

**ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

144729

**İŞLETMELERİN HAYATTA KALMALARINDA
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ÖNEMİ**

PELİN GÜRERK

144729

Ankara, 2004

**ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İŞLETMELERİN HAYATTA KALMALARINDA
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ÖNEMİ**

PELİN GÜRERK

**Danışman
Prof. Dr. Ömer PEKER**

Ankara, 2004

(Fotokopi ile çoğaltılamaz)

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Pelin GÜRERK' e ait "İşletmelerin Hayatta Kalmalarında Toplam Kalite Yönetiminin Önemi" adlı çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Prof. Dr. Ömer PEKEL

Üye

Prof. Dr. Bilge Hacıoğlu

Üye

Doç. Dr. Sezer KORKMAZ

ÖZET

Yönetim-örgüt anlayışlarındaki değişmeler ile bugüne katkıları ve “insan odaklı” yönetim ya da Toplam Kalite Yönetimi anlayışının kuruluşların vazgeçilmezliğindeki önemi, çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

Tez, beş bölümden oluşmuştur. İlk bölümde günümüz örgütlerin içinde bulunduğu koşullar ve getirdiği yenilikler genel hatlarıyla açıklanmıştır. Bu arada tezin amacı ve önemi de ortaya konmuştur.

İkinci bölümde geçmişten günümüze kadar değişen ve gelişen yönetim anlayışları, bugüne getirdiği katkılarıyla beraber incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise modern sonrası anlayışlar incelenmiştir.

Dördüncü bölümde ise Toplam Kalite Yönetimi anlayışının tarihsel gelişimi, teknikleri anlatılmış ve ISO 9000 standartlarından ayrıntılı bir şekilde bahsedilmiştir. Bölüm sonunda firma özdeğerlendirmesinde kullanılan kalite ödülleri yer verilmiş ve toplam kalite anlayışının özü belirtilmiştir. Beşinci bölüm, sonuç ve önerileri içermektedir.

Bir inceleme niteliğinde yapılan bu çalışma sonunda, firmaların hayatta kalmaları “müşteri memnuniyeti”ne dayalı Toplam Kalite Yönetimi ile mümkün olabileceği ortaya konmaya çalışılmıştır.

ABSTRACT

The changes of management-organization understandings with the contributions they have made and the importance of “human focused” management or Total Quality Management understanding to be inevitable, constitutes the purpose of this study.

This thesis is comprised of five sections. In the first section, the highlights of the conditions the organizations today find themselves in and the innovations introduced by them are explained. In the meantime the purpose of the thesis and its importance are given also.

In the second section, the understanding of management which has changed and developed from the past up to the date and the contributions it has made has been reviewed. In the third section, the later modern understandings, together with its concept and applications are researched.

In the fourth section, the historical development of Total Quality Management and its techniques are explained and ISO 9000 standards are discussed in detail. At the end of this section, quality awards used in the self-evaluation of the companies are discussed and the gist of the Total Quality Management is specified. The fifth section contains results and suggestions.

At the end of this study, it was understood that it will only be possible for the companies to remain alive with Total Quality Management based on “customer satisfaction”.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
TABLO VE ŞEKİLLER	viii
KISALTMALAR	ix
BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ	1
1.1. Tezin Konusu	1
1.2. Tezin Amacı	1
1.3. Konunun Önemi	1
1.4. İzlenen Yöntem	3
1.5. Tezin Genel Planı	4
İKİNCİ BÖLÜM: YÖNETİM – ÖRGÜT TEORİLERİNDE DEĞİŞMELER VE BUGÜNE ETKİLERİ	5
2.1. Örgüt (Organizasyon) Kavramı	5
2.2. Yönetim Kavramı ve Özellikleri	7
2.3. Yönetim Anlayışlarının Bugüne Katkıları.....	9
2.3.1. Bilimsel Yönetim Öncesi Dönemdeki Yönetim Anlayışı	9
2.3.1.1.Milattan Önce Yönetim Anlayışı	9
2.3.1.2.Ortaçağlarda Yönetim Anlayışı	10
2.3.2. Yönetimin Bilimsel Nitelik Kazanması ve Klasik Yönetim Yaklaşımı	11
2.3.2.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı	12
2.3.2.2.Yönetim Süreci Yaklaşımı	13
2.3.2.3.Bürokrasi Yaklaşımı	14
2.3.2.4.Klasik Yönetim Yaklaşımcılarının Katkıları	15

2.3.2.5.Klasik Yönetim Yaklaşımçılarına Yöneltilen Eleştiriler	16
2.3.3. Neo-Klasik Yönetim Anlayışı	17
2.3.3.1.Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımının Öncüleri Ve Çalışmaları	18
2.3.3.1.1. Hawthorne Araştırmaları	18
2.3.3.1.2. Douglas McGregor	20
2.3.3.1.3. Rensis Likert	22
2.3.3.1.4. Kurt Lewin	24
2.3.3.1.5. Chris Argyris	25
2.3.3.2.Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımçılarının Katkıları	26
2.3.3.3.Neo-Klasik Yönetim Anlayışına Yöneltilen Eleştiriler	26
2.3.4. Çağdaş Yönetim Kuramları	27
2.3.4.1.Sistem Yaklaşımı	29
2.3.4.2.Durumsallık Yaklaşımı	32
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: MODERN SONRASI GELİŞMELER	38
3.1. Değişim Mühendisliği	39
3.2. Öğrenen Organizasyonlar	43
3.3. Yalın Organizasyon ve Yönetim	46
3.4. Amaçlara Göre Yönetim	50
3.5. Kıyaslama (Benchmarking)	53
3.5.1. Kuruluş içi	55
3.5.2. Kuruluş dışı	55
3.5.3. Kıyaslama Uygulama Yöntemi	56
3.6. Stratejik Yönetim	59
3.7. Sanallık Ve Sanal Yönetim	66
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	69
4.1. Kalite nedir?	71
4.2. Kalite Anlayışının Evrimi	73
4.3. Toplam Kalite Yönetiminin Öncü Düşünürleri Ve Katkıları	74

4.3.1. W.Edwards Deming	74
4.3.2. Kaoru Ishikawa	76
4.3.3. Joseph M. Juran	77
4.3.4. Philip Crosby	78
4.3.5. Armand V. Feigenbaum	79
4.4.Toplam Kalite Yönetimi	80
4.5.Toplam Kalite Yönetiminin Dayandığı Temel İlkeler	82
4.5.1. Strateji, Misyona, Vizyon ve Değerler	82
4.5.2. Mükemmellik	83
4.5.3. Kıyaslama	84
4.5.4. Ekip Çalışması	84
4.5.5. Bilgi, Ölçme ve İstatistiğe Dayalı Yaklaşım	86
4.5.6. Sıfır Hataya Ulaşmaya Yönelme	87
4.5.7. İnsana Önem Verme ve Motivasyonda Değişmeler	88
4.5.7.1.Abraham Maslow’ un “İhtiyaçlar Hiyerarşisi”	88
4.5.7.2.Frederick Herzberg’ in “Çift Faktör Teorisi” ya da “Motivasyon- Hijyen Teorisi”	89
4.5.7.3.Victor Vroom’ un “Beklenti Teorisi”	92
4.5.8. Eğitim Faaliyetlerine Önem Verilmesi	95
4.5.9. Müşteri Merkezilik (Müşteri Odaklılık)	95
4.5.10. İletişim Sağlanması	96
4.5.11. Kültürel Değişim	97
4.5.12. Sürekli İyileştirme ve Geliştirme	98
4.5.13. Üst Kademe Yönetimin Liderliği ve Katılımı	99
4.5.14. Girdi Sağlayan Müşteri İşletmelerle (Tedarikçilerle) İlişkiler	102
4.5.15. Organizasyon Yapısında Katılımcılık	103
4.5.16. Süreç Odaklılık	105
4.5.17. Toplumsal Sorumluluk	106
4.6.Geleneksel Yönetim Anlayışına Karşı TKY Anlayışı	106
4.7.Kalite Güvence Sistemi ve ISO Standartları	108
4.7.1. Kalite Güvence Sistemi	108

4.7.2. ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi Standardı	112
4.7.2.1.ISO Nedir?	112
4.7.2.2.ISO 9000	114
4.7.2.3.ISO 9001	115
4.7.2.4.ISO 9002	115
4.7.2.5.ISO 9003	115
4.7.2.6.ISO 9004	115
4.7.2.7.ISO 9005	116
4.7.2.8.ISO 14000	116
4.7.3. ISO 9000: 2000 Revizyonu	116
4.8.Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarını Değerlendirme Modelleri	121
4.8.1. Deming Ödülleri Modeli	122
4.8.2. Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü	124
4.8.3. Avrupa Kalite Ödülü	125
4.8.4. TÜSİAD – KalDer Kalite Ödülü Modeli	128
4.9.Toplam Kalite Yönetimine Eleştiriler	130
4.10. Toplam Kalitenin Özü	131
BEŞİNCİ BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER	133
KAYNAKÇA	137

TABLO VE ŞEKİLLER LİSTESİ

Tablo 1: Yönetici ile Lider Arasında Farklar	101
Tablo 2: Klasik yönetim anlayışı ile TKY anlayışının karşılaştırılması	107
Tablo 3: ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi Revizyonları	118
Şekil 1: İç-Dış Faktörler ve Örgüt Yapısı İlişkisi	33
Şekil 2: Değişim Mühendisliği ve Toplam Kalite Yönetiminde Gelişim	43
Şekil 3: Amaçlara Göre Yönetim Süreci	52
Şekil 4: Benchmarking Sürecinin Deming Döngüsü İçerisinde Gösterilmesi	57
Şekil 5: Stratejik Yönetimin Kapsamı	64
Şekil 6: SWOT Analizi	65
Şekil 7: Kalite Anlayışının Evrimi	74
Şekil 8: Deming Döngüsü	76
Şekil 9: Toplam Kalite Yönetimi Sentezi	80
Şekil 10: Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	89
Şekil 11: Maslow ve Herzberg' in teorilerinde insan ihtiyaçlarının sınıflandırılması	90
Şekil 12: Herzberg' in Motivasyon-Hijyen Teorisi	91
Şekil 13: Motive Edici ve Hijyen Faktörlerin Motivasyon Etkileri	92
Şekil 14: Vroom' un Beklenti Teorisi	93
Şekil 15: Klasik ve Tky Anlayışlarına Göre Yönetim Anlayışları	108
Şekil 16: KGS Uygulanmasını Gerektiren Nedenler	110
Şekil 17: KGS' nde Yönetim Hiyerarşisi	112
Şekil 18: Deming Uygulama Ödülü Modeli	123
Şekil 19: Malcolm Baldrige Ödülü Kategorileri	125
Şekil 20: Avrupa Kalite Ödülü Modeli	127
Şekil 21: TÜSİAD – KalDer Kalite Ödülü Modeli	128

KISALTMALAR

TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
ISO	: International Standart Organization
TODAİE	: Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü
KalDer	: Kalite Derneği
MPM	: Milli Prodüktivite Merkezi
v.b.	: ve benzerleri
Mess	: Metal Sanayicileri Sendikası
EFQM	: European Foundation for Quality Management (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı)
KGS	: Kalite Güvence Sistemi
TS	: Türk Standartları
IEC	: International Electrotecnic Commisson
TSE	: Türk Standartları Enstitüsü
KYS	: Kalite Yönetim Sistemi
MBNQA	: Malcolm Baldrige National Quality Award
EQA	: European Quality Award
TÜSİAD	: Türkiye Sanayici Ve İşadamları Derneği
TÜGİAD	: Türkiye Genç İşadamları Derneği

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. Tezin Konusu

Yönetim anlayışlarındaki değişmelerin bugüne katkıları ile “insan odaklı yönetim” ya da Toplam Kalite Yönetimi’ nin, kuruluşların hayatta kalmalarındaki etkilerinin incelenmesidir.

1.2. Tezin Amacı

Örgüt-yönetim teorilerinin gelişimi ve bugüne katkıları ile “Kalite Anlayışı”na yönelmesi nedenlerinin irdelenmesi, araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

1.3. Konunun Önemi

Bilgilerin hızlı üretildiği ve teknolojinin hızlı geliştirildiği bir çağda yaşamaktayız. Diğer bir deyişle, hızlı değişme ve gelişme çağındayız. İletişim ve ulaşım ve teknolojisinin etkisiyle insanlar daha iyinin ve daha güzelin farkında olmakta ve bunları istemektedir.

Bilgi ve bilgilenmenin hızlandığı günümüzde, insan gereksinimleri (mal ve / veya hizmet) ve tüketim davranışları da değişmektedir. İnsanların gereksinmelerini karşılamak için kurulan örgütlerin (kamu, özel ve üçüncü sektör) yönetimi anlayışları da değişmektedir. Hangi tür kurum ya da kuruluşun yönetimi olursa olsun, hepsinin belli yönetim ilkelerine bağlı oldukları görülür.¹

¹ Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, Yayın No:2456, İstanbul, 1978, s. 163

Hızlı değişimlerin yaşandığı yer, zaman ve müşteri coğrafyasının oluşturduğu günümüz iş dünyasında örgütler; bu değişimlere ayak uydurabilme, hızlı karar verebilme ve uygulamaya geçebilme yeteneklerini geliştirmek zorunda kalmaktadır.

Diğer yandan, yeryüzündeki kaynakların sınırlı, gereksinmelerin ise giderek artması, bu gereksinmelerin daha ekonomik ve kaliteli bir biçimde karşılanmasını zorunlu hale getirmektedir. Kaliteli ve daha ucuz üretim ise geleneksel yönetim felsefesi ile mümkün görünmemektedir.

Sorunların, süreçlerin ve sonuçların küreselleştii günümüzde, örgütlerin yapılanmaları, işleyişleri ve yönetimleri; çevreleriyle etkileşimli dinamik bir nitelik kazandırmaktadır. Ayrıca, günümüzde “insan odaklı” (müşteri ve çalışan bilincine sahip) yönetim anlayışı, örgütlerin ayakta kalma süreci için önemli hale gelmiştir. Çalışanlarına (iç müşterilerine) gösterilen saygı ve değerlerle dış müşterinin memnun ve tatmin edileceğine inanılmamaktadır. Çalışanlarını memnun edemeyen kuruluşların, dış müşteriyi de memnun edemeyecekleri dolayısıyla yok olup gidecekleri söylenmektedir. Bu yaklaşımla çalışanların eğitim ve yaşam düzeyleri yükselmekte, örgütler içinde çalışan uzman ve profesyonel personelin sayısı çoğalmaktadır. Bunlara ek olarak sendika ve çıkar grupları güçlenmekte, devlet kontrol ve sınırlamaları artmakta, demokratik eğilimler yaygınlaşmaktadır. Ayrıca örgütlerin birbirlerine bağımlılıkları artmaktadır. Bütün bu koşullar altında, örgütlerin etkili ve verimli bir biçimde yönetilmeleri giderek daha çok önemli hale gelmektedir.

Diğer yandan yukarıda sayılan nedenlere ek olarak, ulusal ve uluslararası rekabetin artması, ücret ve hammadde maliyetlerinin yükselmesi, teknolojik gelişmeler, vb. faktörlerin etkisiyle örgütlerin bilimsel olarak yönetilmeleri zorunlu hale gelmiş, yönetim örgüt teorilerinin önemi daha da artmıştır.² Yönetim teori ve uygulamalarındaki değişmelerin sonucu günümüzde en yaygın olarak kullanılan

² Atilla Baransel, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi C:1**, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, 1980, s. 7

“insan odaklı” yönetim anlayışı da denebilecek olan Toplam Kalite Yönetimi ortaya çıkmıştır.

Son zamanlarda dünyada hızlı değişiklikler olmakta ve bu değişiklikler tek tek veya toplu olarak birbirlerini ve işletmeleri yakından etkilemektedir. Teknolojideki hızlı gelişmeler, küreselleşme gibi nedenlerle sıkı rekabet koşulları karşısında ayakta kalmaya çalışan işletmeler, çeşitli stratejiler uygulamaktadırlar. Bu stratejilerden biri de kaliteyle rekabet etmektir.³

Kalite anlayışının giderek daha belirgin hale gelmeye başladığı gözlemlenmektedir. Kalite, insanlık tarihi kadar eski olmakla birlikte, tüketicilerin daha iyi, daha güzel ve daha ucuz ürünü fark etmesi ve bunu istemeye başlaması ile açıklanabilir, üretilebilir hale gelmiştir.

Sıfır hatalı üretim için süreçlerin geliştirilmesi, müşteri memnuniyetinin gerçekleştirilmesi, çalışanların tatmini, esnek üretim, mükemmellik, yetki-sorumlulukların delege edilmesi, katılım, tedarikçi müşteriler, yöneten-yönetilen işbirliği gibi kavramların ve uygulamaların söz edildiği günümüzde, örgütlerde yönetimin toplam kalitesini ortaya koymasından araştırma önem kazanmaktadır.

Bir “inceleme” niteliğinde olan bu çalışma ile, firmaların hayatta kalmalarının “müşteri memnuniyeti” ne dayalı Toplam Kalite Yönetimi ile mümkün olabileceğini vurgulanmak istenmiştir.

1.4. İzlener Yöntem

Literatür taraması adı altında kitap, dergi, makale, internet ve web sayfası taramaları yapılmıştır.

³ Mina Özevren, Toplam Kalite Yönetimi-Temel Kavramlar Ve Uygulamalar, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, 2000, s.4

1.5. Tezin Genel Planı

Çalışmanın giriş bölümünde tezin konusu, amacı, önemi ve izlenen yöntem belirlenmiştir. İkinci bölümde Toplam Kalite Yönetimi' ne geçişe neden olan önceki örgüt ve yönetim teorilerinin etkileri incelenmiş ve tartışılmıştır. Üçüncü bölümde modern sonrası yönetim anlayışları ortaya konmuştur. Dördüncü bölümde ise Toplam Kalite Yönetimi' nin özellikleri, teknikleri, örgütsel yapısı, işleyişi ve ilkeleri üzerinde durulmuş, ardından ISO 9000:2000 ile Toplam Kalite Yönetimi arasındaki ilişki irdelenmiş, sonuçta ise öneriler getirilmiştir.



İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM – ÖRGÜT TEORİLERİNDE DEĞİŞMELER VE BUGÜNE ETKİLERİ

2.1. Örgüt (Organizasyon) Kavramı

Örgüt ve yönetim kavramları iç içe geçmiş iki kavramdır. Örgüt olmadığına yönetimden söz etmek olanaksızdır. Yönetim olmadığına da örgütlenme olgusu oluşamaz, dolayısıyla örgüt ortaya çıkamaz.⁴ Örgüt, yönetimin var olduğu ve faaliyetini sürdürdüğü bir yapı, yönetim ise bu yapı içindeki bir işlevdir. Örgüt durağan ve kararlı bir kalıp, yönetim ise dinamik ve hareketli bir işlevdir.⁵ Bu nedenle yönetim kavramına geçmeden önce örgüt kavramının açıklanmasında yarar vardır.

Bilinç, idrak ve irade sahibi bir varlık olan insanın varoluşu ile birlikte, bir takım işlerin yapılması gerekmiştir. İnsanlar, toplumsal yaşamın başlangıcında doğaya ve düşmana karşı korunmak, güçlenmek ve en basit ihtiyaçlarını gidermek için toplu halde yaşamışlar; aralarında işbölümü, işbirliği yapmışlar ve dolayısıyla örgütlenmişlerdir. “Tarih boyunca iktisadi, sosyal ve siyasi amaçlarını gerçekleştirmek için örgütler kurmuşlardır.”⁶

Belli amaçların gerçekleştirilmesi için bir araya gelerek aralarında işbirliği yapan insanların bu işleri görebilmesi için, yapılması gereken işin, birbirini izleyen bir dizi işleme bölünerek herkesin mümkün olduğu kadar basitleştirilmiş bir iş yapmasını sağlayacak biçimde dağıtılması gerekmektedir. Bu şekilde yapılması gereken işin, insanlar arasında bölüştürülmesi ile bir örgüt oluşturulmuş olmaktadır.⁷ Kısaca

⁴ I. Ethem Başaran, *Yönetime Giriş*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Yayın No:135, Ankara, 1984, s. 53

⁵ Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002, s. 22

⁶ Baransel, *Çağdaş ...*, s. 23

⁷ Turan Genç, *Kamu Yönetimi*, Başkent Klîşe Matbaacılık, Ankara, 1998, s. 7

tanımlamak gerekirse, ortaklaşa bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insanların oluşturduğu yapıya örgüt denmektedir. Buna göre bir örgütten bahsedilebilmesi için her şeyden önce örgütün,⁸

1. Ulaşmak istediği ortak amaç/ amaçlarının bulunması,
2. İnsan ve fiziki kaynakların bir uyum içinde bir araya getirilmesi ve
3. Örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını belirleyen ve belirli ölçülerde sınırlayan bir yapılanma içinde olması gerekir.

“Örgüt bir düzen ve düzenlemeyi ifade eder. Gerçekten örgüt, iş ile iş, iş ile insan ve insan ile insan arasındaki ilişkilerindeki düzen ve düzenlemeler olarak görmek mümkündür.”⁹

Günümüzde başarı sağlanan her konuda insanların türlü ihtiyaçlarından dolayı, sürekli olarak dayanışma ve işbirliği içinde olmaları, başka bir anlatımla başarı sağlanan işlerin tümünün temelinde örgütlenmiş çalışmaların yattığı görülür.¹⁰

Örgütler yaşamımızın her yönünü kapsamıştır. Günlük yaşamımızda, çeşitli nedenlerle, çoğuyla ilişkimiz vardır. Gerçekten de yaşamımızın büyük bir bölümü örgütlerde geçer, ya da onlardan etkileniriz. Zamanımızın çoğunu bir şirketin, bir okulun, sosyal, kültürel, ekonomik ya da dinsel bir örgütün üyesi olarak geçiririz. Bu ilişkilerde bazen işgören, bazen öğrenci, kimi zaman da müşteri, hasta ya da vatandaş konumunda bulunuruz. Bu anlamda örgütlerin, bizim yaşam biçimimizi büyük ölçüde etkileyen kurumlar olduğunu söyleyebiliriz.¹¹

Genellikle bir örgütün verdiği hizmetle dünyaya gelir, (bir hastane), eğitim için, geçimimizi sağlamak için, v.b. faaliyetlerimiz için bir takım örgütlerle ilişkilerimiz sürer. Son olarak bir örgütün (cenaze hizmetleri) verdiği hizmetle bu dünyaya veda eder.

⁸ İter Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, Fakülteler Yayınevi Barış Yayınları, İzmir, 2002, s. 19

⁹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2003, s. 167

¹⁰ Akat, Budak ve Budak, **İşletme...**, s. 7

¹¹ Can, **Organizasyon...**, s. 3

Ne var ki bütün bu önemlerine rağmen örgütler amaçların gerçekleştirilmesinde araç rolü oynarlar. Başka bir deyişle, örgütler başlı başına bir amaç olmayıp, amaçları gerçekleştirme aracıdır. Bu nedenle, örgütlerin yukarıda belirtilen rol ve önemleri, etkili bir biçimde yönetilmelerine bağlıdır.¹²

“Örgüt” ve “yönetim” kavramları birlikte kullanılan kavramlar olagelmıştır. Yönetim kapsam itibarıyla daha geniş bir kavram olup, örgüt bu kavram içindeki konularından biri midir, yoksa yönetim faaliyetleri örgüt içinde gerçekleştiği için ana kavram örgüt müdür? İki kavram da birlikte işlenmekte ve irdelenmekte olduğu bu kavramların iç içe olduğunu göstermektedir.¹³

2.2. Yönetim Kavramı ve Özellikleri

Yaşamın farklı alanlarında kurulan örgütlerin, istenen amaçlara en iyi biçimde yöneltilmesi için yönetim kavramı ön plana çıkmaktadır. Yönetim, insanların işbirliğini sağlama ve onları bu amaca doğru yürütme iş ve çabalarının toplamı olarak tanımlanabilir. Oysa, yönetimin sadece insanlar vasıtasıyla belirli amaçlara ulaşması söz konusu değildir. Yönetimde insanların yanında eldeki maddi kaynakların da göz önüne alınması gerekir. O halde yönetim; eldeki madde ve insan kaynaklarını, örgüt amacı doğrultusunda, en uygun (kaliteye uygunluk) ve en verimli (en az para, en az emek, kısa zamanda) kullanılma bilim ve sanatıdır denebilir. Bilim yönü “Nedeni”ni, sanat yönü ise “Nasılı”nı anlatır.¹⁴

Amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için, kamu ya da özel ayrımı gözetmeksizin irili ufaklı her türlü örgütte uygulanabilen kuram, kavram, yöntem ve ilkeleri içeren genel yönetimin iki büyük dalını kamu ve işletme yönetimi oluşturur. Yönetimin kuram ve ilkelerinin, kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanması ile “kamu yönetimi”; kamu kurum ve kuruluşları dışındaki özel

¹² Baransel, Çağdaş ..., s. 24

¹³ Koçel, İşletme..., ss. 165-166

¹⁴ Tosun, İşletme..., s. 33

işletmelerde uygulanması ile “işletme yönetimi” (özel yönetim) ortaya çıkmıştır.¹⁵

Kamu ve işletme yönetiminin bazı ortak özellikleri yanında, bazı farklılıkları da bulunmaktadır. Kamu kuruluşları ile işletmelerin karşılaştıkları sorunların özelliklerine göre getirdikleri çözüm yolları birbirlerinden farklı olabilir. Ama işletme ve kamu kuruluşları; getirdikleri çözüm yollarında birlikte yararlanabilecekleri ortak yönler bulabilir, birbirlerinin bulgularından yararlanabilirler.

Sonuç olarak yönetim tanımlarından ortaya çıkarılabilen bir yönetim olayından söz edilebilmesi için gerekli olan özellikler şöyle sıralanabilir:¹⁶

1. İnsanların varlığı. Çünkü ancak insanların olduğu yerde yönetim ihtiyacından söz edilebilir. İnsanların eşyalar ve hayvanlar ile olan ilişkilerinde yönetimden söz edilmemekte, durum gütme veya sürme (örneğin; hayvan gütme, otomobil sürme gibi) ile açıklanabilmektedir.

2. İnsanların varlığı da tek başına yeterli olmamakta, bu insanların işbirliğinin sağlanması gerekmektedir.

3. Maddesel olanaklar (yer, araç, gereç, bina, arazi, makine, hammadde, mevzuat, bütçe vb.)

4. İnsanların işbirliğinin ve maddesel olanakların belirli bir amaca yöneltilmesidir.

Yönetimle ilgili iş ve faaliyetleri tek olarak ya da grup halinde yürüten kişiler yönetim organlarını oluştururlar ki, bu organlara yönetici denir. Örgüt yöneticiden örgüt amaçları doğrultusunda organize olmamış maddi ve beşeri kaynakları uyumlu bir şekilde bir araya getirmesini ve çalıştırmasını bekler. Ayrıca yönetici, işletme içi ve işletme dışı faaliyetleri koordine eden ve kuruluşa bağlı elemanları ortak bir amacı gerçekleştirebilmeleri yönünde teşvik eden, onlarda istek uyandıran kişidir.¹⁷

¹⁵ Genç, **Kamu...**, s. 15

¹⁶ Akat, Budak ve Budak, **İşletme...**, s. 10

¹⁷ Besim Baykal, **Günümüzde Yönetim, Temel Kavramlar ve Yeni Görüşler**, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü, Yayın No:21, İstanbul, 1974, s. 76

2.3. Yönetim Anlayışlarının Bugüne Katkıları

Çağdaş yönetsel kavramların anlaşılabilmesi için yönetim anlayışının tarihsel gelişimini incelemek gerekir. Bugünün yönetim yaklaşımlarının birçoğu yönetim anlayışındaki gelişmelere dayanır. Her yönetim yaklaşımının temel amacı, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere bir organizasyonu oluşturan (karakterize eden) unsurların en etkin bir şekilde nasıl bir araya getirilebilecekleri ile ilgilidir. Bu yaklaşımlar, kronolojik gelişmeyi ifade etmektedir. Ancak belirtilen yönetim yaklaşımları arasında kesin sınırlar yoktur. Günümüzde bütün bu görüşler varlıklarını sürdürmektedir. Dolayısıyla bu teori ve yaklaşımları birbirini ikame eden yaklaşımlar olarak değil, birbirini tamamlayan yaklaşımlar olarak ele almak gerekir.¹⁸

Öncelikle bilimsel yönetim öncesinin yönetim anlayışına katkıları üzerinde durulacak ve ardından, yönetim yaklaşımlarına egemen olan fikir akımları sistemli bir biçimde sunulacaktır.

2.3.1. Bilimsel Yönetim Öncesi Dönemdeki Yönetim Anlayışı

2.3.1.1. Milattan Önce Yönetim Anlayışı

Yönetim uygulama olarak, toplumsal yaşam kadar eskidir. Ancak, yönetim faaliyet ve olaylarının bilim konusu haline gelmesi ve bu yolda gelişmesi çok yeni sayılır.

Milattan önceki yönetim anlayışı döneminde düşünürlerin iş, çalışma ve ticari faaliyetlerle, yönetim ve örgüt kavramlarına ilişkin fikir ve görüşleri; devlet adamlarına verilen felsefe niteliğindeki öğütleri yönetim düşüncesini oluşturmuştur. Öte yandan, yönetim düşüncesinin uygulama alanı da , zamanın büyük çaplı ve karmaşık yapıları oluşturan, devlet, ordu ve dini kurumlarla sınırlı kalmıştır.

Milattan önce yönetim düşünce ve uygulamalarıyla ilgili olarak, dikkati çeken en önemli husus, yönetim düşünce ve uygulamalarının, Sümer, Babil, eski Mısır, Çin, Yunan ve Roma gibi zamanın gelişmiş medeniyetlerinde daha ileri bir düzeye

¹⁸ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998, s. 113

ulaşmış olmasıdır. Bu husus, medeniyet düzeyi ile, yönetim düşünce ve uygulamaları arasında karşılıklı bir ilişki olduğunu göstermektedir.¹⁹

2.3.1.2. Ortaçağlarda Yönetim Anlayışı

Diğer tüm bilimsel ve teknolojik gelişmelerde olduğu gibi yönetim anlayışında da orta çağların başlarından, 13.yüzyıla kadar olan dönem, karanlık ve durgun bir çağdır.

13.yüzyıldan sonra , özellikle, Anadolu medeniyeti ile Avrupa arasında yakın temas sağlayan Haçlı Seferlerinden sonra, ticari faaliyetlerde bir hareketlenme başlamıştır. Bu hareketlenme işletmecilik, özellikle, muhasebe alanında gelişmeler sağlamıştır. 14.yüzyılın ortalarında İtalyan Lucco Pacioli bugünkü muhasebe işlemlerinde kullanılan çift kayıt sisteminin esasını geliştirmiştir. Modern muhasebe, kökenlerini bu buluştan almaktadır. Barbarigo da muhasebe alanında etkili yöntemler ortaya koymuştur. Ayrıca 15.yüzyılın sonlarında İtalyan düşünürü Niccolo Machiavelli' nin yönetim, grup dayanışması, önderlik gibi konularda ileri sürdüğü fikirlerin çoğu bugün bile önemini korumaktadır.

18.yüzyılın ikinci yarısında İngiltere' de başlayan ve 18.yüzyılın sonlarında bütün Avrupa' yı saran "Sanayi Devrimi" toplumsal yapıda ve iş yaşamında büyük değişikliklere neden olmuştur. Sanayi Devrimi ile ortaya çıkan fabrika sistemi, el sanatları ve ev sanayinin küçük ve dağınık üretim birimlerinin bir çatı altında toplanması ve merkezileşmesi sonucunu doğurmuştur. Sanayi Devrimi uzun bir süreç olarak incelendiğinde; fabrika sisteminin ortaya çıkmasıyla kendi makinelerini almağa gücü yetmeyen zanaatkârlar, diğer zanaatkârların yanında çalışmak zorunda kaldı. Bu sayede ücret sistemleri ortaya çıkmıştır. Fabrikalarda çok kişinin çalışması ile yönetim ve örgütlenme sorunlarını ön plana çıkmıştır. Sanayinin gelişmesi ile ekonomik, toplumsal ve siyasal sorunlar da değişirken, özellikle sanayi kapitalizminin sorunları olarak, büyük işletmelerin örgütlenmeleri, tekelleşme, üretim ve teknoloji konuları, iç ve dış pazar bulma ve finansman konuları daha

¹⁹ Baransel, Çağdaş ..., s. 103

büyük bir önem kazanmaya başlamıştır. Böylece, Sanayi Devriminden bu yana örgütlerin, sayı ve büyüklükleri artmış, bünyeleri karmaşıklaşmış ve faaliyet alanları çeşitlenmiştir.²⁰

Sanayi Devriminin yol açtığı, örgüt içi ve örgüt çevresi ile ilgili sözü edilen değişme ve gelişmeler karşısında örgütlerin tamamen sezgi ve tecrübeye dayanılarak, el yordamıyla yönetilmeleri güçleşmiştir. Dolayısıyla sistematik ve bilimsel bilgilerin birikmesi ihtiyaç ve gereği hissedilmeye başlamıştır.²¹

İşletme yönetiminin bir bilim dalı olarak uzun bir süre nispi bir gecikme göstermesinin çeşitli nedenleri vardır. Bunların arasında işadamlarının toplum içindeki itibarının düşük olması, işadamlarının, “yönetimin bir bilim olmaktan çok bir sanat olduğu” şeklindeki düşünceleri ve özellikle iktisatçı düşünürlerin esas itibarıyla kıt kaynakların en rasyonel, en etkin kullanımı sorununu işletme düzeyinde araştırma yapmakla ilgilendirmeleri, çalışmalarını ülke düzeyinde yapmaları sayılabilir. Üretime talep artması, rekabetin atölyelerden fabrikalara geçişi, aile dışı çalışanların ücretleri ve bunların yönetilmeleri sorun olmaya başlamıştır. Ancak Sanayi Devrimi ile bilimsel yönetim gerekli ve zorunlu hale gelmiştir.

2.3.2. Yönetimin Bilimsel Nitelik Kazanması ve Klasik Yönetim Yaklaşımı

Yönetim alanında sistemli bilgi kümesinin oluşturan ilk yazarların eserlerini ve görüşlerini klasik akım adı altında toplamak mümkündür. Özellikle getirdikleri ilkeler olmak üzere bir çok yönlerden incelendiklerinde birbirleriyle uyumlu gibi görünen klasik yaklaşımlar, ayrıntılarına inildiklerinde farklı yaklaşım ve geçmişlerinin kendilerine özgü özelliklere sahip oldukları görülür.

Klasik yönetim düşüncesinin temellerini oluşturduğu varsayılan sistematik ve bilimsel bilgi topluluğu; öncülüğünü Frederick Taylor’ un yaptığı Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, öncülüğünü Henry Fayol’ un yaptığı Yönetim Süreci Yaklaşımı ve öncülüğünü Max Weber’ in yaptığı Bürokrasi Modeli ya da Yaklaşımı’dır.

²⁰ İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, Yayın No:80, İstanbul, 2001, s. 15

²¹ Baransel, **Çağdaş ...**, s. 106

2.3.2.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Çalıştığı işletmeler ve giriştiği deneylerde bilimsel metodu kullandığı için fikirsel yönden olmamakla birlikte uygulama açısından bilimsel yönetimin öncüsü olarak F. W. Taylor kabul edilmektedir.

Taylor 1911 yılında, o zamana kadar yapmış olduğu çalışmalarını “İşletmelerin Bilimsel Yönetimi” adlı bir yapıtta özetlemiştir. Taylor, işletmelerdeki verimsiz ve israfli çalışmalara dikkati çekmiş ve bunun sorumlusunun bilimsel yöntemlerden yararlanmayı bilmeyen yönetim kadrolarının olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda,²²

1. Bir işletmede yapılan her iş, gelişigüzel ve işi yapanın arzu ettiği şekilde değil, fakat bilimsel bir titizlikle incelenerek geliştirilecek yöntemler kullanılarak yapılmalıdır.

2. İşe uygun eleman seçilmeli, bu seçim işleri de bilimsel olarak yapılmalıdır.

3. Maksimum üretim esas alınmalı ve her işçi tüm yeteneklerini kullanacak şekilde çalışmalıdır.

4. Çalışanlar ürettiklerine göre ödüllendirilmelidir.

5. Yapılan her iş ölçme ve değerlendirmeye konu olmalı, bulunan sonuçları daha iyiye götürmenin yolları sürekli araştırılmalıdır.

6. İş yapan herkes, işi daha iyi yapabilmek için sürekli eğitime tabi tutulmalıdır.

Bilimsel Yönetim yaklaşımı yöneticilerin böyle bir bilimsel yaklaşımı kabul etmelerini ve organizasyon yapısını oluşturan işlerin dizaynına bu açıdan bakmalarını önermiştir. Bu anlayışın sonucu olarak Zaman Etüdü, Hareket Etüdü, İş Ekonomisi, Teşvikli Ücret Sistemleri, İş Standartları gibi çalışmalar yaygın hale gelmiştir.²³

Bilimsel yönetimin öncüleri olan Taylor ve Taylor’ un izinden yürüyen F. B. Gilberth, L. M. Gilberth, H. L. Gantt, C. Barth, H. Emerson, M. Cooke ve diğerleri, özellikle üretim faaliyetlerinde israf ve kayıpları azaltmak suretiyle verimliliğin artırılmasını amaçlamışlardır. Bu amaçla, standart iş usulleri geliştirmişler; işleri

²² Koçel, *İşletme...*, 2003, s. 197

²³ Koçel, *İşletme...*, 1998, s. 122

basitleştirmişler, dikey ve yatay işbölümü getirmişler, uzmanlaşmayı önermişler ve planlama ve programlama görevlerini işçiden alıp yönetimin görevi haline getirmişlerdir. Öte yandan, teşvikli ücret sistemlerinin verimliliğin artırılmasında büyük bir rol oynayacağını düşünerek, teşvikli ücret sistemini geliştirmişlerdir.

2.3.2.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı

Yönetim Süreci Yaklaşımı, bilimsel yönetim ilkelerinin, örgütün üst kademelerine uygulanmasıdır. Yönetim Süreci Yaklaşımı da Bilimsel Yönetim gibi ekonomik etkinlik ve akılcılık fikrini esas almıştır. Bilimsel Yönetim çoğunlukla mühendislerden oluşan, örgüt ve yönetim kuramları dışındaki kişilerin, işçi düzeyinde üretim sorunlarına eğilen, teknik ya da ekonomik verimliliği arttırmağa yönelik dar açıdan bakan (mikro perspektifli) yaklaşımlarını yansıtmaktadır. Fayol' la başlayan Yönetim Süreci Yaklaşımı ise, örgüt ve yönetim olgusunu daha kapsamlı bir biçimde inceleyen ve bu olgulara ilişkin birtakım ilke ve yöntemler belirlemeğe çalışan geniş açılı (makro perspektifli) bir yaklaşımdır.²⁴

Fayol' a göre yönetim, “ileriye görme (planlama), örgütleme, kumanda etme (yürütme), koordinasyon sağlama ve kontrol etme” olarak tanımlanabilir. Görüldüğü gibi Fayol' un yönetimi beş işleve ayırmak suretiyle yaptığı bu tanım, yönetsel kuram için kavramsal bir çatı oluşturmaktadır.²⁵

1. **Planlama** : Bu fonksiyon, ulaşılması gereken hedefler için yapılan plan, süreç ve stratejilerle ilgili fonksiyondur.

2. **Örgütleme** : Hangi işin yapılacağını ve bunun etkin olarak yerine getirilmesi için gereken bütün faaliyetlerin ayarlanması fonksiyonudur.

3. **Kumanda** : İş bölümünü, görev dağılımını, astların motivasyon ve moralini içeren fonksiyondur.

4. **Koordinasyon** : Organizasyonun işlemlerini kolaylaştıracak ve başarılı olmasını sağlayacak biçimde tüm faaliyetlerin uyumlaştırılması fonksiyonudur.

²⁴ Can, **Organizasyon...**, s. 38

²⁵ Canan Çetin, Besim Akın ve Vedat Erol, **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2001., s. 10

5. **Kontrol** : Uygun standartları koyarak bunların uygulanması sonucunda, hedeflere ne kadar ulaşıldığının anlaşılıp, önlem alınmasını içeren fonksiyondur.

Fayol' un yönetsel faaliyetlerle ilgili sınıflaması, yönetim tahlillerinin kolaylaştırıcı ve yönetim düşüncesindeki gelişmeleri sistemleştirici kavramsal bir yapının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Fayol, yönetsel faaliyetler ve yönetim kavramlarıyla ilgili tanımlama ve açıklamaları, yöneticilik tecrübe ve gözlemlerine dayanarak önerdiği ilkelerle, yönetim düşüncesinin zenginleşmesini sağlamıştır.²⁶

H. Fayol' dan sonra Yönetim Süreci Yaklaşımında, 1930' lu yıllara kadar önemli bir gelişme olmamış, 1930' lu yıllarda, J. Mooney, L. Gulick, L. Urwick ve R. C. Davis' in katkıları ile oluşumunu tamamlamıştır.

2.3.2.3. Bürokrasi Yaklaşımı

1864-1920 yılları arasında yetişmiş olan Alman toplum bilimcisi Max Weber, **Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Esprisi** adlı eseriyle toplumbilim, ekonomi ve tarih gibi çeşitli disiplinlere ilgi duymuş, bürokrasi üzerinde yaptığı incelemelerle örgüt ve yönetime büyük katkılarda bulunmuştur. Weber' e göre bürokratik örgüt, yetkinin ortaya çıkış biçimini simgeler.

M. Weber' e göre, ussal–yasal yetkiye dayanan ideal bürokrasi modeli aşağıdaki özelliklere sahiptir.²⁷

- Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan iş bölümü olmalıdır.
- Açık ve seçik bir şekilde belirlenmiş hiyerarşik bir yapı ile her kademe, bir üst kademe tarafından kontrol edilecektir.
- Her kademe işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak ayrıntılı ve soyut ilkeler ve yöntemler geliştirilecektir.

²⁶ Baransel, **Çağdaş** ..., s. 149

²⁷ Koçel, **İşletme**..., 1998, s. 138

▪ Bir personelin sadece bulunduğu kademelerin ilkeleri doğrultusunda herhangi bir kızgınlık veya aşırı arzu göstermeden, hissi herhangi bir bağ geliştirmeden davranması gerekir.

▪ Personel, işin gerektirdiği teknik bilgi ve yeteneği ölçen sınav sonuçlarına göre seçilecek ve terfi ettirilecek, bu yeteneklerini koruduğu sürece o mevkide kalacak, bu tür kararlarda hiçbir dış baskı rol oynamayacaktır.

▪ Organizasyon birimleri yasal yetki ile birbirine bağlanacaktır. Personelin kullandığı yetki, ne karizmatik yetki ne de geleneksel yetkidir. Organizasyon mensuplarının kullandığı yetkinin kaynağı, buldukları organizasyon kademesi ve pozisyonudur. Organizasyona dahil olan bir kişi bu anlamda yasal yetkiyi kabul eder.

Bürokrasi Modeli Weber' den sonra Robert Merton, Philip Selznick, Alvin Gouldner gibi yazarlar tarafından ayrıntılı olarak incelenmiş ve geliştirilmiştir.

2.3.2.4. Klasik Yönetim Yaklaşımlarının Katkıları

Örgütteki insanın beklentilerini, gereksinimlerini, birey ve grup çatışmalarını, örgüt çevresini, kültür farklarını, kültürel değişimleri ihmal ederek insanı bir verim makinesi gibi düşünmelerine karşın, klasikler insanın motive edilmesi, eğitilmesi, yöneticiler tarafından samimi ve adil davranılması gerektiğini ileri sürmek, kişisel farklılıkları sezme yoluyla kendilerini eleştiren yazarlara ışık tutmuşlar, klasik görüşlere tepki olarak insana ağırlık veren davranışçı yaklaşımların doğmasına neden olmuşlardır. Gerçekte bugünkü yönetim kuramlarının birçoğu, Taylor, Fayol, Weber ve yandaşlarının geliştirdikleri kuramlar üzerine kurulmuş, ya da onlara tepki olarak ortaya çıkmıştır. Özet olarak insanı yalnızca bir verim makinesi olarak görmelerine karşın klasikler:²⁸

1. Yöneticiliği onurlu bir meslek durumuna getirme ,
2. Yöneticileri çeşitli ilke ve tekniklerle destekleme ve
3. Yöneticilere yön verme, başarının anahtarlarını gösterme bakımından her zaman anılacaktır.

²⁸ Yahya Kemal Kaya, **Eğitim Yönetimi**, TODAİE Yayınları, Yayın No: 184, Ankara, 1979, s. 58

Ayrıca yönetim bilimi içinde gelişen ilk teori olarak klasik yönetim teorisi, yönetim bilimine özgü dilin oluşmasında ve planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol işlevlerinden oluşan süreç ile bu sürecin kavramsal çatısının ortaya çıkmasında büyük bir rol oynamıştır. Kısaca, yöneticilere çeşitli ilke ve tekniklerle yol göstermişlerdir.

2.3.2.5. Klasik Yönetim Yaklaşımlarına Yöneltilen Eleştiriler

Klasikler, örgütte verimi ve etkililiği sağlamanın anahtarı olduğuna inandıkları her konu üzerinde durdular ve örgütsel sorunları çözmeye çalıştılar. Çünkü; örgütsel sorunların çözümü, personel sorunlarının da çözümü olacaktır. Örgüt için iyi olan her şey personel için de iyiydi. Klasikler, örgütteki insanla yalnızca verim açısından ilgilenmişlerdir.²⁹ Yapılan çalışmalarla üretimde ve kalitede artış, verimsizlik ve maliyetlerde azalış sağlanabilmiştir. Kısa bir süre bu çalışmalar iyi sonuç vermiştir. Ancak, insanı bir makine gibi gören, sadece verilen emirleri yerine getiren, standart sürede en fazla ürün üretmeye çalışan insanları yaratan bu sistem, daha sonra çalışanlar üzerinde tatminsizliklere neden olmuş, bu durum verimsiz çalışmanın bir diğer nedenini oluşturmuştur.³⁰

Gerçekten, klasikler insanın duygu, düşünce, özlem, coşku ve korkularını, aralarındaki etkileşimin davranışlar üzerindeki etkilerini tamamen ihmal etmişlerdir. Bu tutumları nedeniyle, klasikler sert eleştirilere uğramış ve insansız örgüt kuramcıları olarak suçlanmışlardır.

Klasik örgüt teorisi yaklaşımlarının geliştirdiği ilkeleri; “en iyi” örgütsel yapının oluşturulmasının esas alındığı anlaşılmaktadır. “Bürokratik örgüt”, “mekanik örgüt” yapıları ortaya çıkmıştır. İnsan (çalışan) unsuruna özel bir önem verilmediği iş, görev, kavramlar v.b. ilkeler yanında oluşturulan yapı içine konması yeterli bulunmuştur.³¹

²⁹ Kaya, Eğitim ...s. 58

³⁰ Özevren, Toplam..., s.12

³¹ Koçel, İşletme..., 2003, s. 218

2.3.3. Neo-Klasik Yönetim Anlayışı

Klasik anlayış, döneminde çokça eleştirilmişse de 1930' lara kadar işletmelere yol gösteren tek anlayış olarak kalmıştır. Ancak o yıllarda ekonomik değişimler ve teknolojik gelişmeler işletmelerin boyutlarının artmasına sebep olmuştur. İşletmeler büyüdükçe yönetim de daha karmaşık bir hal almış ve merkezci yönetim anlayışı yetersiz kalmaya başlamıştır. Bu yönde gelişmeler sürerken insanlar daha bilinçlenmiş ve seviyeleri artmıştır. Bu gelişmeler doğrultusunda işletmelerde, oluşan sorunlara cevap veremeyen klasik teoriden sonra Neo-klasik (Yeni Klasik) Yönetim Anlayışı olarak adlandırılan yeni bir yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır.

Neo-klasik teori insan unsuru üzerinde durmuş, klasik yönetimin ilkelerini reddetmek yerine eksik yönlerini tamamlamak için çalışmıştır. Neo-klasik yaklaşımın organizasyon konusunda yapmış olduğu en büyük katkı, organizasyon yapısı içinde insanın nasıl davrandığı ve neden o şekilde davrandığı ve örgütsel yapı ile davranış arasındaki ilişkileri açıklamak olmuştur. Başka bir deyişle neo-klasik yönetim düşüncesi, insan ilişkileri yaklaşımı ile klasik yönetim düşüncesinin karışımından meydana gelen düşünce sistemidir.³²

Klasik yönetim düşüncesinin esasını bilimsel yönetimin oluşturmasına karşılık, neo-klasik yönetim düşüncesinin esası, insan ilişkileri yaklaşımına dayanır. Ancak bilimsel yönetim tek başına klasik yönetim düşüncesini ifade etmediği gibi, insan ilişkileri yaklaşımı da tek başına neo-klasik yönetim düşüncesini oluşturamaz.

1930' larda daha fazla üretim için yapılan araştırmalar (Hawthorne Çalışmaları) klasik teorinin ihmal ettiği insan unsurunun öneminin anlaşılmasına ve bugüne yansımaları sağlamıştır. Diğer yandan mekanik yapılar, organik yapılara dönüşmüştür.³³

³² Baransel, Çağdaş ..., s. 215

³³ Koçel, İşletme..., 2003, s. 218

2.3.3.1. Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımının Öncüleri Ve Çalışmaları

2.3.3.1.1. Hawthorne Araştırmaları

İnsan ilişkileri yaklaşımı ilk defa “Western Elektrik Şirketi”nin Chicago yakınındaki Hawthorne fabrikasında uzun bir süre (1920’ler ortaları ile 1930’ların başlarında) birbiri ardına yürütülen bir dizi araştırma ile başlamıştır. Harvard Üniversitesi’nden Elton Mayo ve F. Roethlisberger liderliğindeki bilim adamlarının söz konusu fabrikada gruplar halinde çalışan çok sayıdaki işçi üzerinde yaptığı, “Hawthorne Deneyleri” olarak da bilinen bu araştırmalar, önceleri ışıklandırma, ısıtma, yorgunluk ve dinlenme zamanları gibi fiziksel faktörlerin işçilerin verimliliği üzerindeki etkilerini belirleme amacına yönelmiştir. Ancak, bu tür faktörlerdeki iyileştirmelerin üretim verimliliğini artırması sonucu beklenirken Hawthorne araştırmalarından çıkarılan farklı sonuçlar iki başlık altında incelenebilir. Bunlar,³⁴

1. Çalışan kişilerle ilgili sonuçlar
2. Örgütle ilgili sonuçlar

1. Çalışan kişilerle ilgili sonuçlar

- “Akılcı ekonomik insan” modeli yerine “sosyal insan” modeli vardır.
- İnsanları maddi ödüllerden çok sosyal ihtiyaçlar motive eder.
- Grup içinde bulunan bireyler grubun baskısı altında kalmaktan çekinirler.
- Çalışanların değişikliklere karşı her zaman mantıklı tepkiler göstermesi mümkün değildir. Duygusal faktörler, değer hükümleri ve değişikliğin onlar için taşıdığı anlamı dikkate almak gerekir.
- Yönetimin koyduğu ilke ve kurallara tepki, kişisel olmaktan çok grup üyesi olarak ortaya çıkar.
- Sanayi Devriminden bu yana işlerin ileri derecede ussallaştırılması (rasyonalizasyonu) işlerin, işçiler için anlam kaybına neden olmuştur. Bu anlam kaybının sosyal ilişkilerle giderilmesi eğilimi ortaya çıkmıştır.

³⁴ Baransel, Çağdaş ..., s. 224

■ Yönetime karşı duyarlılık, nezaretçinin, çalışan kişilerin “sosyal” ve “kabul edilme” ihtiyaçlarını tatmin etme derecesine bağlıdır.

2. Örgütle ilgili sonuçlar

- Örgütler, bölümlerle ilişki halinde olan sosyal bir sistemdir.
- Sosyal sistemin (tüm örgütün); a. Mal ve hizmet üretmek, b. Üyelerine tatminler sağlamak şeklinde iki temel fonksiyonu vardır.
- Sosyal sistemde iç ve dış denge sorunları önemli bir yer tutar. İç denge sorunu bireyler arası ilişkilerin iyileştirilmesi, dış denge sorunu ekonomik, yani mal ve hizmet üretmekle ilgilidir.
- Örgütte teknik ve insan unsurunun karşılıklı etkileri dikkate alınmalıdır.
- Örgütler sosyal sistem yanında ayrıca his ve duygular sistemidir.
- Biçimsel örgüt yanında, biçimsel olmayan örgüt de önemlidir.
- Kişilerin verimliliği fiziksel kapasitelerinden çok, sosyal kapasitelerine bağlıdır.
- Biçimsel olmayan örgüt bireylerin, tutum, davranış, tatmin olma ve verimliliklerini belirleyen önemli bir etkidir.

İnsan ilişkilerinde örgüt bir “sosyal sistem” olarak kabul edilince, yöneticinin görevi de, esas itibarıyla, kurum amaçlarının gerçekleştirilmesi için, sosyal örgütün dengede kalmasını sağlamak olmaktadır (kuşkusuz bu denge yine, yönetim fonksiyonlarıyla sağlanır).³⁵

Bu araştırmaya göre fiziksel şartlar ne olursa olsun, küçük grupların oluşturduğu takımlarda iş veriminin arttığı görülmüştür. Çünkü bu takımlarda ilişkiler sıcak, samimi ve yapılandırılmamıştır. Manevi teşvikler, maddi teşviklerden daha önemlidir. Böylece insanlar daha hevesli ve işlerine daha bağlı çalışmaktadırlar. Bu

³⁵ Baransel, Çağdaş ..., s. 227

da kaliteyi ve verimliliği arttırmaktadır. Bu çalışmaların bugünün “kalite çemberlerinin” ve “takım çalışmalarının” temelini oluşturduğu söylenebilir.³⁶

Bu bulguların elde edildiği Hawthorne deneyleri daha sonra yapılan Yankee City, Harwood ve Tavistock kömür ocakları gibi deneylerle daha da ileriye götürülmüştür.

Hawthorne deneylerinin bu dikkat çekici sonuçlarıyla birlikte örgütlerde insan ögesi üzerine artan ilgi sonucu, bu ögenin nasıl davrandığı, neden o biçimde davrandığı, kişilerin neden farklı biçimlerde güdülendikleri, grupların özellikleri, liderlerin nasıl davrandıkları v.b. konularda çeşitli modeller geliştirilmiştir. Sonraki sayfalarda bu modellerden, yöneticiler ve davranışları üzerinde çok etkili olmuş ve yaygın bir şekilde bilinen öncülerden bazıları ele alınacaktır.

2.3.3.1.2. Douglas McGregor

Elton Mayo’ nun çalışmalarından da büyük ölçüde esinlenen McGregor, önce Taylor ve Fayol’ un geliştirmiş olduğu klasik yönetim kuramının betimlenmesine girişmiş ve buna X kuramı adını vermiştir. McGregor’ e göre X kuramının varsayımları şunlardır:³⁷

a. Ortalama (vasat) insan işi sevmez ve elinden geldiği ölçüde işten kaçma yollarını arar. Yönetim bu nedenle işten kaçma eğilimine önleyici tedbirler almalı, disipline önem vermeli ve işgöreni çeşitli cezalarla korkutmalıdır.

b. İnsan yönetilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçır, hırslı değildir, güvenliğe olan tutkusu fazladır.

c. Bencildir, kendi arzu ve amaçlarını, örgüt amaçlarına tercih eder. Bu nedenle, sıkı ve yakından denetlenmelidir.

d. İnsan yaradılışı gereği yenilik ve değişiklikten hoşlanmaz ve bu tür olgulara direnir, isyan eder; alışkanlıklarına tutkusu fazladır.

³⁶ Özevren, **Toplam...**, s. 12

³⁷ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Yayın No:1067, İstanbul, 2001, s. 37

e. Ortalama insanın örgütsel sorunların çözümünde çok az yaratıcı yeteneği bulunur.

f. İnsanlar parlak zekalı değildir, kolayca kandırılabilir. Harekete geçmesini sağlamak için maddi bakımdan ödüllendirilmelidir.

Bu anlayışta olan bir yönetici, klasik teorinin öngördüğü şekilde insanı, maddi organizasyonun gereklerine uyan pasif bir unsur olarak kabul edecek ve otoriter bir davranış gösterecektir. Başka bir deyişle ayrıntılı iş tanımları, sıkı kontrol, pek az yetki devri, izlenecek ilkelerin ayrıntılı olarak belirlenmesi, detaylı ceza uygulamaları X teorisi özelliğini taşıyan yöneticilerin tipik uygulamaları olacaktır. Bu nedenlerle klasikleri ağır bir biçimde eleştirerek bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılması adımı verdiği Y kuramını ortaya atmıştır. McGregor' e göre Y kuramının varsayımları şunlardır:³⁸

a. İşyerinde, işgörenin fiziksel ve düşünsel çaba harcaması, oyun ya da dinlenme kadar doğaldır. Ortalama insan işten nefret etmez. İş, başarı ve tatmin kaynağıdır.

b. Sıkı denetim ve ceza ile korkutma kişiyi örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir. İnsanlar örgüte bağlanır, işi ve iş arkadaşlarını severse, kendi kendini yönetme ve denetim yollarını kullanarak örgüte daha yararlı olmaya ve hizmet etmeye çalışır.

c. Örgütsel amaçlara bağlılık, onların elde edilmesi ile ilgili ödüllere bağlıdır. Diğer bir deyişle, amaçlara ulaşmak için hizmet eden ve başarıya ulaşan insanlar ödüllendirilmelidir. En değerli ödüller; takdir edilme, iş tatmini ve iş ile bütünleşerek yaratıcı olmalıdır.

d. Elverişli koşullar sağlandığı takdirde, normal insan sorumluluğu kabul etmekle kalmaz, onu aramayı da öğrenir. Sorumluluktan kaçınma, hırs yoksunluğu ve güvene aşırı önem verme genellikle kötü yönetim deneylerinin insanları olumsuz bir şekilde etkilemesinin sonucudur; yoksa doğuştan kazanılan hususlar değildir.

³⁸ Eren, Yönetim ..., s. 38

e. Örgütsel sorunların çözümünde gerekli olan imgeleme, ustalık ve yaratıcılık yetenekleri insanlar arasında az değil geniş ölçüde dağıtılmıştır. Ancak, bu nitelik ve yeteneklerin etkisi insani gereksinmelerin doyumuyla gerçekleşebilir.

f. Çağdaş sanayi yaşantısının koşulları insanı ancak belirli bir konuda çalışma ve uzmanlaşmaya zorladığından, yetenek ve becerilerinin sadece bir kısmından yararlanabilmeyi sağlamaktadır.

Y teorisine göre, birçok yöneticiler varsayımlarını, düşüncelerini ve yöntemlerini örgütsel ve bireysel amaçları bağdaştıracak bir yönde yeniden düzenleyerek çalışanın iş başındaki tatminini artıracak, bireysel gelişimin ortaya çıkmasını sağlayacak bazı politikalar izlemelidir. Bu nedenle Y teorisi, yalnız yeni bir yönetim felsefesinin kurulması için bir çağrı olmayıp, geleneksel yönetim politika ve faaliyetlerinin bir kritiğini de içermektedir.³⁹

Bu kuramın ortaya atılması ve varsayımların gücü o kadar etkili olmuştur ki bundan sonra ortaya konan her görüş ve düşünce Y teorisinin ilkelerine değinmeden veya ondan esinlenmeden geliştirilememiştir.

2.3.3.1.3. Rensis Likert

Rensis Likert, etkin olan, olmayan örgütleri birbirinden ayıran yapısal ve davranışsal etkenlerin neler olduğu ile ilgili araştırmalarında, bir yöneticinin davranışlarını bir uçta Sistem 1 (istismarcı otokratik) görev eğilimli, otoriter ve biçimsel bir yönetim şeklini temsil etmektedir. Sistem 2 (yardımsever otokratik), Sistem 3 (katılımcı) ve diğer uçta Sistem 4 (demokratik) olmak üzere gruplamanın olanaklı olduğu, katılımı karşılıklı güvenin bulunduğu bir yönetimdir.⁴⁰

Sistem 1 olarak adlandırılan yönetim modelinde üst yönetici ile çalışanlar arasında iletişim son derece yetersizdir. Yönetici, çalışanları genellikle korkutarak, tehdit ederek, cezalandırarak ve bazen de ödüllendirerek motive etmeye çalışır. Bu

³⁹ Herbert G. Hicks, **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından** (Çev: Bintuğ Aytek ve Birol Bumin), San Matbaası, Ankara, 1976, s. 385

⁴⁰ Ömer Peker, **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, TODAİE, Ankara, 1995, s. 91

sistemde temel motivasyonel araç olarak takdir ve ödüllendirme çok sınırlı olarak uygulanmaktadır. Yine Sistem 1 modeli içerisinde ekip çalışması anlayışının hakim olmamakta, işler emir-komutaya göre yönetilmektedir. Yönetimde karar alma sürecine çalışanların ve alt kademe yöneticilerin katılımı söz konusu değildir. Her karar üst yönetim tarafından alınır ve alt kademelerdeki yönetici ve çalışanlar tarafından uygulanır. Yine organizasyonun amaç ve hedefleri tek yönlü olarak üst yönetim tarafından tespit edilir ve bu sürece alt yönetim kadroları dahil edilmez. Son olarak Sistem 1 modelinde sürekli kontrol ve teftiş ile çalışanlara gözdağı verilmeye çalışılır ve gerekirse cezalandırma uygulanır.

Likert' in Sistem 1 modeline tamamen ters yönetim modeli ise Sistem 4 Modelidir. Organizasyonda yönetici ve çalışanlar arasında yatay iletişim söz konusudur. Yöneticilerle çalışanların görüşmeleri arasında bir engel söz konusu değildir. Yöneticilerin organizasyon çalışanlarına tam bir güveni söz konusudur. Organizasyonda temel motivasyonel araç, takdir ve ödüllendirme değildir. Organizasyonda tam bir bilgi paylaşımı söz konusudur. Organizasyonda ekip çalışmasına son derece önem verilmektedir. Organizasyonda karar alma sürecine çalışanların katılımı geniş ölçüde teşvik edilmektedir ve katılımcı bir yönetim anlayışı hakimdir. Organizasyonun vizyon ve amaçları tüm organizasyon çalışanlarının katılımı ile gerçekleştirilir. Organizasyonda problem çözme tekniklerinden geniş ölçüde yararlanılarak hataların önceden tespit edilmesine çalışılır.⁴¹

Sonuç olarak, sistem 1, görev eğilimli, otoriter ve biçimsel bir yönetim şeklini temsil etmektedir. Sistem 4 ise, grup çalışmasına ve karşılıklı güvene dayanan ilişkiler eğilimli bir yönetim sistemidir. Sistem 2 ve 3 ise, bu iki ucun arasındaki orta aşamalardır. Likert' e göre, örgütün yönetim tipi sistem 4' e ne kadar yakınsa o ölçüde yüksek ve sürekli bir verim sağlamaktadır.

⁴¹ Coşkun Can Aktan, 2000' li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri -3-İnsan Mühendisliği, Türkiye Genç İşadamları Derneği (TUGİAD), İstanbul, 1999, s. 16

2.3.3.1.4. Kurt Lewin

Lewin, örgütü birbirine zıt olan iki grup gücün çarpışma alanı olarak tanımlamaktadır. Bu güçler nitelikleri bakımından sosyal ve psikolojik baskı unsurlarından başka bir şey değildir. Şu halde, örgütü anlamak ve bu güçler arasındaki dengeyi sağlamak zorunda olan yöneticilerin başlıca yardımcısı davranış bilimleri ve psikoloji olmaktadır.⁴²

Lewin' e göre, birbirine zıt olan bu güçlerden birinci gruba giren **sürükleyici güçler**, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için örgütsel güçleri örgütsel amaçlara yöneltici görev yaparlar. Örneğin, verimliliği artırmak için üstlerden gelen baskılar, astları özendirici ve harekete geçirici araçlar ve rekabet bu güçlere örnek teşkil ederler. Bunlar, örgütsel bir değişikliği başlatır ve yürütürler. Bunlara karşı, ikinci gruba giren **kısıtlayıcı güçler**, sürükleyici güçlerin etkilerini azaltan veya sınırlandıran güçlerdir. Örneğin, artan üretim karşısında kayıtsız kalma, örgüte ve amaçlarına karşı açık veya gizli düşmanlık besleme, araçların yetersiz bakımı kısıtlayıcı güçlerden birkaçıdır.

Lewin, sürükleyici güçlerin toplamının kısıtlayıcı güçlerin toplamına eşit olduğu noktada dengeye ulaşıldığını ifade etmektedir. Bu denge, sürükleyici ve kısıtlayıcı güçler arasındaki ilişkiler ile azaltılır veya çoğaltılır.

Kurt Lewin, organizasyonda insan ilişkilerini ve davranışlarını etkilemede liderlik tipinin de belirleyici rol oynadığını açıklamaktadır. Lewin' e göre üç tür liderlik söz konusudur: (1) Otoriter, (2) Liberal, (3) Demokratik/Katılımcı. Lewin' e göre otoriter lider çalışanlar üzerinde baskı kuran, emir ve talimatlar veren, tüm güç ve yetkileri kendisinde toplayan kimsedir. Liberal lider ise, çalışanları kararlarında ve yapacağı işlerinde tamamen serbest bırakan bir liderdir.

Demokratik/katılımcı liderlik türünde ise lider, çalışanlara rehberlik ve öncülük etmekte, organizasyonda karar alma sürecine çalışanların katılımını teşvik

⁴² Eren, **Yönetim ...**, s. 43

etmektedir. Lewin, organizasyonda çalışanlardan en yüksek performans elde edebilmek için demokratik/katılımcı liderlik anlayışının gerekli olduğuna inanmaktadır.⁴³

2.3.3.1.5. Chris Argyris

Argyris' e göre; insanlara işyerinde yükselme ve serbest yetki kullanma olanağı verilerek onları güdüleme, örgütsel amaçlara ulaşmada en önemli yoldur. Böylece kişi sorumluluk alanının artırılması ile daha olgunlaşmakta, ve hem kendisi, hem de işletmesi için daha yararlı faaliyetlerde bulunmaktadır.

Argyris' e göre, kişiyi zaman içinde olgunlaştıran yedi değişim vardır:⁴⁴

- i. Kişi, her şeyi başkalarından beklemeyip aktif duruma geçer,
- ii. Başkalarına karşı tam bağımlı olmayıp nispi bağımsızlığa kavuşur,
- iii. Sınırlı davranışlardan çok yönlü davranışlara geçer,
- iv. İşe karşı ilgisi artar,
- v. Şimdiki zamanla ilgili olan davranış yerini geçmiş ve gelecek zamanla ilgili düşünce ve tecrübelerle bırakır,
- vi. Kendine güveni vardır, başkalarını kendinden aşağı görmeye başlar,
- vii. Kendi bilgi ve yeteneklerini tanımaya başlar.

Klasik organizasyon yapıları, kişilerin olgun insan özelliklerine doğru gelişmesini önleyici bir etki yapar. Bu tür yapılar kişileri bağımlı, pasif ve astlık durumunu benimser hale getirir. Bu ise onların sahip oldukları potansiyeli tam olarak göstermelerini ve kendilerini geliştirmelerini önler. Bu nedenle yöneticiler Y teorisini benimsemeli, astlarını daha fazla sorumluluk almağa teşvik etmeli ve onların gelişmeleri için gereken ortamı hazırlamalıdır. Aksi halde organizasyonda kırgınlıklar ve çatışmalar eksik olmayacaktır.⁴⁵

⁴³ Aktan, 2000' li(3)... , s. 19

⁴⁴ Eren, Yönetim ..., ss. 40-41

⁴⁵ Koçel, İşletme..., 2003, s. 233

2.3.3.2. Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımcılarının Katkıları

Buraya kadar yapılan açıklamalarla neo-klasiklerin yönetim düşüncesine en önemli katkılarından biri, davranış bilim adamlarının yönetim ve örgüt sorunlarıyla ilgili araştırmalar yapmalarını sağlamış olmasıdır. Davranış bilimleri alanında yapılan yönetimle ilgili inceleme ve araştırmaların, yönetim düşüncesinin gelişmesinde büyük rolü olmuştur. Ayrıca, bu araştırmalar, yönetim ve örgütlerle ilgili bilgi topluluğunun bilimsel niteliğinin artmasını da sağlamıştır.

Bu yaklaşımın teorisyenlerinden Abraham Maslow ve Douglas Mc Gregor' un, motivasyon teorileri ile yöneticilerin daha yüksek performans için, çalışanların nasıl motive edebilecekleri ile ilgili araştırmaları günümüze de yansıyan önemli katkılarıdır.⁴⁶

Neo-klasiklerin yönetim düşüncesine önemli katkılarından biri de biçimsel olmayan örgütü tahlil etmesi, böylece klasik yönetim düşüncesinin büyük bir boşluğunu doldurmasıdır. Klasiklerin, tek yönlü etkenlik ve verimlilik amacına neo-klasikler, çalışan kişilerin tatmini ve gelişmelerinin sağlanması gibi beşeri bir amaç eklemişlerdir. Kararlara katılma, iş genişletilmesi, merkezkaç yönetim, kişiye yönelik nezaret, aşağıdan yukarı haberleşme vb. gibi önlemlerle, daha etkili ve verimli çalışma ortamı yaratmaya çalışmışlardır.⁴⁷

2.3.3.3. Neo-Klasik Yönetim Anlayışına Yöneltilen Eleştiriler

Neo-klasik yönetim düşüncesine yöneltilen, yumuşak tutum ve paternalist bir felsefeyi aksettirmesi, kararlara katılmasının sahte bir biçimde uygulanması, aldatici bir demokrasi havası yaratması gibi eleştirilerin büyük bir çoğunluğunun nedeni teoriden çok yapılan hatalı uygulamalardır. Ayrıca, klasik görüşlere karşı bir tepki olarak doğan davranışsal teori taraftarları, çalışan insanın mutluluk ve esenliğine aşırı derecede ağırlık vererek, mal üretmek ya da hizmet sunmak amacıyla kurulmuş olan örgütlerin teknik sorunlarını ikinci plana iterek, örgütün bütün sorunlarının

⁴⁶ Çetin, Akın ve Erol, *Toplam...*, s. 12

⁴⁷ Baransel, *Çağdaş ...*, s. 304

çözüleceği gibi uç bir görünüşe bürünmüşlerdir. Örgütü “kapalı bir sistem” olarak tasarlamaları, sorunları kişi ve grup düzeyinde ele alarak tüm örgütsel sorunları ve çevresel etkenleri dikkate almamaları nedeniyle davranışçılar, örgütsüz insan kuramcıları olmakla suçlanmışlardır.⁴⁸ Özellikle davranışsal yaklaşımın doğuş ve ilk gelişme yıllarında görülen bu tür tutumlar, bu yaklaşımın da dikkatli bir şekilde incelenmesi ve önerilerinin araştırılması sonucunda Çağdaş organizasyon teorisi ortaya çıkmıştır. Bu teorinin esasını oluşturan Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımı olarak adlandırılan yaklaşımlar, hem klasik hem de davranışsal teorinin öne sürdüklerini yeni ve değişik bir çerçeve içinde incelemişlerdir.

Klasik teorinin rasyonellik, iş’ te etkinlik ve düzen ana kavramlarına karşılık davranışsal (neo-klasik), teori insan unsurunun özellikleri, davranışlar, gruplar, motivasyon, yönetime (kararlara) katılma, tatmin gibi ana kavramlar üzerinde durmuştur.⁴⁹

“Üretime ağırlık veren klasik teori ile “insan”a önem veren neo-klasik teorinin sentezi olarak kabul edilen , hem üretime hem de insana değer veren üçüncü teori denebilecek çağdaş (modern) yaklaşımdan söz edilmektedir.

Sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı olarak adlandırılan bu yaklaşımlar, hem klasik hem neo-klasik (davranışsal) teorilerinin öne sürdüklerini yeni ve değişik bir çerçeve içinde incelenmiştir.⁵⁰

2.3.4. Çağdaş Yönetim Kuramları

Buraya kadar yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, klasik yönetim düşüncesi, teknik bir yaklaşımla, iş , etkinlik ve örgütsel yapıyı incelemiş, rasyonel bir sistem kurmaya çalışmıştır. Neoklasik yaklaşım ise, klasik yönetim düşünce sisteminin göz ardı ettiği insan ögesi, insan ögesinin özellikleri, davranışlar, güdüleme, yönetime (ya da kararlara) katılma, doyum gibi kavramlar üzerinde

⁴⁸ Kaya, *Eğitim ...* s. 74

⁴⁹ Joseph Massie and J. Douglas; *Managing: A Contemporary Introduction*, 2nd. Edition, Prentice-Hall, s. 148’ den aktaran Koçel a.g.k. s. 233

⁵⁰ Koçel, *İşletme...*, s. 233

durmuştur. Neoklasik yaklaşım, bir bakıma, klasik sistemin önerdiği teze karşı sürülen bir antitezi birleştirmeğe yönelik çabalar olarak adlandırılırlar.⁵¹

Özellikle neoklasik yaklaşımın doğuş ve gelişme yıllarında insan ögesinin esas alınması, bu ögede görülen tutum ve davranışlar, bu yaklaşımın da dikkatli bir biçimde incelenmesi ve yeni bir örgüt yaklaşımının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Çağdaş örgüt kuramı ya da çağdaş yönetim düşünce sistemi olarak adlandırılan bu yaklaşımda, klasik ve neo-klasik yaklaşımlarca benimsenmiş görüş ve varsayımları bir bütün biçiminde entegre eden, bütünleştiren ve anlamlı sentezlere ulaşmayı amaçlayan çalışmalar yapılmış, birleştirici yaklaşımlar ortaya atılmıştır.

Çağdaş organizasyon teorisinin ayırıcı özellikleri; onun kavramsal-tahlile dayalı temeli, tecrübe edilmiş araştırma bilgisine güvenmesi ve her şeyin ötesinde sentez edici ve birleştirici niteliğe sahip olmasında görülür. Bu özellikler, organizasyonu incelemenin tek mantıklı yolunun, onu bir sistem olarak ele almak olduğunu kabul eden bir felsefe içinde düzenlenirler.⁵²

Çağdaş yönetim düşüncesi, gerek klasik gerekse neo-klasik yaklaşımı bir anlamda çevreyle ilişkide bulunmayan kapalı sistem olarak görür. Ama, çağdaş yaklaşıma göre örgütler dış çevreyle de karşılıklı etkileşim içindedir. Gerek örgütün dış çevre üzerindeki, gerekse çevrenin örgüt üzerindeki etkileri gözden uzak tutulmamalıdır. Çağdaş yönetim düşüncesine göre örgütler çevreden aldıkları girdileri bir dönüşüm süreciyle çıktı haline çevirerek çevreye sunarlar. Bu çıktılarından bir bölümü daha ilerideki çıktıların girdisini oluşturmak üzere sisteme döner. Geribildirim olarak adlandırılan bu durum, sistemin kendi davranışı (geleceği) hakkında bilgi toplaması ve bu bilgiyi önceden belirlenen hedeflerle karşılaştırarak sapmalar varsa bunları düzeltmesi anlamındadır.

⁵¹ Can, **Organizasyon...**, s. 45

⁵² Eren, **Yönetim ...**, s. 49

2.3.4.1. Sistem Yaklaşımı

Sistem yaklaşımı tek başına yeni bir bilimsel disiplin olmaktan çok, belirli olayların, durumların ve gelişmelerin incelenmesinde kullanılan bir yaklaşımdır. Yönetimde sistem yaklaşımının amacı, yönetim olayının ve birimlerinin birbirleri ile olan ilişkilerini ve bu ilişkilerin niteliğini incelemek, belirli bir birimdeki gelişmelerin diğer birimler üzerindeki etkilerini araştırmak; kısaca, yönetim olaylarını başka olaylarla ve dış çevre şartları ile ilişkili olarak incelemektir.⁵³ Böyle bir yaklaşım tarzı, yönetim faaliyetlerinin temelini oluşturan koordinasyon için gerekli olan ve belirli yönetim olayları ile ilgili sistemde bulunan alt-sistemlerin ve çevresel üst-sistemin kapsam ve işlevinin anlaşılmasını sağlamaktadır.

Sistem yaklaşımını diğer yaklaşımlardan ayıran en büyük farklılık, örgütü açık bir sistem olarak tasarlamasıdır. Sistem, birbiriyle bağıntılı parçalar bütünü, ya da bir takım alt sistemlerden oluşan ve kendisi de daha büyük bir sistemin parçası olarak işleyen, bir bütün olarak ifade edilebilir. Sistem yaklaşımı, organizasyonu çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak ele alır. Bütün bu parçalar organizasyonun amacını gerçekleştirmek üzere, haberleşme ve karar verme süreçleriyle birbirlerine bağlanmış bulunmaktadır. Dolayısıyla organizasyon ana sistemdir. Bu sistem birbirleri ile ilişkili ve karşılıklı bağımlı alt sistemleri içermektedir. Yönetici bu ilişki ve bağımlılığı temel yönetim fonksiyonları olarak adlandırılan planlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını yerine getirirken gerçekleştirir.

Yönetimde sistem yaklaşımını kullanmanın nedeni; gerek klasik gerekse neoklasik yaklaşımların benimsemiş oldukları örgütün çevreyle ilişkide bulunmayan kapalı sistem anlayışından ve klasik kuramın katılığı ve kapalılığından kurtulmaktır. Ayrıca bu yaklaşım, neoklasik kuramın ortaya koyduğu bulguları daha etkin biçimde

⁵³ Koçel, *İşletme...*, s. 239

uygulamaya koymaya olanak tanımıştır. Yukarıdaki bilgiler ışığında sisteme ilişkin çeşitli özellikler ve temel kavramlar vardır.⁵⁴

1. Sistem ; birtakım daha küçük parçalardan oluşan, fakat kendisi de aynı zamanda, daha büyük bir sistemin ya da sistemlerin parçası olarak işlevde bulunan bir bütündür. Sistem bütünü oluşturulan parçalara alt sistem, her sistemin bağlı olduğu daha büyük sistemlere de üst sistem denir. “En küçüğü dışında tüm sistemlerin alt sistemleri, en büyüğü dışında tüm sistemlerin çevrelerinden oluşan üst sistemler vardır.”⁵⁵ Alt sistem kavramının önemi şuradadır: Bir sistemin faaliyeti (işleyişi) , o sistemin alt-sistemleri arasındaki fonksiyonel bağlılığın bir sonucu olarak ortaya çıkar.

2. Her sistem faaliyetlerini belirli bir çevrede yerine getirir. Sistem ile bu çevre arasında (öteki sistemler) enerji, bilgi ve materyal alışverişi varsa bu sistem açık sistem, tersine sistem ile çevresi arasında bu tür ilişkiler yoksa sistem kapalı sistemdir. Açık sistem özelliği gösteren bir örgütte; yönetim, çevrenin beklenti ve sınırlamalarını dikkate almak zorundadır. Bu açıdan da örgüt birbirine bağlı çeşitli kısımlardan oluşan ve çevresiyle etkileşim içinde bulunan bir bütün olarak incelenir.

3. Niteliği ve büyüklüğü ne olursa olsun bütün sistemlerde, faaliyetlerin bozulması, dengenin kaybolması, karışıklık ve aksamaların belirmesi ve sonunda sistemin faaliyetlerinin durması yönünde entropi adı verilen bir eğilim vardır. Kapalı sistemlerde entropi kuvvetlidir ve belirli bir süre sonunda sistemi durduran en önemli faktördür. Oysa açık sistemler çevrelerinden aldıkları bilgi, enerji ve materyal ile entropiyi durdurup, onun etkilerini negatif hale getirebilirler. Dolayısıyla açık sistemlerde negatif entropi (veya negentropi) vardır.

4. Açık sistemlerde çevrelerinden aldıkları materyal , enerji ve bilgi ile faaliyetlerini çevre koşulları ile dengeli bir şekilde sürdürürler. Eğer bu koşullarda bir değişme olursa, açık sistem yeni bir düzeyde çevresi ile denge kurar. Böyle dinamik bir denge içinde faaliyetini sürdüremeyen bir sistem, kapalı sistem özelliği gösterir ve entropi tarafından etkilenir.

⁵⁴ Koçel, **İşletme...**, s. 243

⁵⁵ Kaya, **Eğitim ...s.** 81

5. Açık sistemlerde sürekli bir girdi, çıktı ve geri besleme vardır. Oysa kapalı sistemlerde girdiler bir defaya mahsus olmak üzere belirlenir. Girdiler sistemin belirli bir düzeyde faaliyet gösterebilmek için çevresinden aldığı her şeydir. Bu girdiler belirli bir teknolojik süreçte çıktı haline (mal veya hizmet) çevrilir. Çıktılar da tekrar sistemin dışındaki çevre faktörlerine verilir. Geri besleme, bu akışın normal ve kesintisiz olmasını sağlamak amacıyla çıktı ve değişim süreci safhalarından girdi safhasına doğru olan bir bilgi ve veri akışını ifade eder.

6. Kapalı sistemlerde başlangıçta kullanılan girdi ile elde edilecek çıktı arasında doğrudan bir sebep-sonuç ilişkisi vardır. Oysa açık sistemlerde, aynı sonuçlar değişik girdilerle veya değişik süreçlerin kullanılması ile elde edilebilir.

Sistemin özellikleri belirtildikten sonra sistem yaklaşımının getirdiği yenilikler ise;⁵⁶

- Organizasyonlar, çevreleri ile ilişkili bir açık sistem olarak ele alınmıştır.
- Sistemin parçalarının (alt sistemler) arasındaki karşılıklı ilişki ve karşılıklı bağlılığının önemini göstermiştir. Yani bir organizasyonun başarısı en zayıf birimin başarısına bağlıdır.
- Organizasyonu etkileyen bütün içsel ve dışsal faktörlerin bir arada görülmesini sağlamıştır.
- Klasik ve davranışsal yönetim yaklaşımlarının önerilerini, bulgularını ve özelliklerini daha iyi değerlendirme; kuvvetli ve zayıf yönlerini daha iyi anlama; dolayısıyla bunları daha iyi kullanma imkanını sağlamıştır.

Ancak yukarıda sıralanan katkılarına rağmen; sistem yaklaşımının soyut kavramlara dayanması ve genel olması nedeniyle çeşitli düşünürler yönetim görüşlerinin yarattığı kargaşadan kurtulamamışlardır. Bu nedenle, sistem yaklaşımı yetersiz kalmıştır. Sistem yaklaşımının esas amacı, sayısal yaklaşımlarla sonuç alınamayan konulara tüm bilim dallarının etkilerini kapsayan genel formüller

⁵⁶ Koçel, İşletme..., s. 258

geliştirme ve kolay anlaşılabilir, ortak noktalar bulma amacını taşıyorsa da bunda başarılı olamamıştır.⁵⁷

2.3.4.2. Durumsallık Yaklaşımı

1970'lerden sonra uygulamada karşılaşılan güçlükler ve somut olarak var olan sorunlardan hareket eden durumsallık kavramı gelişmeye başlamıştır. Bu yaklaşımla örgütlerin karşılaştıkları sorulara sadece klasik ve neo-klasik kuramların katı kuralları ve varsayımları ile ya da sistem yaklaşımlarının genel ve soyut ilkeleri ile çözüm aranmaktan vazgeçilmiştir. İşletme ve çevre ilişkilerine doğrudan uygulamada karşılaşılan sorunlar ve ayrıntılı bir biçimde yapılan araştırmalar ile çözüm aranmaktadır. Araştırma bulguları imkan veriyorsa genelleme yapılmaktadır.

Durumsallık yaklaşımı, değişik durum ve koşullarda başarılı olmanın anahtarını değişik kavram, teknik ve davranışlarda arar. Her yönetim ve organizasyon olayını; işletmenin kendi koşulları, kuruluşun çevresel koşullar ve unsurlarla ilişkisi, kullandığı teknolojinin özellikleri, kullandığı personelin sosyo-kültürel özellikleri ile birlikte ele almak ve sorunlara çözüm aramak gerekir.⁵⁸

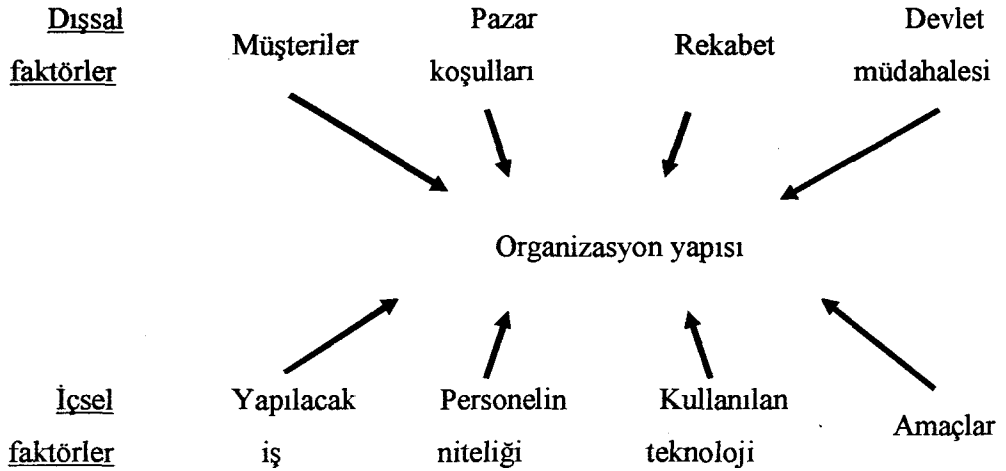
O halde durumsallık yaklaşımı dendiğinde; yönetim ve organizasyonda, her yerde geçerli evrensel ilkelerin olmadığı ortaya çıkmaktadır. Örgütü bir sistem olarak ele alan durumsallık yaklaşımı bir yandan örgüt içindeki alt sistemlerin kendi aralarındaki ilişkilerle bir yandan da bu alt sistemlerin dış çevredeki unsurlarla ilişkileri üzerinde durmaktadır.

Sonuçta bir örgütün yapısı; müşteriler, devlet müdahalesi, rekabet, pazar şartları gibi dış çevre etmenleri ile işin niteliği, kullanılan teknoloji, personelin özellikleri ve izlenen amaçlar gibi iç etmenlerden etkilenmektedir. Bu durum şekille aşağıdaki gibi gösterilmektedir.⁵⁹

⁵⁷ Eren, *Yönetim ...*, s. 67

⁵⁸ Eren, *Yönetim ...*, s. 68

⁵⁹ Koçel, *İşletme...*, s. 268



Şekil 1: İç-Dış Faktörler ve Örgüt Yapısı İlişkisi

Durumsallık yaklaşımıyla teknoloji-örgüt yapısı ve örgüt-çevre ilişkileri konusunda bazı araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmaların bazılarında, ayrıntıya inmeden değinilecek olursa;

1950' lerde Joan Woodward İngiltere' nin bir yöresindeki bazı endüstri işletmelerinin organizasyon yapısı ile üretimde kullanılan teknolojiler arasındaki ilişkileri araştırmış ve kullanılan teknoloji ile organizasyon yapısı arasında çok yakın bir ilişki bulunmuştur. Woodward' a göre örgütlerin kullandığı üretim teknolojisi birim ya da küçük partiler halinde üretim , kitle ve süreç olmak üzere üç türdür. Buna göre örgüt yapıları mekanik ya da organik türde olabilecektir. Örneğin, kitle teknolojisini kullanan örgütlerde klasik organizasyon yapısı başarı sağlarken, birim ve süreç üretimine ilişkin teknolojileri kullanan işletmelerde neoklasik ve beşeri ilişkilerle ilgili örgüt yaklaşımlarını kullanan işletmeler daha etkin ve başarılı oluyorlardı.⁶⁰Durumsallık yaklaşımıyla teknoloji-örgüt yapısını inceleyen diğer bazı araştırmalar arasında Aston grubu araştırması, Tavistock Enstitüsünün İngiliz kömür madenlerinde yaptığı çalışmalar, James Thompson ve Charles Perrow' un çalışmaları sayılabilir.

⁶⁰ Eren, *Yönetim ...*, s. 68

Yönetim ve organizasyonda durumsallık yaklaşımının üzerinde önemle durduğu diğer bir koşul, organizasyonların içinde faaliyette buldukları çevre olmuştur. Çevre, organizasyonun sınırları dışında kalan faktörler toplamıdır diye tanımlanabilir. Bu faktörler; demografik, ekonomik, yasal, sosyal, kültürel, fiziksel vs. olarak gruplandırılabilir. Bu çeşitli faktörlerin özelliklerine göre organizasyon yapısı ve kullanılan yönetim teknikleri de farklı olacaktır. Bu açıdan durumsallık yaklaşımı, çevre koşullarının organizasyon yapısı ve işleyişi üzerine etkilerini araştırmaktadır.⁶¹ Durumsallık yaklaşımıyla organizasyon-çevre ilişkileri konusunda en çok bilinen araştırmaların başında Londra Tavistock Enstitüsünden Tom Burns ile G. M. Stalker'ın çalışmaları ve Paul Lawrence ve Jay Lorch'un çalışmaları gelmektedir.

Burns ve Stalker araştırmalarında işletme organizasyon yapısı ve yönetim uygulamalarının dış çevre koşulları tarafından nasıl etkilendiğini bulmaya çalışmışlardır. Çalışmalar sonucu işletmelerdeki organizasyon yapılarını mekanik ve organik olarak iki grup altında toplamıştır. Değişime uğramayan, bükülmeyen ve klasik yönetim sisteminin ilkelerinin özelliklerine uygun olan mekanik organizasyon yapısı; çevre koşullarının dengeli, durgun ve değişim hızının az olduğu en uygun yapıdır. Esnek ve uyumlu özellikleriyle tanımlanan organik yapı ise; ani pazar ve teknolojik değişikliklerin ortaya çıktığı, sürekli olarak yeni sorunların doğduğu; istikrarın mevcut olmadığı çevre koşullarında en uygun yapı olarak belirtilmiştir.⁶²

Lawrence ve Lorsch isimli iki düşünür durgun çevre koşulları ile değişken çevre koşulları altında faaliyette bulunan farklı endüstrilerde yaptıkları araştırmalarda ilginç sonuçlara ulaşmışlardır. Örneğin düşünürler çevre koşullarının durgun, teknolojinin yavaş geliştiği endüstrilerde klasik örgüt ve yetki biçimlerinin daha

⁶¹ İsmail Efil, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Uludağ, 1994, s. 65

⁶² Zeyyat Hatiboğlu, *İşletme Yönetimine Giriş*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1994, s. 438

etkili olduğunu; değişken çevrelerde ise daha esnek, katılımcı, yaratıcı organik ve komite biçimi yaklaşımların önemli olduğunu öne sürmüşlerdir.⁶³

Böylece en uygun organizasyon yapısına her yer ve koşulda geçerli sayılan ilkeleri uygulamakla değil, fakat organizasyonun içinde bulunduğu çevrenin özelliklerine göre gerekli yapısal unsurları ve süreçleri belirlemekle ulaşılabileceği durumsallık yaklaşımının ana fikri olmuştur.

Durumsallık yaklaşımının ana fikri, bir organizasyonun yapı ve süreçlerini belirleyen unsurların, organizasyonun kullandığı teknoloji ile organizasyonun ilişkili olduğu çevresel unsurlar olduğudur. En iyi ve uygun organizasyon yapısına, sadece belirli organizasyon ilkelerini uygulamakla değil, fakat bu ilkeleri teknoloji ve çevre değişkenleri ile ilgilendirerek durumun özelliklerine göre uygulamakla elde edilebilir. Organizasyon içi faktörler bağımlı değişken, teknoloji ve çevresel unsurlar bağımsız değişkenlerdir. Bu arada organizasyonlar da, çeşitli stratejiler izleyerek, çevre unsurlarını kendi amaçları doğrultusunda etkilemeğe çalışmaktadır. Örneğin fiyatlar ve pazarlama kanalları üzerinde anlaşmalar, devlet müdahalelerinin yumuşatılması (daha uygun kanun ve tüzüklerin çıkmasını sağlamak), çeşitli çevresel unsurlarla içeriden ilişki kurmak bu konuda verilebilecek örneklerdendir.⁶⁴

Durumsallık yaklaşımının, organizasyon yapısının çeşitli iç ve dış şartlara bağlı olduğunu öne süren varsayımından başka ortaya çıkardığı diğer bir kavram da matriks organizasyondur. Günümüzde işletmelerin faaliyetlerinin karmaşıklaşması, çevre şartlarının süratle değişmesi ve bu değişim hızının oldukça fazla olması işletmelerdeki tek boyutlu organizasyon yapılarının işlerliğini azaltmış; çok boyutlu organizasyon yapısını uygulamaya yöneltmiştir. Bir çok boyutlu organizasyon şekli olan matriks organizasyonun en önemli özelliği ise, en az iki bölümlere ayırma kriterinin birlikte kullanılmasıdır. Matriks organizasyonlarda daha etkin bir teknik başarı sağlayabilmek için, belirli fonksiyonel bölümlerin emir kumandasında olan personel aynı zamanda bu projeyi tamamlamakla görevli bir yöneticinin emir

⁶³ Eren, *Yönetim ...*, s. 69

⁶⁴ Koçel, *İşletme...*, s. 333

komutasına verilir. Bu tip organizasyon yapılarının en önemli özelliği, tepe yöneticilerinin tüm yetkileri kendinde toplamayıp, proje ve fonksiyonel yöneticilere devretmesidir. Böylece tepe yöneticileri daha etkin stratejik kararlar alabilmek için zaman kazanmaktadır. Matriks organizasyonlarda, esnek bir yapı hakim olup, bir projenin hem uygulanmasından hem de planlanmasından proje ekibi sorumludur.

Durumsallık yaklaşımını uygulayan yöneticileri organizasyonla ilgili problemleri çözmeye yeni ve pratik bir yaklaşım şekli bulduklarını belirtmişlerdir. Yapılan incelemeler, piyasadaki yöneticilerin bilinçli olarak kullandıkları bilgileri arttırabilmenin yolunun sistem ve durumsallık yaklaşımının görüşlerini benimsemeleri ile mümkün olduğunu göstermiştir.

Durumsallık yaklaşımının getirdiği yeniliklerden bir tanesi, gerçekçi bir planlamayı gerektirmesidir. Değişik şartlar altında, denetim ile birlikte yürütmeyi sağlayacak ana kuralları belirler, organizasyonla ilgili en ideal düzenlemelerin tespitinde önemli rol oynar.

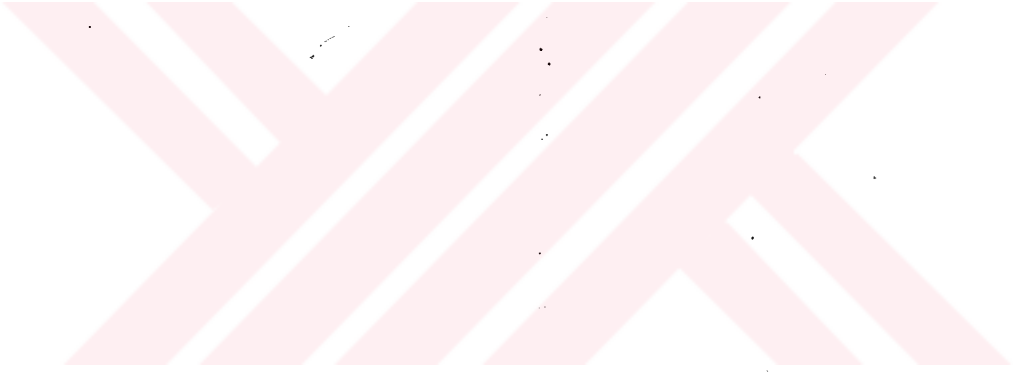
Çağdaş yaklaşımın özelliklerinden biri olan “araştırmaya dayanma” özelliği durumsallık yaklaşımında da vardır. Yukarıda sadece örnek olarak kısaca açıklanan araştırmaların da gösterdiği gibi, belli bir konuda önerilecek bir çözüm, o organizasyonu belirli bir çevre içinde incelemekle elde edilebilir.

Durumsallık yaklaşımı, gereksinmelerin getirdiği duruma en uygun yönetimin uygulanmasını ve örgütsel hedeflere ulaşılmasını öngörür. Görev ve gereksinmelerin insan ve süreçler yoluyla tatmin edilebileceğini ifade eden bu yaklaşım, uygulamada başarısızlığa uğrayan teoriler nedeniyle ortaya çıkmıştır. Ayrıca; farklı durumlarda farklı teorilerin geçerli olması, bu yaklaşımı güçlendiren diğer bir nedendir.⁶⁵

Ancak durumsallık yaklaşımı ile ilgili olarak yapılan bütün çalışmalara rağmen, henüz durumlara ilişkin değişkenlerle organizasyona ilişkin değişkenler arasında neden-sonuç ilişkilerini tam olarak açıklayan bir teori geliştirilmiş değildir. Bu

⁶⁵ Koçel, İşletme..., ss. 333-334

konuda önemli sorunlar bulunmaktadır. Bunların başında ölçme sorunları, ölçmelerin yapıldığı organizasyonlar ve kademeler arasındaki farklılıklar ve bağımsız değişken olarak ele alınan değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkilerin araştırılmamış olması gelmektedir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MODERN SONRASI GELİŞMELER

Yönetim düşüncelerinin gelişmesini sağlayan en önemli etkenler; iletişim ve bilgi işleme teknolojisindeki değişimler ile iletişimde mesafe kavramının ortadan kalkması, herkesin her bilgiye istediği zaman ulaşabilmesidir.. Bu durum örgütlerde hiyerarjik farklılık, yönetim alanı, kariyer planlaması vb. kavramları etkilemiştir. Bu gelişmelerin örgütler üzerinde ortaya çıkardığı ana değişimleri, büyüklük ekonomisinden, esneklik sağlayan küçük yapılara; bürokratik kişilikten, girişimciliğe; büyük ve çeşitli üretim merkezlerinden, küçük işletmelere; dikey entegrasyondan, taşeronla çalışmaya; pazar payını artırmaktan, yeni pazarlar yaratmaya; toplu pazarlamadan, esnek pazarlamaya; kantiteden, kaliteye vb. sıralanabilir. Kişiler ve örgütler açısından bu gelişmelerin en önemli sonucu, sürekli değişim zorunluluğu olmuştur. Bu nedenle kişiler ve örgütler sürekli olarak kendilerini yenilemek zorundadırlar.⁶⁶

1970'lerden sonra iletişim, ulaşım araçlarının etkisiyle tüketici davranışları da değişmiş, daha iyi, daha güzel ve daha ucuz tüketime doğru yönelmişlerdir. Örgütlerde ise “ne üretirsem satırım” dönemi kapamış, “satabildiğini üreten örgütler” kalıcı olmaya başlamıştır. Aynı yıllarda strateji ve stratejik yönetim anlayışının ve AR-GE faaliyetleri artmış günümüze damgasını vurmuştur.

Diğer yandan uluslararası rekabet, ulusal sınırların anlamını yitirmesi ve küreselleşme, yönetim düşüncesi ve organizasyon üzerinde önemli etkisi olan bir diğer faktördür. Bu gelişmeler, sistem yaklaşımı ile birlikte kapalı sistem anlayışını terk etmiş olan örgütleri, ulusal sınırlar dışında düşünmeye zorlamıştır. Bu durum kuruluşları, faaliyetlerinde etkinlik ölçütlerini yeniden gözden geçirmeye, bir yandan

⁶⁶ Koçel, İşletme..., ss.373-375

da değişmelere hemen cevap verebilecek esnek organizasyon yapıları oluşturmaya zorlamıştır.

İnsan hakları, kişilik kavramı, insanın her Őeyden önemli bir varlık olarak ortaya çıkması, insanların bekleyişlerindeki değişmeler ve insanların yaratıcılığından daha fazla yararlanma konusundaki gelişmeler ve dūřünceler yeni yönetim olmuştur. Bu gelişmeler de, örgütlerin yapılandırılmasını ve yönetim süreçlerini köklü bir Őekilde etkilemiştir. Takım organizasyonu, personeli güçlendirme ve sıfır hiyerarşi gibi uygulamalar, bu gelişmelerin sonucudur, denilebilir.⁶⁷

Yukarıda değinilen tüm bu yeni kavram, teknik ve uygulamaları ayrı bir yönetim anlayış ve yaklaşımını oluşturacak kapsam ve derinliktedir. Ayrıca tüm bu kavram ve uygulamalar birbiri ile de çok yakından ilişkili olup, bazıları bir diğerinin sonucudur. Aşağıda açıklanacak olan bu yeni yönetim ve organizasyon anlayışını oluşturan kavram ve uygulamalar tek başlarına bir teori değil birbirini etkileyen anlayışlar bütünüdür denebilir.

3.1. Değişim Mühendisliği

1993 yılında Michael Hammer ve James Champy 'nin yayınladıkları "Reengineering the Cooperation" başlıklı kitabı ile Değişim Mühendisliği (süreç yenileme) kavramı son yıllarda Toplam Kalite Yönetiminden sonra en fazla sözü geçen kavramlardan birisi olmuştur. Değişim mühendisliği, işletmenin globalleşen rekabet ortamına uyabilmesi ve müşterilerine daha iyi, kaliteli ve ucuz mal sunabilmesi için, işletme bünyesindeki tüm iş yapma usullerinin, süreçlerinin, teknolojik yapılarının köklü bir Şekilde yeniden yapılandırılmasını ifade etmektedir. Amaç, kısa süreli ve geçici yenilikler sağlamak yerine işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin kalitesini artırmak için köklü değişimler sağlamaktır.⁶⁸

M. Hammer ve J. Champy tarafından yapılan tanıma göre değişim mühendisliği; maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde

⁶⁷ Ömer Peker ve Nihat Aytürk, **Yönetim Becerileri**, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000, s. 14

⁶⁸ Koçel, **İşletme...**, s. 403

çarpıcı gelişmeler yapmak amacıyla, iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır. Değişim mühendisliği tanımı dört temel kavramı içermektedir.⁶⁹

- Temel: Değişim mühendisliği, değişime başlamadan önce, işlerin neden yapıldığı ve neden bu şekilde yapıldığı konularını içeren temel soruların sorulmasını ve cevapların ne olması gerektiğinin araştırılmasını öngörür.

- Radikal: Radikal, işlerin köküne inerek yeniden tasarlanması, mevcut olanla oyalanıp yapay değişiklikler yapmak değil, eskiyi tamamen fırlatıp atmak demektir. Değişim mühendisliği işin geliştirilmesi, iyileştirilmesi ya da değiştirilmesi değil, tamamen yeniden icat edilmesidir.

- Çarpıcı: Değişim mühendisliği marjinal veya aşamalı geliştirmeler yapmak değil, performansta önemli sıçramalar gerçekleştirmek demektir. Değişim mühendisliği ancak büyük bir hamleye, patlamaya gereksinim duyulduğunda uygulanmalıdır.

- Süreç: İş süreci, bir veya birkaç çeşit girdinin alınıp, bunlardan, müşteri için değer oluşturacak bir çıktının yaratıldığı faaliyetlerin toplamıdır. Süreç odaklılık, şimdiye kadarki işbölümü ve uzmanlaşma ilkelerine göre, görev odaklı organize olma uygulamalarının tamamen terk edilmesini gerektirmektedir.

İşletmelerde, değişim mühendisliğine konu olan süreçleri, iki grupta toplamak mümkündür. Birinci gruptaki süreçler, müşteri için doğrudan değer yaratan, temel operasyonel süreçlerdir. İkinci gruptaki süreçler ise, müşteri tatminine dolaylı olarak katkıda bulunan ve temel operasyonel süreçlere dayanak oluşturan, destek süreçleridir. Değişim mühendisliğinde önceliği oluşturan temel operasyonel süreçler, müşteri tatmininin ayrılmaz ikilisi olan, üretim ve satış süreçleridir. Diğer faaliyetlerin tamamı, destek süreçlerinin kapsamında değerlendirilmektedir.⁷⁰

⁶⁹ Michael Hammer ve J. Champy, **Değişim Mühendisliği**, Ekonomik Yayınlar San. ve Tic. A.Ş., İstanbul, 1994, s. 29

⁷⁰ Zeynep Düren, **2000' li Yıllarda Yönetim**, Alfa Basım Yayım Dağıtım Sanayi ve Tic.Ltd. Şti., İstanbul, 2000, s. 250

M. Hammer ve S. A. Stanton' a göre, organizasyonlarda değişim mühendisliği ile yapılan radikal değişimler; işin gerçekleştirilmesi ve değerin yaratılmasını sağlayan süreçlerin yeniden tasarımı ile iş süreçlerinin tasarımı, görevlerin tasarımı ve bu görevleri üstlenecek kişilerin belirlenmesi etkilenmektedir. Bunların sonucunda, yeni organizasyon yapıları ve çalışanların eğitimi ve geliştirilmeleri için, yeni yönetim sistemleri oluşmakta ve yeni sistemde, nelerin önemli olduğu konusunda, bir dizi yeni tutum, inanç ve kültürel norm ortaya çıkmaktadır.

Değişim mühendisliği, küçölmek, organizasyon şemalarında değişiklik yapmak veya otomasyona geçmek gibi yeniden yapılanma yöntemlerinden farklıdır. Değişim mühendisliği, gerekli olmayan işlerden kurtulmak ve işi yapmanın daha iyi yollarını bulmak için, işi en başından sonuna kadar, yeniden düşünmektir. Bu çerçevede, insanların görevlerini değil, işlerini ortadan kaldırır ve teknolojiyi, yeni süreç tasarımlarının oluşturulmasında kullanır.⁷¹

Değişim mühendisliğinin uygulandığı iş süreçlerine getirdiği yeni özellikler; katma değer yaratmayan, birbirinin tekrarı işlerin en aza indirilmesi, değişik nitelikli işlerin tek bir iş grubu altında toplanabilmesi, işlerin yapılma sırasının suni bir zorlanmadan çok doğal bir sıra içinde gerçekleştirilmesi, süreçlerin işlerin niteliğine göre değişen farklı yapılma metotlarının olması, aynı süreçte merkezizyetçilik ile merkezizyetçilikten uzaklaşmanın avantajlarının birleştirilebilmesi, işi yapan kişilerin aynı zamanda karar da verebilmesi ve yapılan bir işin üst kademe tarafından kontrolünün en aza indirilmesi olarak sıralanabilir.⁷²

Tüm bu yararlarına rağmen süreç yenileme uygulamaları her zaman başarılı olamamaktadır. Değişime direnç, güçlendirilmiş davranış gerekliliği, inanma ve kendini adama gerekliliği ve iletişim eksikliği süreç yenileme çalışmalarının başarısını engelleyen ana sorunlardır. Ayrıca süreç yenileme çalışmaları fonksiyonel ve politik olmak üzere iki büyük risk taşımaktadır. Fonksiyonel risk; yanlış sistem ve işlerin seçilmesi, yetersiz tanımlama ve prosedürle, yetersiz bilgi akış sistem ve

⁷¹ Düren, 2000' li..., s. 248

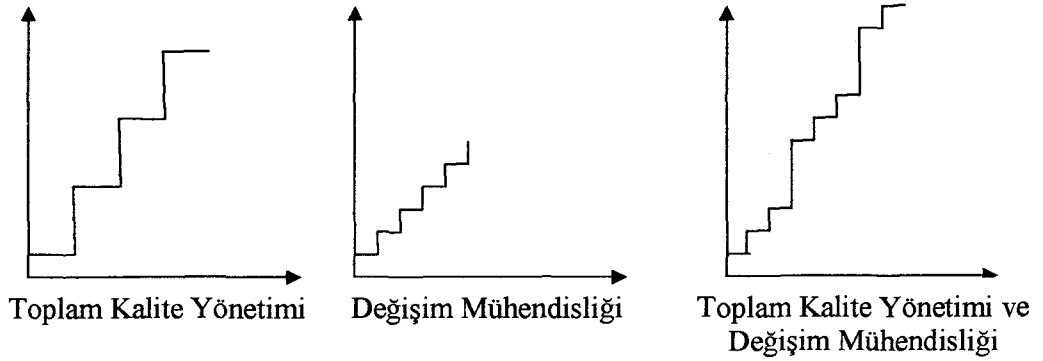
⁷² Hammer ve Champy, Değişim..., ss. 46-58

teknolojisi kullanma gibi hususları içerir. Politik risk ise üst kademenin yetersiz desteği, işletme içinde değişime gösterilen direnç, baştaki arzu ve hırsın zamanla kaybolması gibi hususları içerir.⁷³

Değişim mühendisliği, kısa zamanda uygulanması gereken ve işletmenin tamamının veya bir kısmının, köklü biçimde yeniden tasarımını öngören bir yaklaşımdır. Bu bakımdan, felsefe ve yöntem olarak, sürekli iyileştirme ve geliştirme yaklaşımlarından farklılık göstermektedir. Değişim mühendisliğinde hedeflenen, kısa sürede ve bir hamlede çarpıcı fark, yani performans artışı yaratmaktır. Oysa, Toplam Kalite yaklaşımı, Kaizen ve öneri geliştirme sistemleri gibi, sürekli iyileştirme ve geliştirme faaliyetleri, köktenci ve çarpıcı olmasa da, mevcudu daha iyi kullanma ve kaliteyi yükseltme yolu ile müşterilere daha anlamlı değerler sunma amacını taşımaktadır.⁷⁴ Değişim mühendisliği ve sürekli iyileştirme ve geliştirme faaliyetleri bu önemli farklılıklarına rağmen birbirlerini tamamlayıcı yaklaşımlardır. Değişim mühendisliği sona erdiğinde ve hedeflenen sonuçlara ulaşıldığında bu kez ideal olan, işletmenin, bir sürekli iyileştirme ve geliştirme yaklaşımını benimsemesidir. Böylece, değişim mühendisliği ile elde edilen yeni sistemlerde, sapma ve alınan sonuçların gerilemesi önlenebilecek hatta performans artışı olanağı sağlanabilecektir. Örgütler aksayan ve iyileştirilebilecek olan süreçlere TKY' ni; iyileştirilemeyecek ve radikal değişikliklere gereksinim duyulduğunda ise değişim mühendisliğini uygulayabilir.

⁷³ Koçel, *İşletme...*, s. 408

⁷⁴ Düren, *2000' li...*, s. 265



Şekil 2: Değişim Mühendisliği ve Toplam Kalite Yönetiminde Gelişim⁷⁵

3.2. Öğrenen Organizasyonlar

Sürekli değişen dünyada ve giderek şiddetlenen rekabet ortamında işletmelerin yeni piyasa yaratabilmesi, sanayi standartlarını belirleyebilmesi, etkin bir organizasyon yapısına ulaşabilmesi, küresel rekabet gücünü artırabilmesi için geliştirilen yönetim kavramlarından birisi de “öğrenen organizasyonlar” kavramıdır. Bu kavram organizasyon çalışanlarının yeni bilgi yaratmalarını, bunu paylaşmalarını, bu bilgiyi organizasyonun bilgisi haline getirmelerini ve sorunların çözümünde kullanmalarını esas almaktadır. Böylece organizasyonlar, yaşamış oldukları tecrübelerden ve yeni bilgi yaratıcı çalışmalardan, “nasıl rekabet edeceğini” ve “sorunlarını nasıl çözebileceğini” öğrenecektir. Bu “öğrenme” olayını gerçekleştiremeyen organizasyonlar rekabet güçlerini kaybedecekleridir.⁷⁶

Kavram olarak ilk kez 1990 yılında Peter Senge’ nin “The Fifth Discipline” adlı eserinde kullanılan öğrenen organizasyonlar; kişilerin gerçekten istedikleri sonuca ulaşmaları için kapasitelerinin artırılmaya çalışıldığı, yeni ve insanı geliştiren eğitim ve düşünce yöntemleri teşvik edildiği ve çalışanların sürekli olarak birlikte nasıl öğrenebileceklerinin araştırıldığı yer olarak ele alınmaktadır. Bunun yanında organizasyonlar sadece, öğrenen bireyler aracılığıyla öğrenirler. Bireysel öğrenme,

⁷⁵ Kadir Ardıç, “Kamu Yönetiminde Sürekli ve Köklü Değişim Aracı Olarak Toplam Kalite Yönetimi ve Değişim Mühendisliği”, **Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi**, TODAİE, Ankara, 1999, s. 67

⁷⁶ Koçel, **İşletme...**, s. 435

organizasyonun öğrenmesini garanti etmemekte ama, bireysel öğrenme olmadan da organizasyonel öğrenme meydana gelmemektedir.⁷⁷

Bu açıklamalar doğrultusunda öğrenen organizasyon; veri ve bilgiyi toplama ve yaratma, işleme, transfer etme yeteneğini geliştirmiş, bunun sonucu olarak davranışlarını değiştirebilen organizasyonlar olarak tanımlanmaktadır. Öğrenen organizasyon kavramının ana unsurları, bilgi yaratmak, öğrenmek, çalışanların bu yönde motivasyonu, ulaşılan sonuçları organizasyon bilgisi haline getirmek ve bu bilgiyi sorun çözüme kullanabilmektir. Buradan öğrenen organizasyonların bir program değil bir felsefe olduğu, değişime uyum sağlamanın yolunun bu anlayıştan geçtiği, personel yetiştirme ve geliştirmeye önem verdiği ve bilgiyi her yönüyle dikkate aldığı anlaşılmaktadır.⁷⁸

Öğrenen organizasyon felsefesine göre, değişen koşullara uyum sağlamanın yolu sürekli öğrenmeden geçmektedir. Öğrenme süreci de, kişilerin sezgisel ve bilişsel süreçlerle çevresi ile ilgili olarak birikmiş ve yeni bilgi ve uyarıları algılaması, olaylar arasındaki benzerlik ve farklılıkları algılaması, bunların özümlemesi, insanların yeni fikirler geliştirme ve sorunlara çözüm bulma kapasitelerinin artırılması olarak tanımlanmaktadır.⁷⁹

Organizasyonların öğrenmesi konusundaki bu anlayış, daha önceki organizasyon teorilerindeki yaklaşımdan da farklıdır. Daha önceki teoriler, bu olaya bir “eğitim-yetiştirme” olayı olarak bakarken, “öğrenen organizasyonlar” kavramını da içeren güncel yaklaşımların vurgusu “öğrenme” olayı üzerinedir. Yani “öğrenme” sadece formal eğitim programları ile gerçekleşmez. Öğrenme, kişiyi sürekli bir arayış içine sevk edecek ve bulguları grup üyeleri ile paylaşacak; sonuçların, sorunların

⁷⁷ Hüseyin Özgen ve Murat Türk, “Öğrenen Organizasyon Sistemi ve Bir Öğrenen Organizasyon Modeli”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 29 sayı: 2, Ankara, haziran 1996, s. 73

⁷⁸ Koçel, *İşletme...*, ss. 358-434

⁷⁹ Özgen ve Türk, “Öğrenen Organizasyon Sistemi ve Bir Öğrenen Organizasyon Modeli”, s. 73

çözümünde kullanılabileceği yöntem ve prosedürlerin geliştirileceği bir ortamda gerçekleşecektir. Yani öğrenme adeta bir “yaşam tarzı” haline gelmiştir.⁸⁰

Öğrenen organizasyonlar temel olarak beş ana faaliyet konusunda yetenekli hale gelmişlerdir:⁸¹

i. **Sistematik sorun çözme:** Toplam Kalite felsefesi ile de yakından bağlantılı olan bu unsur, öğretilmesi ve anlaşılması kolay sorun çözme tekniklerinin, çalışanları daha pratik ve sistemli düşünmeye sevk etmek ve detaylara özen göstermelerini sağlamak için işletme içinde yaygınlaştırılmasıdır.

ii. **Yeni yaklaşımları deneme:** Yeni bilgiyi sistemli şekilde aramak ve test etmektir. Böylece işletme, yeni fırsatlar elde etme ve yeni yetenekler geliştirme olanağına sahip olacaktır.

iii. **Geçmiş ait deneyimlerden öğrenme:** Şirketler, başarılarını ve hatalarını sürekli olarak gözden geçirmeli, değerlendirmeli ve alınan sonuçları çalışanlara açıklamalıdır. Böylece hata tekrarları önlenecek, olumlu deneyimler öğrenilerek yaygınlaştırılacaktır.

iv. **Bu işi en iyi yapanların tecrübelerinden ve başkalarından öğrenmek:** Bu yetenek benchmarking ile ilgilidir. Öğrenme, yalnızca işletmenin kendi kendini analizi ve değerlendirmesi yoluyla olmaz. Benchmarking en iyi uygulamaların bulunmasını, analiz edilmesini, işletmeye uyumlaştırılmasını ve uygulanmasını sağlayacak sürekli bir araştırma ve öğrenme yöntemidir. Başkalarından öğrenme, aynı zamanda tedarikçilerden ve müşterilerden de öğrenmek demektir.

v. **Bilginin hızla ve etkin bir şekilde kullanılması:** Öğrenmenin dar çerçeveden kurtulabilmesi için, öğrenilen bilginin işletme içerisinde çabuk etkili biçimde yayılması sağlanmalıdır. Yazılı, sözlü ve görsel raporlar, ziyaretler ve geziler, personel rotasyon programları, eğitim ve yetiştirme programları ve uzmanlardan yararlanma gibi mekanizmalar, bu süreci destekler.

⁸⁰ Koçel, *İşletme...*, s. 436

⁸¹ Dören, *2000' li...*, s. 170

Günümüzün hızla değişen, küreselleşen ve artan rekabet ortamında, en uygun yaklaşım olarak görülen “öğrenen organizasyon” kavramı, yeni bir organizasyon modeli değil fakat bir yönetim uygulamasını ifade eder. Bu uygulamanın esası, işbirliği içinde olan tüm organizasyon çalışanlarının hem çevrelerinden, geçmiş deneyimlerinden ve araştırma yolu ile bilgiyi bulma, yaratma, özümseme ve transfer etmede, hem de bu yeni bilgi ve ilhamı ürünlere, kararlara ve davranışlara yansıtmadaki yetenekleri ile organizasyonun rekabet gücünü artırmalarına dayanmaktadır.⁸²

3.3. Yalın Organizasyon ve Yönetim

Müşterilerin istediği kalite ve standartlara (genel olarak pazar koşullarına) daha çabuk cevap verebilmek için, organizasyon yapısı basitleştirilmeli, gereksiz faaliyet ve mevkiler elimine edilmeli ve işi yapan ile karar veren mümkün olduğu kadar birbirine yaklaştırılmalıdır. Bu kavramın vurgulamak istediği husus sade, gereksiz detaydan uzak, işleri geciktirmeyen, hemen reaksiyon gösterebilecek bir yapı olarak yalınlıktır. Bu nedenle organizasyon yapısında yalınlık yanında yönetimde yalınlık, üretimde yalınlık vs. den de bahsedilebilir. Daha çok, üretim süreçlerinin sadeleştirilmesini hedefleyen bu yalınlık, her türlü gereksizliklerden arınmış bir sistem olarak tanımlanmaktadır: “Yalın üretim, yapısında hiçbir gereksiz unsur taşımayan (hata, maliyet, stok, işçilik, geliştirme süresi, üretim alanı, fire, müşteri memnuniyetsizliği gibi unsurların en aza indirildiği) üretim sistemidir.” Bu çerçevede yalın işletme, “ürün tasarımından başlayıp, yan sanayi, ana üretim fabrikası ve müşteriye kadar uzanan bütün unsurları, global ölçekte ve uyum içinde, yalın üretim prensipleri dahilinde koordine eden girişim” olarak tanımlanmıştır.⁸³ Bu şekilde yalınlığın sağlanması ile, işletmelerde, haberleşme ve karar almayı geciktiren organizasyon kademeleri azaltılmış, karar verme ile ilgili prosedür ve talimatlar basitleştirilmiş ve bürokratik yapıdan arındırılmış; müşterilerin ve pazarın isteklerine

⁸² Koçel, *İşletme...*, s. 440

⁸³ Düren, *2000' li...*, s. 83

hemen cevap verebilen esnek, küçülmüş ve girişimcilik ruhu kazanmış organizasyonlar ortaya çıkmış olacaktır.⁸⁴

Yalın üretimin ilk uygulaması 1950 yılında Taichi Ohno tarafından Japonya Toyota firmasında yapılmıştır. Bu yüzden Toyota Üretim Sistemi olarak da adlandırılan yalın üretim, seri üretim sistemine karşı geliştirilmiş, esnekliği, sadeliği, ekip çalışmasını, eş zamanlı çalışmayı, Toplam Kaliteyi ve müşteri odaklılığı birleştiren bir anlayıştır. Yalın üretim sisteminin 1990' larda geç de olsa gördüğü ilgi, yönetimde yalınlık arayışlarını da beraberinde getirmiştir. Bu çerçevede, katılımcı karar sistemleri geliştirilmeye, ast ve yönetici sayıları azaltılmaya ve bilgi işçisi kavramı ön plana çıkartılmaya başlanmıştır. Geleneksel piramidal örgüt yapıları, yerini, yatay örgütlenmeye bırakmış, astla üst arasındaki mesafe daralmış ve örgütler böylece daha şeffaf hale gelmeye başlamıştır. Yalın örgütlerin etkili yönetimi için en yaygın olarak kullanılan çalışma prensipleri şunlardır.⁸⁵

a) Örgütte takım ruhu anlayışı hakim olmalıdır. Planlama, büyük ölçüde takım üyelerine bırakılmalı, yöneticiler strateji belirleme işini yürütmelidir.

b) Yetki ve sorumluluklar ekiplere dağıtılmalıdır. Bu nedenle kişilerin sorumluluklarının bilincinde ve uyumlu çalışma özelliklerinin olması gerekir.

c) Geleceği öngörme yeteneğinin geliştirilebilmesi, çevresel değişimlere uyum sağlanabilmesi, kaynakların etkili kullanılabilmesi için yaratılanla hedefin karşılaştırılmasını sağlayan geriye bilgi akışına önem verilmelidir. Yalın yaklaşımda başlıca geri bildirim kaynağı, iç ve dış müşterilerdir.

d) İşletmedeki tüm faaliyetler, müşterilerin yararı ve tatminine yönlendirilmelidir. Müşteri istekleri işletmenin mutlak önceliğidir.

e) Standart hale getirilmiş rutin faaliyetlerin dışındaki bütün işlerde, esnek ve dinamik olabilme yeteneğini engellemeyecek düzeyde yol göstericilik niteliği taşıyacak standartlar saptanmalıdır.

f) Sürekli iyileştirme ve Kaizen felsefesi, ürünlerden süreçlere ve işlere kadar her konuda uygulanmalı ve sürekli eğitim verilmelidir.

⁸⁴ Koçel, *İşletme...*, s. 433

⁸⁵ Düren, *2000' li...*, s. 85

g) Kritik nitelikteki faaliyetler yakından kontrol edilirken diğerleri alt kademelere devredilmelidir.

h) Üretimde hata çıktığında gerçek nedenin araştırılması, bulunması ve tekrarlanmasını önleyici yaklaşımın ortaya konulması, böylece hatasız üretime ulaşmada ilerleme kaydedilmelidir.

i) Yalnızca ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin değerini artıran faaliyetlere yer verilmeli ve bütün kaynaklar etkili bir şekilde kullanılmalıdır. (Bunun için kullanılan çeşitli teknikler vardır: Tam Zamanında Üretim, Kanban, Poka Yoke, Otonomasyon, Toplam Verimli Bakım vs.)

Bu sayılan faktörler toparlandığında, yalın örgütlerin yönetiminde, yalın organizasyon modelinin kurulması, planlama, koordinasyon ve denetimin yalın örgütlere uygun olması ve yürütmede takım çalışmasının sağlanması önemli olmaktadır.

Yalın organizasyonun en birinci temel özelliği iş üniteleri halinde yapılanmadır. Birbirinden kopuk, geleneksel fonksiyon ilişkiler yerine, o konu ile ilgili kişilerin iş ünitelerinde bir araya gelmeleri söz konusudur. Daha hızlı bilgi iletimi ve esneklik içerisinde pazarın isteklerinin hızlı ve doğru bir şekilde karşılanması sağlanmaktadır. İş ünitelerinin sağlıklı işleyebilmeleri için özerkliğe sahip takımlar şeklinde çalışmaları benimsenmektedir. Her takım küçük bir işletme gibi, bütün işin bir kısmını yapmaktadır. Organizasyonun diğer kısımları da aynı şekilde ağ gibi örülmüştür. Bir konu üzerinde iki veya daha fazla kişi farklı açılardan düşünebilmektedir. Kişiler tek bir iş üzerinde değil, sürecin (iş ünitesinin) tamamı üzerinde sorumludurlar.

Yalın organizasyonun ikinci temel özelliği olan “sıfır hiyerarşi” anlayışı organizasyon yapısının yüksek ve dar olmaktan çıkıp, basit ve geniş bir şekil alması, hiyerarşinin asgari düzeye indirilmesidir. Diğer bir deyişle genel müdür yardımcılığının kaldırılıp, genel müdürün doğrudan bölüm başkanları ile iletişim kurduğu, ya da bölüm başkanlarının kaldırılıp genel müdür yardımcılarını doğrudan kısım yöneticileri ile iletişim kurduğu bir organizasyondur. Bu yapı aynı zamanda,

günümüzde hem kaynak hem de etkinlik yönünden gereksiz görülen orta kademe yöneticilerinin kaldırılması anlamına gelmektedir. Orta kademe yöneticilerini devre dışı bırakan sıfır hiyerarşi, denetim görevlerinin çalışanlara verilmesi, yetki ve sorumlulukların çalışanlar tarafından paylaşılması sonucu yönetsel kademelerin oldukça az olduğu bir organizasyondur. Bu nedenle sıfır hiyerarşide, kariyere yönelik olan hiyerarşik basamaklar yoktur. Yapılan işlerin temelinde kariyer sağlamak yerine, rol esası vardır. Sıfır hiyerarşi herkesin kariyerini değil, rollerini en iyi şekilde yerine getirmesi esasına dayalıdır. Öte yandan insanların yaratıcılıklarını yok ettiği öne sürülen, iş tanımları, otorite baskısı sıkı ast-üst ilişkisi gibi kalıpsal ilişkilere sıfır hiyerarşide yer yoktur.

Yalın örgütlerde yürütme fonksiyonu yerinden yönetim ya da yetki devri esasına dayanır. Tepe yöneticiler yetkilerini takımlara devretmişlerdir. Çalışanlar üretimi durdurma yetkisinden, makine ve ekipmanın yer değişikliği ve hatta üretim metotlarının değişikliği yetkilerine sahiptirler. Yetki devri işi yapan kişilere işlerini en iyi ve verimli yapabilecekleri değişkenlikleri bulma ve uygulama olanağı verilerek, ekip ruhu canlı tutulmaktadır. Yalın örgütlenmede yetki gibi sorumluluk da takımlara verilmektedir.⁸⁶

Yalın örgütlerde kısa vadeli ve taktik planlar, takımlar tarafından yapılmaktadır. Yönetici stratejik konulara, rakiplerin incelenmesine ve işgören planlamasına zaman ayırmaktadır. Yalın örgütlerde planlamanın ve hedef belirlemenin en temel özelliği müşteri odaklı hareket etmektir. Hedef, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak değil, müşteri beklentilerinin ötesine geçerek talep yaratmaktır. Sürekli gelişme anlayışı çerçevesinde yapılan planlar sürekli güncelleştirilmektedir. Yöneticiler ise lider ve stratejist konumundadırlar.

Yalın örgütlerin en önemli ihtiyacı, koordinasyon sisteminin iyi işlemesidir. Takımların birbirleriyle ilişkili, proses mantığına göre, iş üniteleri arasında kurulacak yatay koordinasyonla olacaktır. Bu durumda takım liderleri, takımlar arasında koordinasyon aracı konumundadırlar. Diğer bir uygulama şekli de, takımların

⁸⁶ <http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/1/tuz/melek.html>

tamamen ayrı bir düzen içinde kendilerini yönetmeleri ve koordinasyonun bir koordinasyon komitesi tarafından yürütülmesidir. Takım üyeleri veya takımlar arasında koordinasyon kopukluğu olması, yalın örgütlerin sonunu hazırlar. Geleneksel örgütlerde kademeler ve araçlar yoluyla kurulan iletişimde, mesajın bir yerlerde takılı kalması veya istenildiği şekilde iletilmemesi sorunlara yol açmaktadır. Yalın örgütlerin sıfır hiyerarşi şeklinde yapılanması, iletişim sürecini kısaltarak, sağlıklı iletişime en uygun zemini hazırlar.

Yalın örgütlerde yöneticinin sorumluluğu, artık insanları kontrol etmek değil, oto kontrole sahip en iyi insanları bir araya getirilen takımlar kurmak ve desteklemek, liderlik yapmak ve değişimleri sezmezdır. Denetim, takımlara bırakılmıştır.

Yalın örgütler teoride belirtilen altyapıya göre hazırladıkları ölçüde, yönetimin en kolay, israfın en az olduğu ve değişime en çabuk uyum sağlayan en esnek örgütlerdir. Ancak teoride verilen temel taşlarından bazıları uygulamada sağlanamazsa, yalın örgütlerin yönetiminde ciddi sorunlar gündeme gelerek, avantajlarını silip götürebilir.

3.4. Amaçlara Göre Yönetim

İşletmelerde amaçların gün geçtikçe daha da önem kazanması sonucu “Amaçlara Göre Yönetim” adı altında, yönetim ile ilgili uygulamaları amaçlar etrafında değerleyen ayrı bir yönetim tekniği geliştirilmiştir. Amaçlara göre yönetim deyimi ilk defa 1954 yılında Peter Drucker tarafından ortaya atılmıştır. Daha sonraki çalışmalarla da gelişerek önemli bir yönetim tekniği olmuştur.

Bir organizasyonda üst ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları; belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreç olan amaçlara göre yönetim, dört safhadan oluşmaktadır.⁸⁷

⁸⁷ Koçel, İşletme..., s. 144

a. Üst yönetimin felsefe, destek ve bağlanma durumu: Amaçlara göre yönetim programı üst yönetimden kesin ve istekli bir destek almadıkça başarıya ulaşamaz. Başarılı ve etkili olabilmesi için amaçlara göre yönetim' in üst yönetimin felsefesiyle uyum içinde olması gerekir. Üst yönetici, astlarına güvenmiyorsa ya da katılmalı yönetime inanmıyorsa amaçlara göre yönetim için uygun bir ortam yok demektir.

b. Uzun dönem amaç ve stratejileri saptama: Örgütün temel görevinin düşünülerek belirlenmesi yoluyla uzun dönem planlarının geliştirilmesidir.

c. Belirli örgütsel amaçların saptanması: Uzun döneme ilişkin amaçlar ve planlar yapıldıktan sonra yönetim, verilen bir süre içinde gerçekleştirilecek özel hedefleri saptamalıdır. Bu amaçların temel amacı ve ana noktaları destekleyici olması gerekir. Bunlar genellikle çok belirli ve sayılara bağlanabilir hedefler olup üretim, pazar ve kârlılık alanlarında olacaktır.

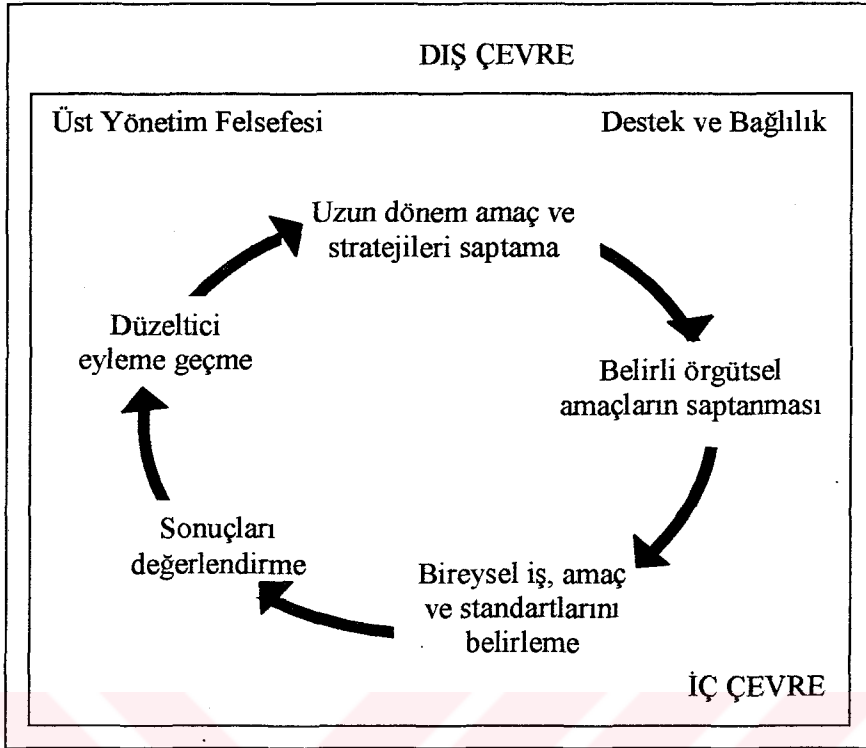
d. Bireysel iş, amaç ve standartlarını belirleme: Her bir çalışanın amacının ve iş standartlarının belirlendiği bu safhada üst ile astların bir araya gelmesini gerektirir.

e. Sonuçları değerlendirme: Bu aşamada elde edilen fiili sonuçlarla konulan amaç ve standartlar karşılaştırılır.

f. Düzeltilici eyleme geçme: Bu değerlendirme sonucunda amaçların istendiği biçimde elde edilemediği görülürse düzeltme eylemine geçilir. Bu eylem, personeli , örgütsel yapıyı ya da amaçları değiştirme biçiminde olabilir.

Birbirleri ile çok sıkı bağlantıları olan bu sistemin dinamik niteliği aşağıdaki şemada gösterilmiştir.⁸⁸

⁸⁸ Can, **Organizasyon...**, s. 79



Şekil 3: Amaçlara Göre Yönetim Süreci

Amaçlara göre yönetim yaklaşımının sağladığı başlıca yararlar, şöyle özetlenebilir: Amaçlara göre yönetim, organizasyon üyelerinin organizasyon faaliyetlerine kişisel olarak katılmalarını sağlamakla hiyerarşik organizasyon yapılarına canlılık getirir, çalışanları güdüleme ve örgüte sadakatte olumlu sonuçlar doğurur ve örgüt içi iletişimi geliştirir. Amaçlara göre yönetim, amaçların belirlenmesindeki ortak çalışma dolayısıyla ast ve üstün birbirlerinden ne beklediklerini açık ve seçik olarak belirlemelerini sağlar. Bu durum çatışma ve anlaşmazlıkları azalttığı gibi, değerlemede de daha objektif bir temel sağlar. Amaçlara göre yönetim, planlama ve kontrol fonksiyonlarını daha işler hale getirir. Yöneticilerin kendi kendilerini kontrolüne olanak sağlar. Ayrıca sorunların daha kolay ve zamanında teşhisini sağlar.⁸⁹

Bu yararlarına karşılık, amaçlara göre yönetim' de üst yönetimden yeterli destek görmeye güçlüklerle karşılaşılması, amaçların belirlenmesinin her zaman kolay

⁸⁹ Koçel, İşletme..., s. 155

olmaması, yazışma ve raporların aşırı derecede artması nedeniyle zamanın büyük bir kısmının harcanması, amaçlara aşırı önem verilip bunlara nasıl ulaşıldığının ve uzun vadeli kararlar alınmasının ikinci plana itilebilmesi, maddi ve manevi açılardan masraflı olması ve sonuçlara ulaşip ulaşmamaya göre bir ödüllendirme ve cezalandırma sistemi getirildiği için bireyler üzerinde bir baskı yaratabilmesi gibi nedenlerden dolayı amaçlara göre yönetim sınırlı kalmaktadır ya da yeni sorunlar yaratabilmektedir.

3.5. Kıyaslama (Benchmarking)

Son yılların yeni kavram ve tekniklerinden birisi “kıyaslama” veya işletmeler arası karşılaştırmalar olarak adlandırabileceğimiz “benchmarking” yöntemi, başlı başına veya TKY ve benzeri kalite yönetim sistemleri içinde kalite ve performans geliştirme araçlarının bir parçası olarak yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. İşletme hedeflerinin belirlenmesinde kullanılan ve giderek yaygınlaşan yeni bir yaklaşımdır.

TKY anlayışı yayıldıkça, yönetsel bir araç olan benchmarking’ in de önemi artmaktadır. Başlıca hedefi iç ve dış müşteri tatmini sağlamak olan TKY’ nin temelinde işletmenin kendisini sürekli olarak geliştirmesi yatmaktadır. İşletmenin hedefler koyarak kendi performansını geliştirebilmesi ve yükseltebilmesi ise; sektör farkı gözetmeksizin üstün performansı olan diğer işletmeleri incelemesi, bu işletmelerin iş yapma usulleri ile kendi usullerini kıyaslaması ve bu kıyaslamadan çıkardığı sonuçları yaratıcılık katarak kendi koşullarına, yapısına, amaç ve kültürüne göre uyarlamasını öngören ve sürekli yenilenen yönetsel araç olan benchmarking ile sağlanabilmektedir.

Bu anlamda benchmarking, işletmelerin kendi geçmişlerine bakmaları ve sonuç çıkarmaları yerine, etraflarına, hatta başka dallardaki işletmelere bakmaları ve buralardaki en iyilerinden öğrenmeleridir. Bu öğrenme, işletme faaliyetlerinin her konusunu kapsar. Maliyetlerin nasıl düşük olduğu, verimliliğin artırılması, kalitenin yükseltilmesi, daha iyi müşteri hizmetleri, yaratıcılık, başarılı personel uygulamaları

bazı tipik örneklerdir.⁹⁰ Buna bağlı olarak benchmarking öğrenen organizasyon anlayışının önemli bir parçası, bir öğrenme ve öğretme, anlama ve uyarlama, paylaşma ve gelişme sürecidir.

Benchmarking, dünyaca, işletme performansını arttırmak için kullanılan bir yönetim tekniği olarak kabul edilmektedir. Teknik, doğru uygulandığında, güçlü bir rekabet aracı haline gelir. Benchmarking aynı zamanda strateji geliştirmek ve işletmenin iş süreçlerindeki gerçek konumunu saptayabilmek için stratejik yönetimin de önemli bir parçasıdır. Bu yönetsel araç bir işletmenin liderlik konumunu sağlamada kullandığı yöntemlerden biri, bir çeşit kıyaslama ve ölçümleme çalışmasıdır.⁹¹

Benchmarking, bugünkü küresel rekabet ortamında işletmelerin rakiplerinden öğrenme yoluyla büyüme olanaklarını elde etmesini sağlayan bir yöntemdir. Günümüz küresel rekabet ortamı; bilgi ve deneyimlerin etkin ve hızlı şekilde toplanmasını, uyarlanmasını ve geliştirilmesini başlıca başarı koşulu haline getirmektedir. Bu arada rakip kuruluşlar arasında bağlantılar kurulabilmektedir. Böylece işletmeler, serbest global pazarlarda, hem rekabet etmek, hem de işbirliği yapmak ikilemi ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu çerçevede, benchmarking, rekabeti ve işbirliğini birleştiren niteliği ile önem kazanmaktadır.⁹²

Kıyaslama, yukarıda verilen tanımlardan da anlaşılacağı gibi, bir iyileştirme yöntemi olarak, işletmelere rekabet avantajı, pazarlamada kalıcı liderlik konumu ve her şeyden önemlisi de, müşteri memnuniyeti sağlayan bir araçtır. Bu çerçevede kıyaslama, firmaların , birlikte bilgi paylaşarak, öğrenme, uyarlama ve geliştirme çalışmaları yaptıkları ve böylece, başkalarının hatalarına düşmelerini önleyen bir değişim yöntemidir.

⁹⁰ Koçel, **İşletme...**, s. 411

⁹¹ Muhittin Şimşek, **Toplam Kalite Yönetimi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım Sanayi ve Tic.Ltd. Şti., İstanbul, 2001, s. 328

⁹² **Kıyaslama (Benchmarking) Başkalarından Öğrenmek**, KalDer yayınları, Yayın No:15, İstanbul, 1997, s. 11

Benchmarking kuruluş içi ve kuruluş dışı olmak üzere iki şekilde gerçekleştirilebilmektedir.⁹³

3.5.1. Kuruluş içi

Kuruluş dışı kıyaslama çalışmaları için ve kuruluşun süreçlerine tanınması için bir başlangıç noktasıdır. Genellikle süreçlerin kıyaslanması şeklinde yapılır./ bu benchmarking türünde organizasyonun kendi içinde işlemler ve süreçler arasında kıyaslamalar yapılarak en iyi uygulamalar tespit edilmeye çalışılır. İçsel benchmarking, “organizasyon içi benchmarking” veya “şirket içi benchmarking” olarak da adlandırılabilir.⁹⁴

3.5.2. Kuruluş dışı

i. **Fonksiyonel kıyaslama:** Bu yöntemde bir firma, kendi faaliyet alanı dışında başka sektörlerde faaliyet gösteren firmaların işlemlerini, fonksiyonlarını ve süreçlerini analiz eder ve tespit ettiği en iyi uygulamaları organizasyona uyarlanmaya çalışır. Burada rakip firmalarla kıyaslama yapılmadığından benchmarking yapılacak şirketleri bulabilmek nispeten daha kolaydır.⁹⁵

ii. **Rekabetçi kıyaslama:** Rakip kuruluşlarla yapılan kıyaslama./ bu yöntemde rakip firmalar ile kıyaslamalar yapılarak “en iyi uygulamalar” tespit edilir ve organizasyona uyarlanmaya çalışılır. Bu yöntemde bir tek değil, birden çok organizasyonla aynı anda kıyaslamalar yapılabilir. Rekabetçi benchmarking, rakip firmaların kendi organizasyon yapılarını, sistemlerini, süreçlerini başka organizasyonlarla doğal olarak paylaşmayabileceklerinden dolayı gerçekleştirilmesi güç, hatta imkansız olabilir.⁹⁶

iii. **Yatay (Jenerik) kıyaslama:** Bu tür kıyaslamanın amacı, dünya çapında, sektör ve konu farkı gözetmeksizin, bir işi, bir süreci, bir ürünü, bir hizmeti vs. en iyi gerçekleştiren örneğin araştırılması ve hedeflenmesidir. Genellikle rekabetçi nitelik

⁹³ Kıyaslama..., s. 16

⁹⁴ Coşkun Can Aktan, 2000' li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri -2-Stratejik Yönetim, Türkiye Genç İşadamları Derneği (TÜGİAD), İstanbul, 1999, s. 49

⁹⁵ Aktan, 2000' li (2)... , s. 50

⁹⁶ Aktan, 2000' li (2)... , s. 49

taşımayan yatay kıyaslamamanın zorluğu, en iyiyi veya en uygunu bulmaktır. Yatay kıyaslamamanın yararı, işletmenin kendi sektöründen öğrenemediği uygulama ve yöntemleri açığa çıkarmasıdır. Bu nedenle, yatay kıyaslama, uyarılama ve yaratıcılık yeteneğini geliştiren ve uzun vadede, işletme için en olumlu sonuçları veren kıyaslama çeşididir.⁹⁷

iv. **Stratejik kıyaslama:** Başarılı bir stratejinin önemli unsurlarını belirleyebilmek için farklı işletme stratejilerinin karşılaştırılmasıdır. Amaç, başarılı olarak kabul edilen işletmelerin ardında yatan stratejiyi ortaya çıkarmaktır. Bu tür bir çalışma, işletmelerin, özellikle orta ve uzun dönemli faaliyetlerinde yönlendirici nitelikte temel kararlar almasında önemlidir.⁹⁸

Kıyaslama, işletmeyi sürekli olarak kendi kendini değerlendirmeye ve rakipleri ile karşılaştırmaya yönlendiren, dolayısıyla da işletmeyi, dış çevresini analiz edecek şekilde hareketlendiren bir yönetim yaklaşımıdır. Bu çerçevede işletme, performans farklarını kapatmaya, eşitlenmeye hatta ideal olarak, bir performans üstünlüğü sağlamaya yönelmekte ve kendi kendini aşma çabası içine girmektedir.

Kıyaslamamanın bir başka önemli özelliği de, bilgi arama, değerlendirme ve paylaşma fonksiyonlarının, işletmenin rekabetçi avantaj sağlama stratejisinde, temel bir nitelik kazanmasıdır. Edinilen bu bilgi sayesinde işletme, rakiplerinin yaklaşımlarını kendi bünyesine uyarlayarak, daha doğru kararlar alma yeteneğini arttırmaktadır.⁹⁹

3.5.3. Kıyaslama Uygulama Yöntemi

Benchmarking; TKY' nde olduğu gibi, üst yönetimin istek ve kararlılığını gerektiren bir süreçtir. Değişim ihtiyacı; kuruluşun tepe yönetimi tarafından

⁹⁷ Dören, 2000' li..., s. 280

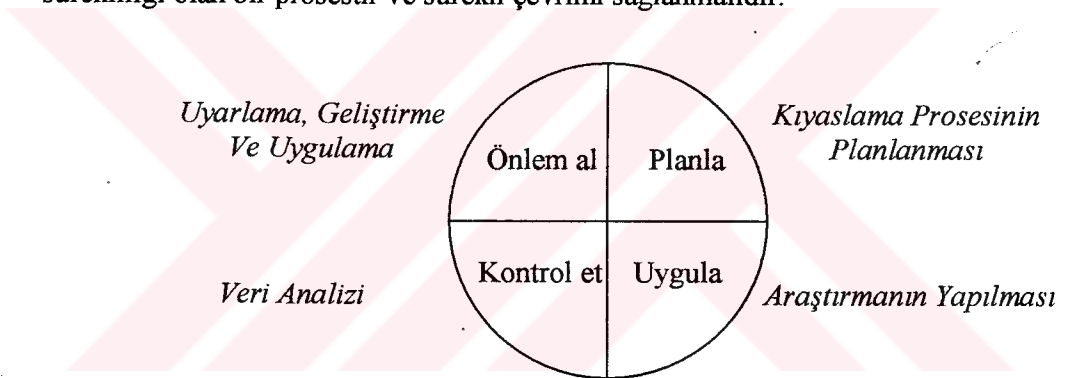
⁹⁸ Akat, Budak ve Budak, İşletme..., s. 137

⁹⁹ Dören, 2000' li..., s. 276

hissedilmesi veya değişim isteği ile oluşturulmalıdır. Bu doğrultuda, kıyaslama için bir konu belirlenir, gerekli hazırlıklar yapılarak, kaynak ayrılır ve süreç başlatılır.¹⁰⁰

Organizasyon ve tüm çalışanlarının da, değişim sürecine ayak uydurmaları, başkalarının fikirlerini öğrenme ve uyarlamaya niyetli olmaları gerekmektedir. Bu ise, kişi ve kuruluşları, diğer bazı kuruluşların herhangi bir konuda daha iyi olabileceğini kabullenme ve bu bilgiye erişmek için çaba sarf etme olgunluğuna erişmiş olmalarını gerektirir.

Kıyaslama sürecinin bir proses şeklinde izlenmesi ile her türlü işletmenin ihtiyaçlarına cevap verebilecek ve herkes tarafından anlaşılabilen bir model haline gelmektedir. Böylece Deming döngüsü ile ifade edilebilen kıyaslama prosesi sürekliliği olan bir prosestir ve sürekli çevrimi sağlanmalıdır.¹⁰¹



Şekil 4: Benchmarking Sürecinin Deming Döngüsü İçerisinde Gösterilmesi

Kıyaslama prosesi genel olarak dört basamaktan oluşur.

i) **Planlama:** Firmanın iyileştirilmeye açık yönleri belirlenir ve çalışma yapılması gereken konular saptanır. Ardından konusunda uzman, gönüllü, ekip ruhu taşıyan, iyi iletişim kurabilen bireylerden bir benchmarking ekibi oluşturulur. Benchmarking konusunu saptayıp ekibini oluşturan firma, kendisine yararlı olabilecek iyi bir benchmarking ortağı bulur.

¹⁰⁰ Kıyaslama..., s. 13

¹⁰¹ Metin Çolak, "Kıyaslama-Benchmarking", 4. Ulusal Kalite Kongresi, TÜSİAD-KalDer, İstanbul, 1995, s. 113

ii) Araştırmanın yapılması: Veri toplama teknikleri belirlendikten sonra belirlenen konu ile ilgili firmanın kendisinin ve benchmarking ortağının verileri toplanır. Kıyaslamanın yapılacağı işletme hakkındaki yazılı ve görsel basından alınan bilgiler, işletmenin dışarıya verdiği bilgiler, doğrudan işletme ile görüşme, telefon görüşmeleri, anketler ve saha ziyaretleri kaynak olarak kullanılabilir.

iii) Veri analizi: Araştırma sonuçlarının belirlenmesi için toplanan verilerin analizi yapılır. Böylece kıyaslama tarafları arasındaki fark ve belirlenen ortağın benchmarking konusunda daha iyi olmasını sağlayan bilgiler ortaya çıkartılır.

iv) Uyarlama, Geliştirme Ve Uygulama: Daha iyi olan taraftan öğrenilen bilgilerin, işletmenin kendi prosesine uyarlaması, yeni modelin geliştirilmesi ile ilgili olarak hazırlanan planlar uygulanır, elde edilen sonuçlar önce plan hedefleri ile karşılaştırılır. Daha sonra bu sonuçlar yeniden kıyaslamaya tabi tutulur.

Görüldüğü üzere, kıyaslama sürekli bir arayışın ifadesidir. Bu arayış daima daha iyi, daha kaliteli, daha ucuz ve daha çabuk yapma ve bunun için bu işin en başarılı olanlarını örnek alma yönündedir. Bu arayış çabalarının sonuç vermesi bazı koşullara bağlıdır.¹⁰²

– Kıyaslamanın başarılı olabilmesi her şeyden önce işletmelerin değişimin gerekliliğini kabul etmelerine bağlıdır.

– Başarılı bir kıyaslama için rakiplerin yöntemlerinin, karşılaştırılmaya ve örnek olmaya degecek nitelikte olması gerekir.

– Kıyaslamada, sonuç rakamları üzerinde değil fakat ilgili işe ait süreçler, metotlar yani esas üzerinde yoğunlaşılmalıdır.

– Kıyaslamayı sadece çalışılan endüstri dalı ile sınırlamamak gerekir.

– Kıyaslamanın başarısı aynı zamanda yöneticilerin, başkalarının bazı işleri kendilerinden daha iyi yapabileceklerini kabul etmelerine ve kendilerini değiştirmeye hazır olmalarına bağlıdır.

– Kıyaslama sonucu bir değişim programı ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, “değişim” olayının bütün özellikleri kıyaslama için de yaşanacaktır.

¹⁰² Koçel, İşletme..., s. 413

– Kıyaslama için başarılı işletme ve özellikle data/veri bulmak en güç safhadır.

Sonuç olarak işletmeler arası karşılaştırmanın temel hedefi, işletme bünyesinde gerekli değişiklikleri yaparak ve önlemleri alarak işletmenin rekabet gücünü arttırmaktır.

3.6. Stratejik Yönetim

Hızlı ve değişen çevre, işletmeleri de etkilemekte ve değişikliğe zorlamaktadır. İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek ve küreselleşmeye bağlı olarak artan rekabet olgusuna uyum sağlayabilmek için stratejik düşünmeye, stratejik planlamaya, stratejik karar almaya daha fazla önem vermesi gerekmektedir. Bu anlamda strateji, işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek, işletmenin hedef ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin belirlenmesi ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesidir.¹⁰³

Stratejik yönetim ise, işletmenin dış çevresi ile olan ilişkilerinin düzenlenmesi ve yönünün belirlenmesi için yapılacak faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, koordinasyonu ve kontrol edilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Stratejik yönetimin amacı işletme ile çevre arasında bir uyum sağlamaktır. Bu açıdan ele alındığı zaman stratejik yönetim, rekabet ortamında işletmeyi yenik düşürmemek için bir takım analitik kavramlar, felsefe ve yaklaşımlar, örgütlenme modeli ve araçlar, yeni düşünce ve teknikler geliştirme süreci olarak da görülebilir.¹⁰⁴ Stratejik yönetimin en önemli özelliği, organizasyonun hem kendi durumunun, hem de organizasyonun dışındaki çevrenin analizine imkan tanımasıdır.

Stratejik planlar son zamanlara kadar yalnızca mali hedeflerden ya da pazarlama hedeflerinden oluşmaktaydı. Organizasyon çapında uygulanan mali planlama şeklinde adlandırılması mümkün olan bu yaklaşım stratejik planlamanın neredeyse tüm aşamalarının temelini oluşturmaktaydı. Söz konusu yaklaşımın içeriğinde, mali

¹⁰³ İsmail Efil, **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım Sanayi ve Tic.Ltd. Şti., İstanbul, 1999, s. 1

¹⁰⁴ Efil, **Toplam ...**, s. 36

hedeflerin belirlenmesi, amaçlara ulaşılmasına yönelik planlar geliştirilmesi, geçerli kaynakların sağlanması, mevcut performans ölçütlerinin belirlenmesi, performansın amaçlara bakılarak gözden geçirilmesi ve sonuçlara dayalı ödüllerin verilmesi yer almaktaydı. Yıllık işletme planı ve yıllık işletme bütçesi de bu yaklaşıma dayalı olarak belirlenmekteydi. Organizasyon dahilindeki tüm faaliyetlerin yönlendiricisi olan bu plan, beş ya da daha fazla yılı kapsadığından genelde stratejik işletme planı adıyla anılmaktaydı. Stratejik işletme planına dayalı olarak organizasyonun tüm çalışanları mali hedeflere ve bu hedeflerin başarılmasına yönelik araçlara odaklanmaktaydı.¹⁰⁵

Ancak planların beklenilenden çok daha az ve küçük sonuçlar üretmeleri, stratejik planlamaya örgütsel tepki (personelin tepkisi) ve eğer tepedeki yönetimin desteği çekilirse veya gönülsüz olursa stratejik planlamadan vazgeçilmesi gibi çeşitli bazı sorunlar ortaya çıkmıştır. Çünkü stratejik planlama sorunların saptanması, çözüm alternatiflerinin bulunması ve bir tanesinin seçilmesi ve buna göre bir planın yapılmasında çok iyi çalışılmasına rağmen bu çözüm yollarının ya da stratejilerin nasıl uygulanacağını belirtmemektedir. Dolayısıyla uygulanamayan veya uygulanmada destek bulamayan planlara neden olabilen bu tür sorunlar, özel sektörde yeni oluşumların aranmasına neden olmuştur. Böylece 1980' lerde işletmelerde stratejik planlama kavramı geliştirilerek planların nasıl uygulanacağına dair tekniklerin de belirtildiği stratejik yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır.

Ancak dünyada işletmeler arası yoğun bir rekabetin varlığı ile üretim ve hizmetlerde oluşan üretim fazlalığının ve verimlilik artışının kendi başlarına firmalara rekabet konusunda yetersiz olmaya başlamaları; işletmelerde kalite, rekabet avantajı sağlamada önemi artmıştır. Bu açıdan kalite işletme stratejisi ve stratejik planlama konusu içinde önemli ve yere sahiptir. İşletmenin uzun ömürlü olması, maliyet kârlılık ve iyi imaj yaratma gibi konularda rekabet avantajı sağlayabilmesi için de kalitenin rolü büyüktür.¹⁰⁶

¹⁰⁵ Çetin, Akın ve Erol, **Toplam...**, s. 25

¹⁰⁶ Efil, **Toplam ...**, s. 3

Diğer yandan hızla değişen global arenada etkin olabilmek için, pek çok organizasyon, organizasyon çapındaki değişim çabalarını, örneğin; TKY' ni stratejik planla bütünleştirme yoluna gitmiştir. Yıllık işletme planının yönetiminde bulunan özgün özellikler ve takip edilen adımlar kalite yönetimine de uyarlanabilir hale gelmiştir. Bu durum sayesinde, organizasyon çapındaki gelişim hareketlerinin tümü tek ve bütünlüycü bir planda bir araya getirilmiştir.¹⁰⁷

TKY ve stratejik planlamanın birleştirilmesi olgusunun benimsenmesi bu süreçte farklı bir ad verilmesini gerekli kılmıştır. Ne var ki, bu sürecin adlandırılması konusunda ortak bir yaklaşım yerine, farklı organizasyonlar farklı isimleri tercih etmişlerdir. Bazı organizasyonlar, süreci Japonca bir terim olan **hoshin kanri** adı ile anmakta, bazıları ise orijinal terimin kısmi çevirisi olan **hoshin planlamasını** tercih etmektedirler. Bazı kaynaklarda ise özü itibarıyla hedeflerle yönetimi veya proseslerle yönetimi anlattığı belirtilmektedir. Canan Çetin ve arkadaşlarının eserinde bu süreç, stratejik yayılma olarak adlandırılmaktadır.

1990' lı yıllarda başta TKY olmak üzere pek çok organizasyonda uygulanan değişim süreçlerinin ayrılmaz bir parçası haline gelen stratejik yayılmanın genel özellikleri:¹⁰⁸

1. Stratejik yayılma, TKY' nin bir parçası olarak organizasyonun stratejik atılımlarını planlaması ve uygulamasına yönelik bir süreçtir. Söz konusu atılımların etkileri, uzun vadeli bir süreçte kolektif bir güç oluşturarak organizasyona rekabet avantajı kazandırır.

2. Stratejik yayılma müşteri odaklılığın ve şirket çapındaki değişim programlarının stratejik planlarla (yıllık işletme planlarıyla) bütünleştirildiği, tüm organizasyona yayılan sistematik bir yaklaşımdır.

3. Stratejik kalite yayılma süreci; organizasyonların gelişime yönelik hedef ve eylemlerinin sahip oldukları vizyon, misyon ve anahtar stratejilerle paralellik göstermesini sağlar.

¹⁰⁷ Çetin, Akın ve Erol, **Toplam...**, s. 27

¹⁰⁸ Çetin, Akın ve Erol, **Toplam...**, s. 57

4. Stratejik yayılma üst kademe yönetimin stratejik kararlar almasına ve organizasyonun geliştirim ve değişime yönelik etkinliklerinin öncelik sırasına konmasına yönelik temel unsurları sunar.

Yukarıda belirtilen özellikleri doğrultusunda yeniden tanımlanmak istendiğinde stratejik yayılma, organizasyon çapında gerçekleştirilen müşteri odaklı çabaların, organizasyonun stratejik planı ile bütünleştirilmesine yönelik sistemli bir yaklaşımdır. Daha belirgin bir ifadeyle, stratejik yayılma, organizasyonun uzun vadeli hedeflerinin kalite temelinde tanımlanmasını ve bu hedeflerin, eşit ağırlıkla mali hedefler, insan kaynakları, pazarlama, araştırma ve geliştirme hedefleri ile bütünleyici bir işletme planında birleştirilmesini öngören sistematik bir yaklaşımdır. Planlamanın organizasyonun bütününe yayılması ancak bu adımların gerçekleştirilmesi ile başarılabilir.¹⁰⁹

Stratejik yayılmanın yararları;¹¹⁰

1. Stratejik yayılma organizasyonun sahip olduğu kaynakları, müşteri memnuniyetini artırma, maliyetleri düşürme, iç ve dış müşterinin değerini artırma, vb. faaliyetlerine sevk eder.
2. Stratejik yayılma reaktif, esnek ve disiplinli bir planlama ve yürütme sistemi yaratır.
3. stratejik yayılma departmanlar arası işbirliğini teşvik eder.
4. Yıllar geçtikçe atılımların ve başarıların arttığı bir süreç yaratır.
5. Yöneticilere ve çalışanlara planlanmış faaliyetleri yürütmeleri için gerekli yetkileri sağlar.
6. Planda yer almayan gereksiz ve zaman alıcı takım etkinliklerini ortadan kaldırır.
7. Potansiyel olarak birbirleri ile çelişen planların örneğin; mali plan, pazarlama planı, teknoloji planı ve gelişim planının varlığını ortadan kaldırır.

¹⁰⁹ Çetin, Akın ve Erol, **Toplam...**, s. 24

¹¹⁰ Çetin, Akın ve Erol, **Toplam...**, s. 29

8. Mali planların başarıyla sonuçlanmasını garanti altına alan kaynaklara odaklanır.

Müşteri odaklı stratejik kalite yönetiminin uygulanması için öncelikle organizasyon da üst yönetimin bu konuda inancı, desteği ve katkısı olması gerekir. Başarı için üst yönetimin desteği gerekli, ancak yeterli değildir. Stratejik kalite yönetimi konusunda yapılacak işlerin çok iyi bir şekilde tespit edilmesi gerekir. Bu konuda yapılacak işler şu şekilde özetlenebilir:¹¹¹

1. Müşteri odaklı kalite yönetimi için ilk aşamada bir “kalite planlama yol haritası” oluşturulmalıdır.

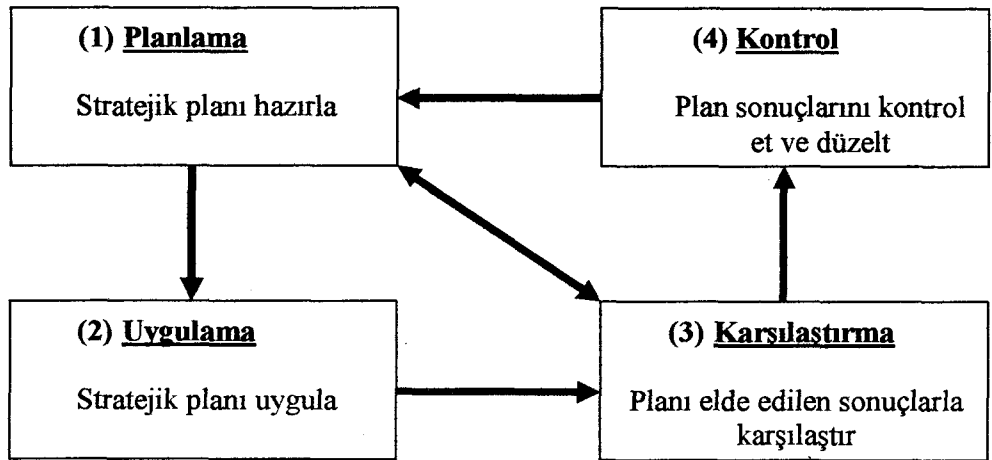
2. İkinci olarak, organizasyonun kalite konusundaki güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi; kalite geliştirilmesinin gerekli olduğu alanlar ve fırsatlar en iyi şekilde değerlendirilmelidir.

3. Organizasyonda kritik başarı ya da performans faktörlerinin tespit edilmesi gereklidir.

4. Stratejik kalite planlama ve uygulamasından sorumlu çalışma gruplarının oluşturulması gereklidir.

Bir organizasyonda amaçların gerçekleştirilmesi için stratejiler oluşturulurken ilk aşamada bu stratejilerin bir planlaması yapılır, daha sonra bu planlanan stratejiler uygulanır ve son aşamada ise uygulama sonuçları gözden geçirilir, denetlenir ve gerekli düzeltmeler yapılarak belirlenen amaçlar doğrultusunda yeniden planlama aşamasına geçilir.

¹¹¹ Aktan, 2000' li (2)... , s. 94

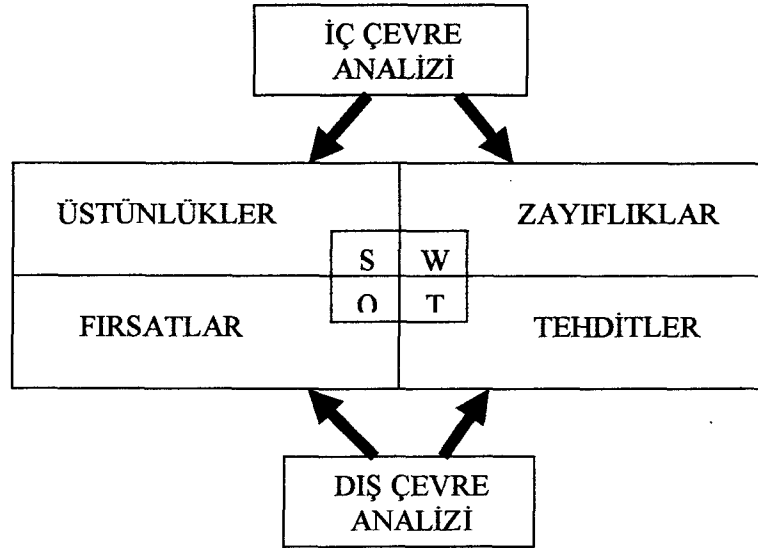


Şekil 5: Stratejik Yönetimin Kapsamı

Stratejik yönetimde en önemli aşama, stratejik plan hazırlanırken SWOT analizinin yapılmasıdır. SWOT analizi, organizasyonun iç ve dış çevresinin değerlendirilmesine imkan sağlayan bir analiz tekniğidir. SWOT, aşağıdaki İngilizce kelimelerin baş harflerinden oluşturulmuştur.

- **S:** (Strength) organizasyonun güçlü/üstün olan yönlerinin tespit edilmesi.
- **W:** (Weakness) organizasyonun güçsüz/zayıf olan yönlerinin tespit edilmesi.
- **O:** (Opportunity) organizasyonun sahip olduğu fırsatlar.
- **T:** (Threat) organizasyonun karşı karşıya bulunduğu tehdit ve tehlikeler.

Organizasyonda önce “iç durum analizi” yapılarak organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulur. Daha sonra da “dış durum analizi” yapılarak organizasyonun rakip firmalar karşısındaki durumu, pazardaki fırsatlar ve tehditler tespit edilir. Ardından portföy analizleri ile strateji seçimi yapılır.



Şekil 6: SWOT Analizi¹¹²

İşletmeler rekabet avantajı sağlamak veya mevcut avantajı devam ettirebilmek için çeşitli stratejiler geliştirerek uygulayacaklardır. Bunlar SWOT sonuçlarına göre saldırgan-hücum özellikli olabileceği gibi, savunma özellikli de olabilir. Gerekli ve uygun stratejiyi kararlaştıramayan veya strateji uygulamasında başarısız olan işletmeler çevreleri ile uyumu sağlayamayacaklardır. Bu da işletmelerin rekabet avantajlarını kaybederek faaliyetlerini durdurmaları ile sonuçlanabilecektir.¹¹³

Stratejik yönetim, TKY' nin en önemli boyutlarından birini oluşturmaktadır. Toplam kalite alanında verilen ödüllerde, organizasyonda stratejik yönetimin uygulanıp uygulanmadığı dikkate alınmakta ve bu çerçevede değerlendirmeler yapılmaktadır. Bu konuda ABD' de Baldrige Kalite Ödülleri' nde, Japonya' da verilen Deming Ödülleri' nde, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı tarafından verilen Avrupa Kalite Ödülleri' nde ve ülkemizde TÜSİAD-KALDER işbirliği ile verilen kalite ödüllerinde stratejik yönetimin uygulanması, ödül tespiti sürecinde önemli bir avantaj olarak değerlendirilmektedir.¹¹⁴

¹¹² Aktan, 2000' li (2)... , s. 34

¹¹³ Koçel, İşletme..., s. 356

¹¹⁴ Aktan, 2000' li (2)... , s. 97

3.7. Sanallık Ve Sanal Yönetim

İletişim ve bilgi işleme teknolojileri ve buna bağlı olarak bilgisayar uygulamalarındaki gelişmelerin yaşamın hemen her safhasına girmiş olması nedeni ile bireysel ve örgütsel düzeyde yeni düşünce, yaklaşım ve davranış biçimleri ortaya çıkmaya başlamıştır. Bunun sonucu olarak, yönetim faaliyetinin içeriği, iş yapma ve çalışma usulleri ve yöneticinin kullandığı yönetim araçları değişmeye başlamıştır.

Günümüzde dünyada kullanılan tüm bilgisayarları bir şebeke halinde bağlayan, teknoloji olan “Internet” ile zaman ve mekan (fiziksel uzaklık) sorun olmaktan çıkmıştır. Bilgisayar, sadece “hafızası”, ekranı ve yazıcısı ile bilgi biriktirilen, istendiğinde bu bilginin geri çağırılarak işlendiği ve yeniden depo edildiği bir araç olmaktan çıkarak, ses nakli, görüntü nakli, tasarım yapma ve görüntüleme, başka makine ve araçları yönetme ve kontrol etme, iletişim sağlama gibi özellikleri ile günlük yaşamın vazgeçilemez bir parçası haline gelmiştir.¹¹⁵

Bu gelişmeler doğrultusunda, klasik anlamda, maddi ve beşeri faktörlerin fiziksel olarak bir araya getirilerek belli işlerin insanlar veya makineler yardımı ile insanlar tarafından yapıldığı ve büyük ölçüde yüz yüze iletişimle koordinasyonun sağlandığı işletmeler yerine; çok farklı mekanlarda çalışan fakat her dakika birbiri ile görüşebilen, pek çok işin bilgisayar yönetim ve denetimindeki makine ve araçlar tarafından yapıldığı, çalışanların bilgi ve yeteneklerini bir araya getirdikleri takımlar içinde çalışmalarına imkan veren sanal organizasyonlar ve bunların yönetimi kavramı ortaya çıkmaya başlamıştır.

Sanal organizasyon, çalışanların belli bir yerde toplanmadığı, değişik mekanlardaki işletmelerin bir ürün veya hizmetin üretiminin belirli safhalarında yer aldığı, bilgisayar olanakları ile sürekli haberleşme içinde bulunan ve sanki tek bir

¹¹⁵ Koçel, İşletme..., s. 441

organizasyon gibi müşterilerine mal veya hizmet sunan bir organizasyon olarak tanımlanabilir.¹¹⁶

Sanal organizasyon, “ağ” (web) yapısındadır. Bu ağ içindeki organizasyonlar, sahip oldukları temel (öz) uzmanlık özelliklerine göre bu ağ içinde yer almaktadır. Bu ağ içine girme bir çeşit önyeterlilik şartına bağlı görülmektedir. Sanal ağ, yeterliliği olan işletmelerin belli bir proje veya amaç doğrultusunda, siber uzay ortamında bilgi alışverişine dayanan iletişim sayesinde, müşteri karşısında sanki tek bir işletme varmış gibi davranan organizasyonlar topluluğudur. Bu yapının en önemli özelliği, değişken bireysel veya örgütsel katılımcı imkanı ile gerek duyulan yeteneklerin zamanı geldiğinde tedarik edilip, ihtiyaç bittikten sonra ise devre dışı bırakılabilmesidir.¹¹⁷

Sanal organizasyonların başlıca özelliklerini şöyle sıralamak mümkündür.¹¹⁸

– Değişik organizasyonlar, sahip oldukları bilgi ve uzmanlıkları ortak amaç doğrultusunda kullanmak için iletişim teknolojisi ile birbirlerine bağlıdırlar.

– Sanal organizasyon uyum yeteneği yüksek bir organizasyondur. Yapısı ve çalışma tarzı itibariyle müşteri ihtiyaçlarına en kısa sürede cevap verecek tarzda çalışabilen bir organizasyondur. Bilgi ve uzmanlık (temel yetenek) bazında değişik mekanlardaki organizasyonları birleştiren sanal organizasyon, müşteri ihtiyaçlarına göre en uygun bileşimi bulacaktır.

– Sanal organizasyonlar cevap yeteneği yüksek olan , yani müşteri taleplerine cevap verme süresi kısa olan organizasyonlardır.

– Sanal organizasyonun temeli bilgi ve uzmanlıktır. Bilgi ve uzmanlık, iletişim teknolojisi imkanları ile birleştirilir. İletişim teknolojisi (bilgisayar ve bilgisayar şebekeleri kullanımı) aynı zamanda sanal organizasyonların zayıf tarafıdır. Bilgi akışındaki kesilmeler sanal organizasyonun başarısını etkiler.

¹¹⁶ Koçel, *İşletme...*, s. 444

¹¹⁷ Koçel, *İşletme...*, s. 446

¹¹⁸ Koçel, *İşletme...*, ss. 447-448

– Sanal organizasyonun başarısı, şebeke içinde yer alan birimler arasında yüksek derecede güven olmasına bağlıdır. İletişim kurarak, saygı göstererek, destek olmak suretiyle adalet sınırları çerçevesinde hareket ederek tarafların birbirlerine olan güvenlerini arttırmaları imkan dahilindedir. Sanal organizasyonlarda da kişiler arası ilişki ve iletişim, birbirini anlama önem kazanmaktadır.

– Tüm katılımcılar ve üyeler eşittir. Hiyerarşik kademeyi ifade eden unvanlar yerine sade işin niteliğini ifade eden (pazarlama elemanı, Ar-Ge mühendisi vs. gibi) unvanlar ortaya çıkmaktadır. Sanal yapıdaki kişiler projeden projeye geçen çalışanlar durumundadır. Her değişimde yeni bir takım içine girmektedirler. Dolayısıyla artık kişilerin hiyerarşik düzeyleri değil, fakat uzmanlıkları önem kazanmaktadır.

– Çalışma sınırlarının ötesine geçme ve esneklik ile sanal organizasyonlar, aşırı derecede yapılanmış organizasyonlara göre rekabette öne geçebilmektedir.

– Coğrafi yayılma özelliğine sahiptir.

Sanal organizasyonda istenen başarıya ulaşılamamasının başlıca nedenlerini güven eksikliği ve gerekli koordinasyonun kurulamaması oluşturmaktadır.

Sanal ortamda çalışma, organizasyonlarda hem kademe sayısının azaltmakta hem de çalışanlar daha fazla otonomi ve sorumluluk yüklenmektedir. Buna ek olarak sanal organizasyonların odağında “temel yeteneklerin birlikteliği” yer aldığından, ortaklığa önemli katkılarda bulunabilen motivasyonu yüksek, kendi kendini yöneten, eğitilmiş, yüksek vasıflı işçilere ihtiyaç vardır. Sanal ürünler ve hizmetler çalışma takımlarının sürekli karıştırılmasını ve uyumlaştırılmasını zorunlu kıldığından, öğrenmeye açık olma çalışanlarla etkileşimde bulunduğundan çalışanların vasıflarını ve uzmanlıklarını arttırmaları için fırsatlar bulunmaktadır.¹¹⁹

¹¹⁹ <http://dergi.iibf.gazi.edu.tr/pdf/3307.pdf> Öznur Yüksel, Güven Murat, Sanal Örgütlenmeler: Enformasyon Teknolojilerinin İşletmelerin Örgüt Yapısına Ve Rekabet Gücüne Yansımaları

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde 1926' larda üretim için başlatılan üretilen ürünün kalite kontrolünün yapılması araştırmaları ile bugün Toplam Kalite Yönetimi ve Uluslararası Kalite Standardı' na dönüşen anlayışlar ele alınacaktır.

Yönetim, ortaya çıkışı itibariyle, insanlık tarihi kadar eski bir kavram olmasına rağmen, günümüzde kabul görmüş yaklaşımların temeli Sanayi Devrimi sonrası 20. yüzyıl başlarında atılmıştır.

Klasik teori' den günümüze ulaşan zaman dilimi içerisinde çok çeşitli yönetim anlayışları, özellikle iki odak noktası üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bu yönetim anlayışlarından bazıları başarıya ulaşmanın temelini sistem, yapı, teknikler gibi "katı" denebilecek değişkenler olduğunu belirtirken; diğer bazı anlayışlar ise davranışları, tutumları, ihtiyaçları, zevkleri ve diğer bütün özellikleri ile insan (müşteri ve çalışan) faktörünü bir anlamda "yumuşak" denilebilen değişkenler bütününde bulunduğunu savunmuşlardır.

Öte yandan küreselleşen dünya pazarlarında artan yoğun rekabet koşulları, firmaların hayatta kalabilmek için gerekli en temel kriter olarak "müşteri tatmini"ni çıkarmıştır. Bu kriterde başarılı olmak için ise "müşterinin istediği kalitede mal ve/veya hizmeti, daha ucuza ve daha kısa sürede ulaştırmak" şeklinde kendini göstermektedir.

Bu koşullar altında, bu kriteri sağlayacak bir yönetim anlayışının doğması kaçınılmaz olarak görülmüştür. Bu anlayışta "katı" ve "yumuşak" olarak nitelendirilen değişkenlerin tek başına yeterli olmadıkları bunların kuvvetli ve yeterli sentezlerinin sonuca götüreceği savunulmaktadır.

Ortaya çıktığı 1950' li yıllarda yapısal, sistemsal özellikleri ve güçlü teknikleri ile başarılı olan "Toplam Kalite Kontrol" anlayışı değişen koşullar altında kendini yenileyerek, insana yönelik yönetsel bazı özelliklerini de kuvvetlendirmiştir. Böylece güçlü bir yapı, sistem, teknik üçlüsü inşa edilmiş ve kökeninde insan olan bir felsefeyle şekillendirilmiş tedarikçi, süreçler, çalışanlar ve müşteri döngüsünün toplam katılımı; misyon ve vizyonu ile bir yönetim anlayışı olan "Toplam Kalite Yönetimi" yaklaşımı ortaya çıkmıştır.

Geçmişten günümüze rekabetin unsurları giderek değişmektedir. Önceleri üretim ile rekabet edilirken, zamanla sadece üretmek rekabet etmek için yetersiz kalmıştır. Üretimin yanında maliyet kavramı da önemli unsur olmaya başlamıştır. Daha sonra üretim-maliyet ikilisinin rekabet gücündeki yetersizliği nedeniyle kalite ile rekabet devreye girmiştir. Günümüzde ise hız kavramı da önemli bir rekabet unsuru haline gelmiştir. Başka bir ifade ile, yüksek rekabet gücü Kalite-Maliyet-Termin kriterlerinin her birinde üstünlüğü gerektirmektedir.¹²⁰

Bahsi geçen bu kriterlerden kalitenin ayrıcalıklı olarak işletmelerin rekabet gücü üzerindeki etkisi bir kaç grupta ortaya konmak istendiğinde:¹²¹

1. Kalitesizlikten kaynaklanan maliyetlerin azalması nedeniyle işletmelerin kârlılıkları yükselmektedir.
2. Hurda, fire ve israf oranının düşmesi nedeniyle verimlilikleri artmaktadır.
3. Kalitesiz mal ve hizmetlerin üretilmesinde kullanılan, aslında atıl olan kapasitenin kullanıma alınmasıyla yatırım ihtiyaçları azalmakta ve böylece yatırıma ayrılan fonlardan tasarruf edilmektedir. Öte yandan talebin mevcut olduğu pazarlarda mevcut kapasite ile daha fazla mal ve hizmet sunma olanağına kavuşulduğu için pazar pozisyonları güçlenmektedir.
4. Kaliteli mal ve hizmet sunan bir işletme olarak pazarda tanınmak satışların artmasına, bağlı müşteriler çoğalırken yeni müşterilerin firmaya yönelmesine yol açmaktadır.

¹²⁰ İbrahim Kavrakoğlu, **Toplam Kalite Yönetimi**, KalDer Yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi No:3, İstanbul, 1996, s. 86

¹²¹ Efil, **Toplam ...**, s. 26

5. Kalitenin sağlanması, korunması ve geliştirilmesi için geliştirilen sistem ve teknikler (sorun çözme teknikleri, prosedür ve talimatlar, çalışanların aktif katılımına dayanan ekip çalışması, istatistiksel metotlar vb.) sayesinde işletmelerin verimlilikleri artarken, sistemdeki kayıpların en aza indirilmesi maliyetleri aşağı çekmekte ve kârlılığını arttırmaktadır.

Kalite maliyetlerinin düşmesi, verimliliğin artması, satış hacminin yükselmesi ve -koşullar uygun olduğunda- yüksek bir kâr marjı ile çalışılması açılarından işletmelerin rekabet güçlerini arttırmaktadır. O halde, sıfır hatalı, kaliteli mal üretmek müşterilerin %100 tatmin edilmesi olmaktadır. Bu hedefe ulaşan TKY felsefesi ve onun getirdiği yaklaşımdır. Bu yaklaşımın temelinde ise son ürünün kontrole tabi tutularak kusurlu-kusursuz olarak ayrılmasından ziyade denetimlerin üretim aşamasında gerçekleştirilmesini sağlayarak ve hatalı mamul üretilmesini engelleyerek proses kontrolü yapmak yatmaktadır.

Bu yeni ortamda başarılı olabilen kuruluşların ortak özellikleri, toplam kalite yönetim felsefesini ve onun getirdiği yaklaşımı benimsemiş olmalarıdır.

4.1. Kalite nedir?

Kaliteye ilişkin genel olarak bir kaç tanımlama yapmak mümkündür:

- Kalite, bir ürün ya da hizmetin değeridir.
- Kalite, önceden belirlenmiş bulunan spesifikasyonlara uygunluktur.
- Kalite, ihtiyaçlara uygunluktur.
- Kalite, kullanıma uygunluktur.
- Kalite, eksiklerden kaçınmaktır.
- Kalite, müşteri beklentilerini karşılamak, onların ilerisine geçmektir.

Günümüzde kalite kavramının genel olarak belirtilen tanımı, kullanım amaçlarına uygunluktur. Bu noktada, konulmuş bulunan doğru spesifikasyonlara uygunluk ve nihai kullanıcı olan müşterinin mamulden beklentileri ile tamamen çakışmasını ifade

etmektedir.¹²² Ancak kaliteyi asıl belirleyen, müşterilerin beklentileridir. Başka bir ifadeyle kalite, ürünle ilgili beklentilerle şekillenir. David Garvin kaliteye ilişkin alternatif bir tanım getirmektedir. Kalitenin çok boyutlu bir unsur olarak tanımlanması ürüne, imalata ve kullanıcıya dayanan kalite tanımlarının harmanlanması ve işletme faaliyetlerinin bu anlayışla koordine edilmesi gerektiğini savunmaktadır. Farklı kalite bakış açılarını bir araya getiren yeni kalite tanımı aşağıdaki sekiz ayrı boyutta ifade edilmektedir.¹²³

1. Performans: Ürünün faaliyet karakteristiklerini ifade etmektedir.
2. Özellik: Ürün ve hizmetin temel fonksiyonlarını destekleyen veya onların tanıtımını yapan iş karakteristikleridir.
3. Güvenilirlik: Genellikle ürünün ilk kez arzalanma süresi ve iki arıza arasındaki süre ile ölçülen bir kalite boyutudur.
4. Uygunluk: Ürünün tasarımının ve kullanım karakterlerinin önceden oluşturulan standartlara uygunluğudur.
5. Dayanıklılık: Bir mal veya hizmetin ekonomik ve teknik olarak ömrünü ifade etmektedir.
6. Servis kabiliyeti: Bu boyut satış sonrası hizmetin niteliği, firmanın müşterinin şikayetine yaklaşımı gibi konuları kapsamaktadır.
7. Estetik: Kişisel yargılara dayanır. Ürünün görünüşü, tadı, yarattığı duygu, kokusu vb. özellikler bu boyutta ifade edilmektedir.
8. Algılanan kalite: Müşterinin ürün veya hizmete ilişkin imajı, aldığı bilgiler, reklamlar ve firma imajı bu kapsamda yer almaktadır.

Sıralanan sekiz kalite boyutu birbirleri ile karşılıklı olarak ilişki halindedir. Bir mal veya hizmet herhangi bir kalite boyutunda mükemmel olabildiği halde diğer boyutlarda kalitesiz olarak kabul edilebilmektedir. Bazı kalite boyutları birlikte aynı yönde iyileşmekte iken bazı durumlarda bir kalite boyutunda iyileşme sağlanması, bir başka kalite boyutunda kalitenin düşmesine yol açmaktadır.

¹²² Şimşek, **Toplam...**, s. 7

¹²³ Efil, **Toplam ...**, s. 14

4.2. Kalite Anlayışının Evrimi

Kalitenin tarihsel gelişimini dört döneme ayırmak mümkündür.¹²⁴

1. Muayene: Bu dönemde sadece yapılan işleri kontrol edip hatalıları tespit etme görevi olan muayenecilik mesleği ortaya çıkmıştır. Muayene edilerek hatalı bulunan ürünler ,tüketiciye ulaştırılmaması ile tüketici korunmuş, ancak düşük kalitenin nedenleri araştırılmayıp, kalitesiz ürünlerin tespit edilip ayıklanması işletmelere önemli maliyetler yüklemiştir. Bu açıdan üreticiyi de koruyan bir sistem üzerinde durulmuş ve Kalite Kontrol aşamasına geçilmiştir.

2. İstatistik kalite kontrol: 1920' li yıllara rastlayan bu dönemde, muayene işlemi son kontrolden ara kontrollere ve giriş kontrolüne doğru genişletilmiştir. Bu dönemde standartlar geliştirilmeye başlanmıştır. Bu çerçevede kalite, üretilen malların, belirlenmiş bulunan teknik standartlarda olup olmadığını anlamak amacı ile örnekleme ve diğer istatistik tekniklerin kullanıldığı ve bunun belirli kişiler tarafından yapıldığı bir faaliyet olarak kalmıştır.¹²⁵

3. Kalite Güvencesi Sistemleri: Gelişmeler, üretilen kalitenin sürekliliğini sağlayacak Kalite Güvencesi Sistemleri şeklinde devam etmiştir.

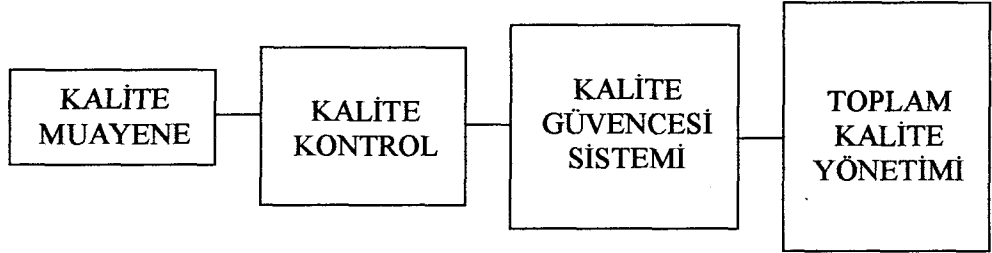
4. Toplam kalite: Bu dönemden sonra ise, daha önceki fonksiyonları da içeren, ancak müşteri taleplerini tasarıma kadar yansıtan her kademedeki çalışana kalite sorumluluğu yükleyen kapsamlı bir "Toplam Kalite" anlayışı ortaya çıkmıştır.

1930' larda Amerikalı uzmanlarca başlatılan kalite geliştirme çalışmaları II. Dünya savaşı sonrası Japonya' ya götürülmüş ve başarılı sonuçlar alınmıştır. Başlangıçta Japonların ortaya attığı fikirlere dayanmasa da başarılı uygulamaları, uygulama sırasında geliştirdikleri yöntem ve tekniklerin de katkılarıyla TKY sürekli kendini yenileyerek gelişmeye devam etmektedir. 1980' li yıllarda TKY' nin batıda da yaygınlaşması ile "kalite üstünlüğü ile rekabet" dönemi ortaya çıkmıştır.

¹²⁴ Efil, Toplam ..., ss. 6-13

¹²⁵ Koçel, İşletme..., s. 379

1980' li yılların ilk yarısında kalite sistemlerinin belgelendirilmesi İngiltere' de yaygın hale gelmiştir. Uluslararası ilişkilerin giderek artması, 1987' de ISO tarafından ISO 9000 serisi Kalite Güvence Standardının yayınlanması sonucunu getirmiştir.



Şekil 7: Kalite Anlayışının Evrimi

4.3. Toplam Kalite Yönetiminin Öncü Düşünürleri Ve Katkıları

1950' li ve 1960' lı yıllarda Philip Crosby, W. Edwards Deming, Armand Feigenbaum, Joseph Juran ve Kaoru Ishikawa başta olmak üzere çeşitli kişiler tarafından yapılan çalışmalar ve ileri sürülen fikirlerle bitmiş mamulün muayeneye tabi tutulması olan teknik uygulama yerine muayeneye gerek kalmayacak şekilde üretim sisteminin güvenceye alınması düşüncesi gelişmiş ve ardından üst yönetim ile birlikte tüm çalışanların katılımını sağlayan ve müşterilerin % 100 tatmin edilmesini hedefleyen TKY felsefesi haline dönüşmüştür.

4.3.1. W.Edwards Deming

Edwards Deming kalitenin yönetilmesi gerektiğini ve bunun için şu ondört ilkenin uygulanmasının şart olduğunu ileri sürmüştür.¹²⁶

1. Ürünü ve hizmeti geliştirmeye yönelik bir amaç uyumu yaratın, hedefiniz rekabet edebilir hale gelmek, iş yapmak ve yeni işler yaratmak olsun.

¹²⁶ W. Edwards Deming, **Krizden Çıkış** (Çev.Cem Aktaş), Arçelik A.Ş., İstanbul, 1996, s. 19; Mina Özevren, **Toplam Kalite Yönetimi-Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, 2000, ss.11-12

2. Yeni felsefeyi benimseyin.
3. Kaliteyi ürünün üretilmesi aşamasına yerleştirerek sonradan yapılan kontrole son verin.
4. İşi etiket fiyatı bazında ödüllendirmekten vazgeçin. Bunun yerine, toplam maliyeti düşürün. Her kalem malzeme için tek bir tedarikçiyle çalışın,uzun süreli, bağlılık ve güvene dayalı bir ilişki kurun.
5. Kalite ve üretkenliği arttırmak ve dolayısıyla sürekli olarak maliyetleri düşürmek için, üretim ve hizmet sistemini sürekli geliştirin.
6. İş başında eğitimi kurumsallaştırın.
7. Çalışanları kaliteye taşıyan liderliği kurumsallaştırın.
8. Korkuyu yok edin ki herkes şirket için etkin bir şekilde çalışsın.
9. Departmanlar arasındaki engelleri ortadan kaldırın. Araştırma, tasarım, satış ve üretimdeki insanlar bir takım olarak çalışmalıdır.
10. Çalışanları sıfır kusur ve yeni üretkenlik düzeyleri için yönlendirmeye çalışan sloganlardan, öğütlerden, kurtulun. Çünkü düşük kalite ve üretkenliğin başlıca nedenleri sisteme aittir ve dolayısıyla çalışanların yapabileceği bir şey yoktur.
11. Fabrikada iş standartlarını (kotaları) ortadan kaldırın.
12. İş yapma onurunu zedeleyen engelleri kaldırın.
13. Sıkı bir eğitim ve kendini geliştirme programı başlatın.
14. Şirketteki herkesin, bu dönüşümün gerçekleşmesi için çalışmasını sağlayın.

Deming' in bu ilkeleriyle her yönetim düzeyi diğer çalışanlar için sorumluluklar yüklemiştir. Ayrıca Deming, problem çözümüne sistematik bir yaklaşımı anlatan PDCA Çevrimini (Deming Döngüsü) geliştirerek TKY' ye katkı sağlamıştır. Bu döngü Planlama, Uygulama, Kontrol etme ve Önlem almayı sürekli bir devinim olarak kabul eder.¹²⁷

a. Planla: Gereken alanda bir iyileştirme yapmak üzere gerekli bütün bilgilerin toplanması, süreç akış diyagramının hazırlanması, seçilen konudan etkilenen

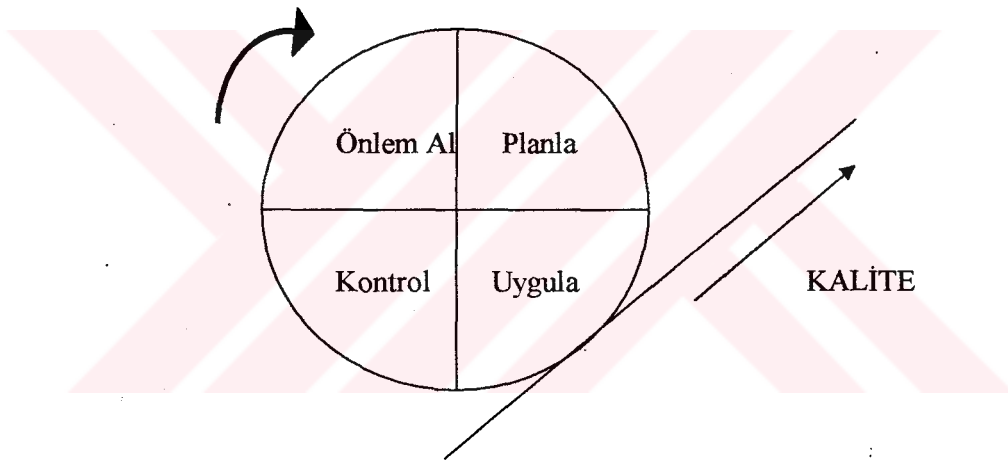
¹²⁷ Rıdvan Bozkurt, **Kalite İyileştirme Araç ve Yöntemleri**, MPM Yayınları, Yayın No:630, Ankara, 1998, s. 219

hedeflerinin belirlenmesi ve konu ile ilgili mevcut durumun bütünüyle anlaşılmasından sonra belirlenen önleme faaliyeti için eylem planının hazırlanması.

b. Uygula: Karar verilen değişimin veya testin tercihen küçük ölçekli olarak uygulanması.

c. Kontrol et: Deneysel olarak uygulanan karşı önlemlerin etkililiği üzerinde çalışılması, yaratıcı şekilde düşünülmesi, veri toplanması ve analiz edilmesi.

d. Önem al: Karşı önlemlerin ilgili bölüm ve organizasyon hedefleri üzerindeki etkisi olumlu ise sonuçların standart hale getirilmesi ve yeni bir geliştirme için tekrar planlama evresine dönülmesi. Bahsedilen etki olumsuz ise sonuçların düzeltilebilmesi için tekrar planlama aşamasına dönülüp nedenlerin araştırılması ve döngünün yeniden başlatılması.



Şekil 8: Deming Döngüsü

4.3.2. Kaoru Ishikawa

Ishikawa, Amerikalı kalite uzmanlarının anlattıklarını kendi ülkelerine uyarlayıp daha yeni yol ve yöntemler geliştiren Japon kalite öncülerinin başında gelir. Ishikawa kalitenin daha sistemli bir şekilde ölçülebilmesi için “yedi istatistiksel yöntemin” önemini ortaya koymuştur. Bu yedi yöntem; Pareto Analizi, sebep-sonuç diyagramı, tabakalama, çetele diyagramı, histogram, kontrol şemaları ve serpilme diyagramıdır.

1960' lı yıllarda Ishikawa "Kalite Çemberleri" uygulaması ve yaygınlaştırma çabasıyla daha da tanınmıştır. Kalite çemberlerinin güçlü yapısı tüm çalışanları kalite hedeflerine yönlendirmektedir. Ancak Ishikawa' nın görüşlerine göre kalite çemberleri toplam kalitenin bütünleyici parçalarından sadece bir tanesidir.

Ishikawa ayrıca, "Toplam Kalite Kontrol" adlı kitabında Japon kalite kontrol yaklaşımının;¹²⁸

- Firma çapında kalite kontrol, kuruluşa bağlı herkesin kalite kontrole katılımı.
- Kalite kontrol teorik ve pratik eğitimi
- Kalite kontrol çember çalışmaları
- Kalite kontrol denetimleri
- İstatistiksel yöntemlerin kullanımı
- Tüm yurda yayılmış kalite kontrolü geliştirme çalışmaları özellikleri ile batı yaklaşımlarından farklılık göstermekte olduğunu belirtmiştir.

4.3.3. Joseph M. Juran

Juran' in anahtar kavramı "yönetimsel başarıdır". Bu kavram kontrol ile başarı arasındaki ayrımı belirtir. Kontrol durumunda, yönetim mevcut durumdan memnun olup performansın yeterli olduğuna inanmakta ve buna göre eylemde bulunmaktadır. Başarı durumunda, yönetim mevcut durumun yeterli olmadığına ve geliştirilebileceğine inanmaktadır. Juran bunun için üst yönetimin liderliğini ve yoğun eğitim programlarının gerekliliğine işaret eder. Ayrıca kalite planlaması, kalite kontrol ve kalite geliştirme adlı yönetimsel süreçler ile kalitenin sağlanabileceğini vurgulamıştır.

¹²⁸ Kaoru Ishikawa, **Toplam Kalite Kontrol**, KalDer Yayınları, Yayın No:7, İstanbul, 1997, s. 40

Juran kalite geliştirmede on aşamanın olduğunu ortaya koymaktadır.¹²⁹

1. İhtiyaçların belirlenerek gelişme için fırsatların oluşturulması,
2. Gelişme için amaçların belirlenmesi,
3. Bu amaçlar için gerekli örgütlenme yapılması,
4. Çalışanların eğitilmesi,
5. Problemlerin çözümü için projelerin hazırlanması,
6. Yapılan incelemelerin rapor edilmesi,
7. Başarıların anlaşılması,
8. Başarılı sonuçların yayılması,
9. Bu başarının korunması,
10. İstikrar ve kalitelilik sağlanması.

Juran kalite problemlerinin, bölümler arası ilişkilerle ilgili olduğunu ve sadece bir bölümün kendi amacı için uğraşmasının tüm kuruluş çapında kalite misyonunu zayıflatacağını söylemektedir.

4.3.4. Philip Crosby

Crosby kalite anlayışına ilk defada doğru yapma ve sıfır hata kavramlarını getirmiştir. Crosby diğer yönden toplam kalitenin davranış değişikliği ve kültürel değişim gerektirdiğini; değişim için ise uzun dönemli programların hazırlanmasının önemini vurgulamıştır. Crosby ayrıca kalite geliştirmeyle ilgili 14 ilke belirlemiştir.¹³⁰

1. Yönetimin kendini adanması
2. Kalite iyileştirme ekibinin oluşturulması
3. Kalite ölçütlerinin geliştirilmesi ve ölçümlerin yapılması
4. Kalite maliyetlerinin belirlenmesi
5. Kalite bilincinin fikrinin uyanışı

¹²⁹ Murat Önder, "Örgütsel ve Yönetimsel Eklektizm: Toplam Kalite Yönetimi", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 31 Sayı: 3, Ankara, Eylül 1998, s. 54

¹³⁰ Şimşek, *Toplam...*, s. 108

6. Düzeltici önlemlerin alınması
7. Sıfır hatanın planlanması
8. Yönetici eğitimi
9. Sıfır hata günlerinin düzenlenmesi
10. Hedef belirleme
11. Hataların ve nedenlerinin yok edilmesi
12. Ödüllendirme
13. Düzenli olarak haberleşecek kalite gruplarının oluşturulması
14. Yeniden başlama

4.3.5. Armand V. Feigenbaum

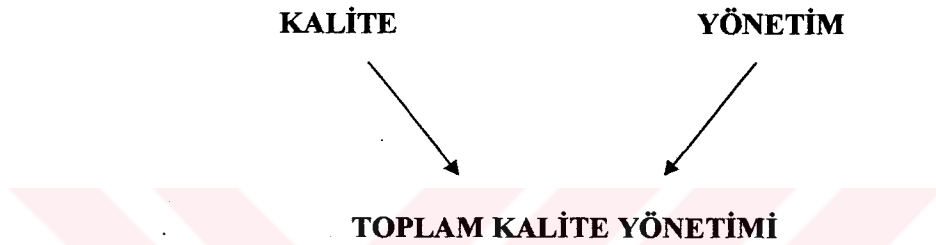
Feigenbaum Toplam Kalite Kontrol ve Kalite Maliyetleri kavramlarının öncüsüdür. Kalite Maliyeti kavramının TKY' ni uygulamanın yararlarının ölçülmesinde bir araç olarak kullanılabilceği fikrini ortaya atmıştır. Feigenbaum' a göre;¹³¹

1. Toplam Kalite Kontrol, kalitenin teknolojik, ekonomik ve insan boyutlarında özellikler taşıdığı için stratejik bir yönetim seçeneğidir.
2. Toplam Kalite Kontrol firma için bir yaşam tarzıdır.
3. Kaliteye hakim olmak; hammaddelere, prosese ve mamule hakim olmak demektir.
4. Kaliteye hakim olmak için maliyetlerin bilinmesi, ayrıca yönetim ve teknik hususları kapsayan bir kalite sisteminin kurulması gerekir.
5. Kalite bütün fonksiyonların sorumluluğundadır. Fakat herkesin sorumluluğunda olan kaliteye hiç kimsenin sahip olmaması gibi bir tehlikenin olmaması için ürün kalitesi ve kalite kontrolden sorumlu bir fonksiyon ile desteklenmesi gerekir.

¹³¹ Efil, **Toplam ...**, s. 75

4.4. Toplam Kalite Yönetimi

Tarih boyunca üretimin artmasına, bilim ve teknolojinin ilerlemesine paralel olarak bir yandan “kalite geliştirme”, diğer yandan “yönetim geliştirme” çalışmaları sürmüştür. Doğal olarak birbirleri ile etkileşim içinde olan bu iki süreç, bugün TKY noktasında buluşmuşlardır. Bu bakımdan TKY, hem “kalitenin yönetimi” hem de “yönetimin kalitesi” ni bütün olarak ifade eden bir sentezdir. Diğer bir anlatımla “TKY’ nin sihirli sloganı insanla-insan için, sıfır hata” olur.¹³²



Şekil 9: Toplam Kalite Yönetimi Sentezi

TKY, bir kurum ya da kuruluşun tüm faaliyetlerini ve tüm kaynaklarını (finans, malzeme, bilgi, teknoloji, insan) çalışanlarının, müşterilerinin mevcut ve gelecekteki beklentilerini tatmin edecek, iş sonuçlarında mükemmelliği sağlayacak ve topluma olumlu katkılarda bulunacak biçimde yönlendirmesidir.¹³³

TKY’ nin felsefesi, toplumda mal veya hizmet üretmek için kurulmuş olan tüm kuruluşların, gerek bir mal ve hizmeti sundukları kişi ve kuruluşlara (müşteriler) ihtiyaçlarına uygun standartlarda (kalite, maliyetler, fiyatlar , teslim zamanı vb. bakımlarından) hizmet götürerek onları tatmin etme, gerekse bunun için gerekli ilişkileri en uygun düzeyde tutarak örgüt içinde çalışanlar ve tedarikçiler ile işletme

¹³² Özevren, **Toplam....**, s.1

¹³³ **Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Temel Eğitimleri El Kitabı**, KalDer yayınları, Yayın No: 27, İstanbul, 1999, s. 31

arasındaki ilişkilere müşteri anlayışı ilkesi ile en tatmin edici düzeyde tutacak bir yönetim becerisini oluşturmaktadır.¹³⁴

Bu felsefe doğrultusunda yönetimin en önemli hedefi işletme ile ilgisi olan kişilerin mutluluğudur. İç müşteri olarak tanımlanan çalışanlar kurumları ile bütünleşebilmeli, katılımcı olabilmeli, yeteneklerini kullanabilmeli, gücünü anlayabilmelidir. Eğer işletme, çalışanlarının gereksinmelerini karşılamazsa, dış müşterisini de tatmin edemeyecektir. Ve sonunda firma varlığını sürdüremez. Aynı şekilde dış müşteri olarak tanımlanan tüketiciler, mal ve hizmet satın alıp kullandıkları zaman tatmin olmalı ve memnun kalmalıdır. Her zaman, şirketler tüketicilerin satın almak isteyecekleri ve satın almaktan mutluluk duyacağı ürünleri imal etmelidirler. İşletmelerin varlığı müşterilerinin tatmin edilmesine bağlıdır.¹³⁵ Bu bilgilere bağlı olarak TKY ile etkin iletişim ve dolayısıyla çalışanlar, birimler, müşteriler, taşeron ve tedarikçiler arasındaki ilişkilerin gelişmesi sağlanmaktadır.

Bu ana hedefe ulaşmak için üç temel araç vardır. Bunlar kalite, fiyat-maliyet-kâr ve miktar-teslim tarihidir.¹³⁶

İşletmenin sunduğu kalitesiz mal ve hizmetler müşterileri rahatsız etmekle kalmayıp aynı zamanda satışları da engelleyecektir. Bu yüzden, bir firma her zaman tüketicilerin istediği kalitede ürünler sunmalıdır. Böylece işletme, müşteri güvenini yavaş yavaş kazanır ve şirketin satışları giderek artar. Uzun vadede önemli kârlar elde edilir ve firma kalıcı yüksek rekabet gücüne kavuşur. Eğer bir şirket “önce kalite” yerine “önce kâr” ilkesini izlerse çabuk kâr elde edebilir fakat rekabet gücünü uzun süre devam ettiremez.

Kalitenin yanında kâr da bir şirketi sürekli olarak iyi halde tutmak için bir araçtır. Eğer kâr olmazsa, yeni ürün ve yeni teknoloji geliştirme de olamaz. Teçhizat yenilemek için yatırım da yapılamaz. Kâr olmadan, maaşlar ödenemez ve şirket nitelikli insanları istihdam edemez. Sonunda iflas eder. Genel olarak, eğer kalite

¹³⁴ Eren, *Yönetim ...*, s. 107

¹³⁵ Ishikawa, *Toplam...*, s.108

¹³⁶ Ishikawa, *Toplam...*, ss.101-106

kontrol etkili bir şekilde yürütülürse hatalı ürünlerin miktarı azalacak, malzeme ve zaman israfı da düşecektir. Bu da verimliliğin yükselmesine yol açarak sonuçta maliyetin düşmesine sebep olacaktır. Bu proses yoluyla, ürünler tüketicilere istenilen kalitelerinde ve uygun fiyatlarında sunulabilir.

Bir firma tüketicileri tarafından istenilen miktarda ürün imal etmeli ve belirlenen teslim tarihinden önce tüketicilere teslim etmelidir. Bunun için; satın alınan miktar, üretim miktarı, stoktaki malzeme ve ürünlerin miktarı (üretim prosesindeki ürünlerin miktarı dahil olmak üzere), satış miktarı ve teslim tarihi kontrollerini içeren etkili bir miktar kontrolü sağlanmalıdır. Eğer firma tarafından belirli bir malın aşırı stoku yapılırsa, çok miktarda kaynak ve sermayeden yararlanılmadığı için üretim maliyeti de yükselir. Şüphesiz stok miktarı çok düşük olsa da, firma tüketicilerin isteklerini yeterince karşılayamaz.

Bahsedilen amaç ve araçlar doğrultusunda TKY ile ürün / hizmet kalitesinin, üretimin, verimliliğin, satışların, pazar payının ve müşteri güveninin artması ve maliyetlerin, iskartaların, stok seviyesinin, malzeme ve zaman kaybının, şikayetlerin, atıkların, ekonomik risklerin azalması ile iş sonuçları mükemmelleşmektedir. Ve nihayet çevreye ve topluma karşı sorumluluk bilinci artmakta ve yaşam kalitesi yükselmektedir.

4.5. Toplam Kalite Yönetiminin Dayandığı Temel İlkeler

4.5.1. Strateji, Misyon, Vizyon ve Değerler

Tüm çalışanların ve tüm faaliyetlerin aynı doğrultuda yönlenebilmesi için kuruluş öncelikle niçin var olduğunu, gelecekte ulaşmak istediği noktayı, sahip olmayı arzuladığı kurum kültürünü belirlemelidir. Bunlar TKY terminolojisinde kuruluşun gelecekte nasıl bir konumda olmayı istediğini anlatan bir kavram olan “vizyon”; kuruluşu niçin, kim için var olduğunu, yarattığı katma değeri ve kuruluşu diğerlerinden ayıran en belirgin özelliği ortaya koyan bir kavram olarak “misyon” ve var olan veya oluşturulmak istenen kurum kültürünü ana hatları ile belirleyen, çalışanların davranışlarını ve kararları yönlendiren, bir anlamda kuruluşun yönetim

tarzına ait ipuçlarını veren değer ölçüleri olan “değerler” olarak ifade edilir. Strateji ise vizyonu gerçekleştirmeye yönelik araçlardır. İşletmeye yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak hedeflerin belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi sürecidir.¹³⁷

4.5.2. Mükemmellik

TKY, sürekli iyileştirme prensibi üzerine tanımlanmaktadır. Bundan amaç, kalitesizliğe konu olan her alanda bu kalitesizlik oranını sıfırlamaya çalışmak, yani mükemmeliyetçi bir sistem oturtmaya çalışmaktır. Belirtilen sıfırlama çalışmalarından başlıcaları:¹³⁸

- Sıfır hata, üretimin bir defada ve hatasız olarak gerçekleştirilmesini gerektirir.
- Sıfır stok, işletmeye finansal yük getiren ve hantallık nedeni olan stokların azaltılmasını hedeflemektedir.
- Sıfır arıza, toplam kalite ile arızaların önlenmesini ve sürekliliğin sağlanmasını ön plana çıkarmaktadır.
- Sıfır gecikme ile işletmelerin üretim ve teslimat süreçlerinde en hızlı olma yolunda her türlü önlemi almaya itmektedir.
- Sıfır kağıt hedefinde kalitenin en uygun iş yönetimi olduğundan yola çıkılarak haberleşme ve bilgi dolaşımı kanalları, mümkün olduğu kadar kırtasiyeciliği (rapor yazmak, yazılı talimatlarla zaman kaybetmek vs.) azaltıcı hale getirilmesi gerekmektedir.

TKY çerçevesi doğrultusunda yukarıdaki sıfırlı hedefler de dahil olmak üzere kalitesizliğe neden olan unsurlardan ne kadar çok sıfır hedefi belirlenebiliyorsa, işletme için mükemmeli arayış yolunda o kadar somut hedefler ve yöntemler belirlenebilmektedir.

¹³⁷ Aktan, 2000' li (2)... , s. 1

¹³⁸ Düren, 2000' li ..., s.31

4.5.3. Kıyaslama

Bir işletmenin kendini rakipleri ile, diğer sektörlerdeki ve başka ülkelerdeki işletmelerin uygulamaları ile karşılaştırıp en iyi uygulamaları örnek alarak, kendisinin zayıf yönlerini geliştirmesi anlamına gelen kıyaslama (benchmarking), TKY yaklaşımındaki sürekli iyileştirme ve geliştirme mantığının temelini oluşturur. Amacı, müşteri memnuniyetini arttırma, müşteri isteklerini ve bu isteklerde ileride meydana gelmesi olası değişimleri tahmin ederek önlemler alma, pazar liderliği için rekabet avantajı araştırmaktır.¹³⁹

Kıyaslama çevreyi anlama, öğrenme, bunlarla ilgili bilgileri öğretme, paylaşma ve işletmeye uyarılama suretiyle rekabette en iyilerle mücadele etme ve liderliğe ulaşmak için sürekli gelişmeyi hedefleme süreçlerini içermektedir.

4.5.4. Ekip Çalışması

TKY, işletmede çalışan tüm insanların, işçisinden tepe yöneticisine kadar, takımlar şeklinde örgütlenecek sorun belirleme, sorun çözme, önleyici tedbirleri düşünme, sürekli kalite iyileştirme, maliyet düşürme, fireleri azaltma, yeni ürün tasarlama, mevcut ürünleri geliştirme, üretim süreçlerini gözden geçirme, teslimatı hızlandırma, tedarik edilen girdilerin kalite, maliyet ve teslimatını iyileştirme v.b. konularda ilgililerin katılımlarını sağlamayı hedefler. Burada amaç tek tek bireysel düşünce ve tasarımların personeli güçlendirerek fikir ve öneri geliştirme şeklinde artmasını ve bu görüş ve düşüncelerin oluşturulacak grup veya takım çalışmalarında değerlendirilerek işletmeye yararlı hale getirilmesidir. Grup halinde yapılacak çalışmaların yararı sağladığı işbirliği sonunda elde edilecek yararın sinerjik olarak arttırılması ve değerli kılınmasıdır.¹⁴⁰

TKY' de özellikle alt kademe çalışanları ve işçilerin üretim süreci üzerindeki etkileri ve burada çalışmaktan dolayı elde ettikleri uygulamalı bilgi ve tecrübeler, diğer üst kademelere göre daha fazladır. Bu nedenle TKY' nde atılması gereken ilk

¹³⁹ Düren, 2000' li ... s.282

¹⁴⁰ Eren, Yönetim ..., s.114

adım alt kademelerde kurulacak takım çalışmalarının örgütlenmesidir. Bu çalışmalar içerisinde en çok bilineni ve uygulananı “Kalite Kontrol Çemberleri”dir. Kalite kontrol çemberleri; çalışanların yaptıkları iş ile ilgili çeşitli sorunların kaynaklarını ve nedenlerini birlikte çalışarak ve periyodik toplantılar yaparak araştıran, bulan, çözen ve üst kademe yönetimine rapor eden gönüllü kişilerden oluşan bir ekiptir.¹⁴¹

Üyeleri ise; hedef aldıkları sorun ya da sorunların nedenlerini araştırabilecek, çözüm önerileri geliştirip uygulayabilecek; arzulu ve gönüllü tüm yönetim kademeleri ve işçi düzeyinde yer alan işletme çalışanlarıdır. Üye sayısı, hedef alınan sorunun niteliğine göre 5-15 üye arasında değişebilir. Gruptaki üye sayısı azaldıkça, özellikle fikir üretme açısından grupta verim düşmekte; üye sayısı arttıkça toplantıların yönetimi güçleşmektedir. İdeal üye sayısının yedi-on üye arasında olduğu söylenebilir.

Firma çapında kalite kontrol etkinliklerinin bir parçası olarak yürütülen Kalite Kontrol Çemberleri etkinliklerinin arkasındaki temel fikirler şunlardır:¹⁴²

- i) Şirketin iyiye gitme ve gelişmesine katkıda bulunmak.
- ii) İnsana saygı duymak ve içinde yaşanmaya değer, mutlu ve aydınlık bir işyeri yaratmak.
- iii) İnsan yeteneklerini tamamen harekete geçirmek ve sonuçta sonsuz olanaklar ortaya çıkarmak.

Bu bilgilerden yola çıkıldığında takım çalışmasının örgüte sağladığı faydalar arasında sistemin aksaklıklarının daha iyi görülmesi, örgüt kültürü ve ortak hedef doğrultusunda konulara bütünsel bakabilme, sorun çözme yetenek ve bilgisini geliştirme, belli kişiler yerine tüm personelin yaratıcılığından yararlanma, örgüte bağlılık duygusu, karar verme bilgi ve becerisi kazandırma, işi sevdirmeye, esnek

¹⁴¹ Çetin, Akın ve Erol, *Toplam...*, s. 124

¹⁴² Ishikawa, *Toplam...*, s.142

düşünce sisteminin oluşturulması, örgütle bütünleşme, rekabet yerine işbirliğinin örgüte hakim olması başta gelenlerdir.¹⁴³

Özetlemek gerekirse bir işletmede takım çalışmalarının adı ya da işlevi ne olursa olsun, temel amaçları; yönetimin ve çalışanların katılımcı hale gelmesini sağlamak, çalışanların ihtiyaçlarını gidermek, işletme ihtiyaçlarını, dolayısıyla sürecin ve ürünün gereklerini yerine getirmektedir. Bu gerekler; süreç geliştirme, kalite arttırma, maliyet düşürme, emniyet, temizlik, düzen, vb. konularını da kapsayabilir.¹⁴⁴

4.5.5. Bilgi, Ölçme ve İstatistiğe Dayalı Yaklaşım

Sorun çözme, önlem alma, süreçleri iyileştirme ve geliştirme çalışmalarında başarılı olmak için, incelenen konu hakkında tarafsız, kanıta dayalı, açıklayıcı, yeterli, zamanında, doğru ve güvenilir bilgiye ihtiyaç vardır. Aksi takdirde yanlış kararlarla yanlış işler yapılmasına neden olarak kuruluşları hedeflerinden başka yönlere sürükler.

Doğal olayların hepsinde bir değişkenlik olduğu bilinen bir gerçektir. Hatalar büyük ölçüde bu değişkenlikten kaynaklanır. Bu değişkenlikleri görebilmek istatistik teknikleri ile mümkündür. İstatistik teknikleri ile değişkenliğin özelliği incelenip hata kaynakları saptanabilir. Neyin normal, neyin anormal olduğu, bir başarı düzeyinin veya başarısızlığın tesadüfi mi yoksa kalıcı mı olduğu anlaşılabilir. Ayrıca konuya farklı açılardan bakan kişilerin aynı dili konuşmalarına olanak verir. İstatistik teknikleri analize yardımcı olduğu gibi iletişimi de kolaylaştırır.¹⁴⁵

İstatistik teknik ve analizlerle, kalite maliyetleri, sürekli gelişme ve teslim zamanındaki iyileştirmeler devamlı olarak ölçülmekte ve günümüzün ağır rekabet koşullarında müşteri istek ve beklentilerindeki değişimler doğrultusunda sürekli yeni ölçütler geliştirilmeye çalışılmaktadır.

¹⁴³ Önder, "Örgütsel ve Yönetimsel Eklektizm: Toplam Kalite Yönetimi", s. 67

¹⁴⁴ Çetin, Akın ve Erol, **Toplam...**, s. 130

¹⁴⁵ Kavrakoğlu, **Toplam...**, s. 35

Müşteri bilgi anketleri, müşteri memnuniyeti anketleri, çalışanın memnuniyeti anketlerinin örnek seçiminde, toplanan verilerin istatistiksel tekniklerle değerlendirilmesi, elde edilen sonuçların güvenilirliğinin test edilmesi çok önemlidir. Alınan önlemlerin müşteri memnuniyetini, çalışanın sadakatini ve memnuniyetini ne ölçüde etkilediğini de yine istatistik analizleri yardımı ile bilimsel biçimde ve sürekli olarak değerlendirmek gerekmektedir.¹⁴⁶

4.5.6. Sıfır Hataya Ulaşmaya Yönelme

Hataları sonradan tespit edip ayıklamak yerine hata yapmamak; ilk defada ve her zaman doğru yapmak esası doğrultusunda işletmenin her düzeyinde ve süreçlerde problem ortaya çıkmadan önlem alacak kalite kontrol düzeninin kurulması ve bu zihniyetin yerleştirilmesi gerekir. Bu nedenle işletmelerde sıfır hata hedefinin tüm çalışanlara duyurulması, hata oranının düşürülmesi ile ilgili planlama ve sürekli iyileştirme çalışmalarının yapılması; ürünlerin tam zamanında ve hızlı bir şekilde teslimi gerekmektedir. Bu amaçla düzenlenen sıfır hata programları; ürünlerin dizaynı aşamasında belirlenen üst ve alt spesifikasyon limitleri içinde üretim yapılmasını, hataların giderek azaltılması sonucu pazarda başarı sağlanabileceğini, hatalardan ders alınmasını, işletmede hatanın herkesin sorumluluğu olduğunu bir misyon olarak vermeye çalışır.

TKY 'nde sıfır hata kavramı; işletmenin tüm süreçlerinde sürekli iyileştirmeyi, kabul edilebilir bir kalite düzeyi anlayışını, yönetim beklentileri ile insan ilişkileri üzerinde odaklaşmayı, kalitenin, kalite felsefesinin ve motivasyonun önemine inanmayı gerektirmektedir.¹⁴⁷

Bu amaçla, örgüt içinde kaliteden herkesin sorumlu tutulması nedeniyle, bu sorumlulukları ölçüsünde kendilerine inisiyatif kullanabilme yetkisi de verilmelidir. Tüm çalışanların kaliteyi benimsemesi sonucunda üretim yapılmadan ve hizmet

¹⁴⁶ Eren, *Yönetim ...*, s.115

¹⁴⁷ Çetin, Akın ve Erol, *Toplam...*, s. 167

sunulmadan önce kalite ve hatasızlık sağlanabilmekte; daha tasarım aşamasında iken hataların ortaya çıkması önlenmektedir.

4.5.7. İnsana Önem Verme ve Motivasyonda Değişmeler

Günümüz yönetim anlayışı, insanın yaratıcı gücü ve aktif katılımı olmaksızın örgütlerde gerçek bir gelişmenin sağlanamayacağını vurgulamaktadır. Dolayısıyla örgütün başarıya ulaşması, varlığını sürdürebilmesi için insana yönelmesi, onu tanıması, motive etmesi ve geliştirmesi gerekmektedir.

TKY, herkesin kaliteden sorumlu olduğu bir örgüt kültürü yaratmak için kültürel değişimi öngörür. Bu açıdan; insana kalitenin işlenmesi, kalite bilincinin ve kalite değerlerinin yerleştirilmesi ve bu bağlamda kişilerin davranışlarının ve kültürlerinin değiştirilmesi amacıyla kalite eğitimi verilmelidir. Bu değişimin gerçekleştirilebilmesi ve diğer yönden de örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri; çalışanların performansına, davranışlarına ve bunları etkileyen faktörlerin bilinmesine bağlıdır. İnsan davranışlarını etkileyen faktörler ile ilgili yapılmış olan çalışmalar içerisinde en çok bilinenler Abraham Maslow' un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi", Frederick Herzberg' in "Çift Faktör Teorisi" ve Victor Vroom' un "Beklenti Teorisi" dir.

4.5.7.1. Abraham Maslow' un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi"

Maslow, insanın belirgin ihtiyaçlarını beş basamaklı bir piramit şeklinde özetlemiştir. Piramidin zemini insanların yaşamak için gerek duydukları yeme, içme gibi fizyolojik ihtiyaçları göstermektedir. Piramidin ikinci basamağı olarak insanlar karınlarını doyurduktan sonra, kendilerini doğa şartlarından koruyacak barınma ihtiyaçları belirtilmiştir. Bundan sonraki aşama ise insanların sosyal bir gruba ait olma ihtiyaçlarıdır. Daha sonra ise içinde yaşadıkları toplumda saygın bir yer edinmek, ilgi görmek gibi beklentiler içinde olurlar. Son aşama ise insanların kendilerini gerçekleştirme aşamasıdır. Burada insanın hiç bir baskı hissetmeden yapmak istediklerini yapabilmesi söz konusudur.



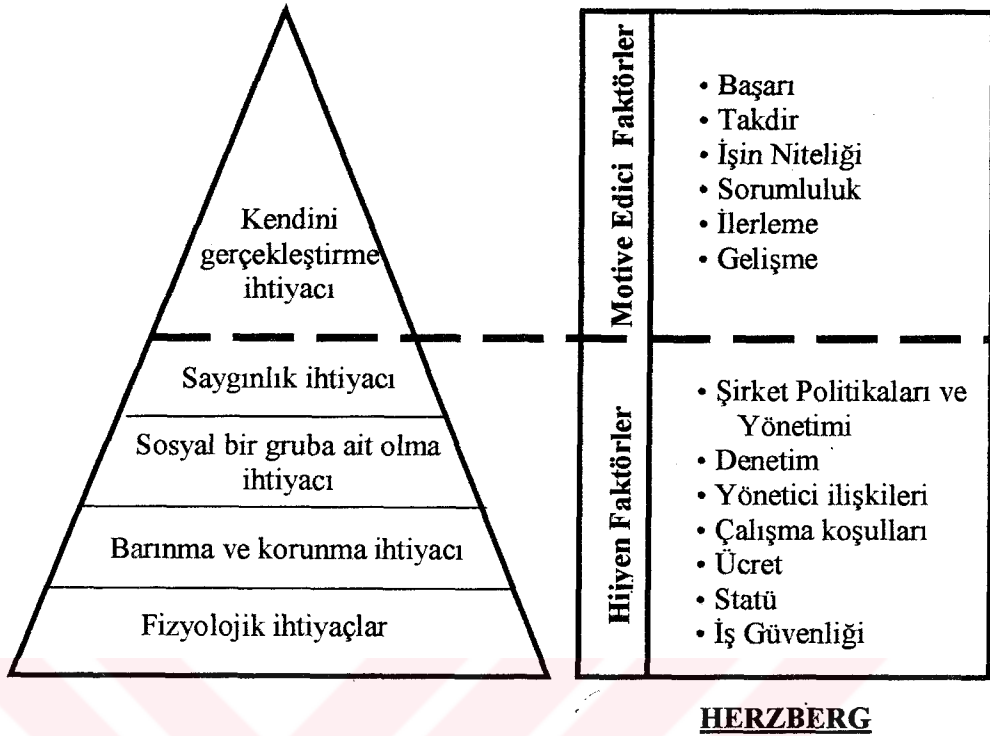
Şekil 10: Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

4.5.7.2. Frederick Herzberg' in “Çift Faktör Teorisi” ya da “Motivasyon-Hijyen Teorisi”

Motivasyonun memnuniyet ve memnuniyetsizlik kaynakları olmak üzere iki farklı etmen türü tarafından yönlendirilmesi, Chicago Üniversitesi' nde profesörken Herzberg tarafından önerilen motivasyon teorisinin ana fikrini oluşturur.

1959 yılında Herzberg, Mausner ve Snyderman iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiyi araştıran yeni bir araştırma yaparak iki tür ihtiyaç belirlediler: Herzberg, bunlardan bir grubu hijyen ihtiyaçlar diye adlandırdı. Bunlar; işyerindeki psikolojik ve fiziksel şartlardan etkilenmektedir. İkinci grup ihtiyaçlar ise; motivasyon ihtiyaçları olarak adlandırıldı. Bunların Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramındaki üst düzey ihtiyaçlara benzer olduğu ifade edilmiştir.¹⁴⁸

¹⁴⁸ Çetin, Akın ve Erol, *Toplam...*, s. 264



Şekil 11: Maslow ve Herzberg' in teorilerinde insan ihtiyaçlarının sınıflandırılması¹⁴⁹

Herzberg; bu iki grup ihtiyacın farklı sonuç ya da ödüllere tatmin olduğunu belirtmiştir.

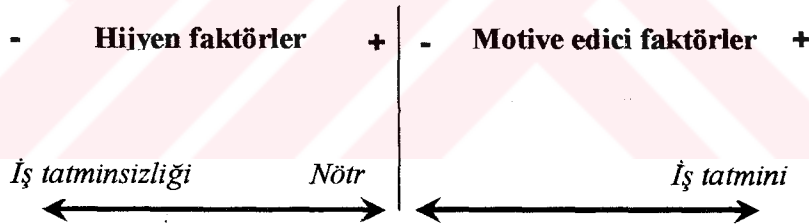
a. **Hijyen faktörler:** Hijyen ihtiyaçları, hijyen faktörlerden tatmin olmaktadır ve bunların yokluğu da tatminsizliğe neden olmaktadır. Bu faktörler; yönetim, kişiler arası iletişim, fiziksel çalışma şartları, ücret, özel yaşamdaki mutluluk düzeyi, şirket politikaları ve yönetimi, iş güvenliği, vb. dir. Bu faktörler içerik ya da çevre ile ilgilidir. Hijyen faktörlerin negatif olması durumunda ise (örneğin çalışma koşullarının çok iyi olmaması, aile yaşamının çok düzenli olmaması) tatminsizlik doğar. Ancak bunların giderilmesi iş tatmini ile sonuçlanmaz, sadece iş tatminsizliğini azaltır ya da ortadan kaldırır. Hijyen faktörler pozitif ise bu, sadece çalışanlar tarafından kabul görülür, motive edici olabileceği gibi motive edici etki

¹⁴⁹ Aktan, 2000' li (3)...., s.52

göstermeyebilir.¹⁵⁰ Diğer bir deyişle, bu faktörlerin mevcut olması kişinin motive olabileceği asgari koşulları sağlayacaktır. Aynı zamanda hijyen faktörler tatmine neden olmamakta, sadece tatminsizliğe engel olmaktadır.

b. **Motive edici faktörler:** Motivasyon ihtiyaçlarını gideren faktörleri ise; motive edici faktörler olarak adlandırılmıştır. Bu faktörler; başarı, tanınma, takdir edilme, işin niteliği, sorumluluk, ilerleme vb. dir. Hijyen faktörler işin içeriği ile ilgili iken, motivasyon faktörleri işin kendi doğası ve işin sonuçlarıyla ilgilidir. Bu teoriye göre, iş tatminine neden olan faktörler kişinin kendisini gerçekleştirme ihtiyacını gideren faktörlerdir. Bu faktörlerin varlığı, kişiye kişisel başarı hissi verdiği için, kişiyi motive edecek, kişinin çalışma istek ve arzusu artacaktır. Bunların yokluğu ise kişinin çalışma arzu ve isteğinin yavaşlaması ve motive olmaması ile sonuçlanacaktır.

Hijyen faktörler nötr bir sonuç ortaya çıkarırken, motive edici faktörler iş tatmini ile sonuçlanır. Ancak tanınma, sorumluluk ve diğer motive edici faktörler yoksa, sonuç tatminsizlik değildir.¹⁵¹



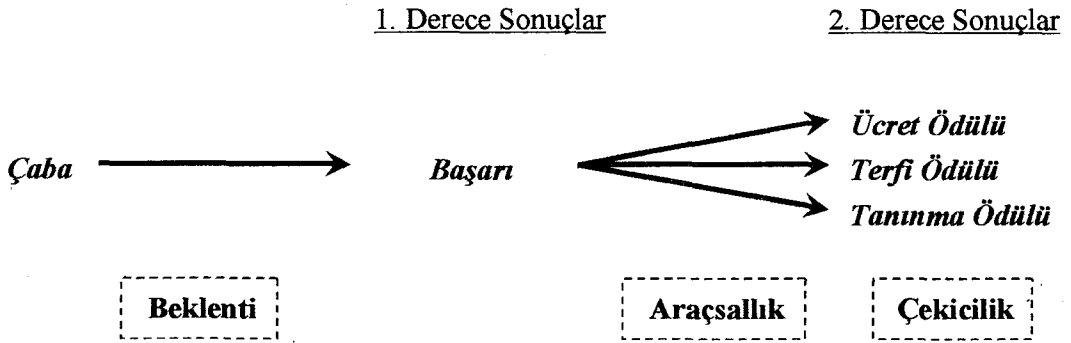
Şekil 12: Herzberg' in Motivasyon-Hijyen Teorisi

Herzberg' in görüşlerine göre motivasyonel faktörler bireyi mutlu kılan, işyerine bağlayan, çalışmaya özendiren ve doyum sağlayan unsurlardır. Hijyen faktörler ise bireyin işten ayrılmasına, tatminsizliğe yol açabilecek unsurlar olarak görülebilir. Hijyen faktörlerin motive edici özellikleri nispeten daha azdır. Başka bir ifadeyle

¹⁵⁰ Aktan, 2000' li (3)..., s.49

¹⁵¹ Çetin, Akın ve Erol, Toplam..., s. 265

3. Ödül-İhtiyaç İlişkisi: Ödülün kişinin ihtiyaçlarını tatmin etme derecesidir. Modele göre ödül, ihtiyaçları ne kadar çok tatmin ederse kişinin ödülü arzulama derecesi diğer bir ifadeyle ödülün çekiciliği (motive edici özelliği) o oranda artacaktır.



Şekil 14: Vroom' un Beklenti Teorisi¹⁵⁵

Modelde, çabanın sonucunda başarıya ulaşmak “beklenti”, başarının kişiye ödül getirmesi “araçsallık”, ödülün kişinin gözündeki değeri “çekicilik-valance” kavramlarıyla ifade edilmektedir. Diğer bir deyişle ödülün çekiciliği, motive edici faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Modelde ayrıca, birinci derecede sonuçlar ve ikinci derece sonuçlar ayırımı da yapılmaktadır. Birinci derece sonuçlar başarı oluşturan çabanın sonucunda ortaya çıkarlar ve o işi yapma ile doğrudan ilişkilidirler. Bunlar verimliliğin artması, devamsızlığın azalması gibi sonuçlardır. İkinci derece sonuçlar ise ücret, terfi, başarıma duygusu gibi başarı sonucu elde edilen ödüllerdir. Diğer bir ifade ile, başarı sonuçları (birinci derece sonuçlar), kişinin birtakım ödüller (ikinci derece sonuçlar) almasıyla teşvik edilmektedir ve motive edilmektedir.

Model, motivasyon için beklenti, araçsallık ve çekiciliğin hepsinin birden kişinin gözünde olumlu olması gerektiğini ileri sürmektedir. Eğer kişi, ne kadar çabalarsa çabalasın başarılı olacağına inanmıyorsa (beklenti yok), boşu boşuna çalıştığını

¹⁵⁵ Güneş ve Diğerleri, *Yönetim...*, s. 232

düşünüp motive edilmiş olmayacaktır. Kişi, işi başaracağına ve bu başarısı sonucunda ödül alacağına inanıyor ancak alacağı ödül ihtiyacını tatmin etmiyorsa, yani kişi verilen ödülü beğenmiyorsa (çekicilik yok), yine o işi yapmak için güçlü bir motivasyon hissetmeyecektir. Bahsedilen modele göre motivasyon şöyle formüle edilebilir.

$$\text{Motivasyon} = \text{Beklenti} \times \text{Araçsallık} \times \text{Çekicilik}$$

Sonuçta motivasyonu sağlamak isteyen bir yönetici, kişilere eğitim olanakları sunmak, onlara güven duygusu aşılamak, örgütsel engelleri ortadan kaldırmak gibi yollarla başarıyı arttırmalı, böylece beklentiyi olumlu etkilemelidir. Ayrıca, başarının çalışan ve çalışmayana göre adil ödüllendirme sistemi ile araçsallığı vurgulamalıdır. En sonunda, kişilerin arzuladığı, ihtiyaçlarını tatmin eden ödülleri kullanarak çekiciliği arttırmalıdır.¹⁵⁶

Vroom' un motivasyon konusundaki yaklaşımının temeli ödüllendirme beklentisine dayalıdır. Birey göstereceği çabanın takdir edilmesi ve ödüllendirme beklentisi içerisindedir. Eğer organizasyonda takdir ve ödüllendirme ile ilgili ilkeler ve politikalar önceden belirlenmiş ise bu çalışanlar üzerinde motive edici etki gösterecektir.¹⁵⁷

Bu araştırma ve yapılan benzeri çalışmalardan, çalışanların sadece para ile motive edilemeyeceği, ait olma, tanınma, kendini gerçekleştirme, güven, huzur, inanç ve özel değerleri başka unsurları da dikkate alan bir ödüllendirme sisteminin yerleştirilmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. İyi yapılandırılmış bir ödüllendirme sistemi; müşteri memnuniyeti, maliyet bilinci, yenilik, risk alma, inisiyatif kullanma, takım çalışması, çalışanın ilgisi, bilgi paylaşımı vb. gibi konuları teşvik eder.¹⁵⁸

¹⁵⁶ Güney ve Diğerleri, *Yönetim...*, ss. 232-233

¹⁵⁷ Aktan, *2000' li (3)...*, s.53

¹⁵⁸ Önder, "Örgütsel ve Yönetimsel Eklektizm: Toplam Kalite Yönetimi", s. 61

4.5.8. Eğitim Faaliyetlerine Önem Verilmesi

TKY, felsefesindeki sürekli gelişmenin gereği olarak; işletme organizasyonu ve çalışanlarına bir düzenleme getirmektedir. Böylece organizasyonlar; bilgi yaratan, aktaran, elde eden, davranışlarını yeni bilgi ve görüşleri yansıtabilecek şekilde düzenleme yeteneğine sahip birimler olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlar açısından ise; bilgiyi kolayca alabilen, bilgi alma kapasitesi yüksek, toplam kalite yöntemlerine, felsefesine hakim, müşteri ilişkilerine son derece duyarlı, sürekli öğrenen insan gücü yapısını gerektirir. Aynı zamanda işletmenin de geleceği net tahmin edip görebilmesini, algılamalarda daha geniş açıdan olaylara bakabilmeyi öğrenmesini, çalışanların ortak bir vizyona sahip olmasını, ekip olarak düşünebilmeyi öğrenmesini, işletmenin dinamiklerini, süreçlerini bir bütün olarak görebilmesini, vb. gerektirir. Bu nedenle TKY' nde başarılı olmak için işletmenin tümünde eğitim çalışmalarına önem verilmesi ve bunların sürekliliği esas olmalıdır.¹⁵⁹

Toplam kalite eğitim programında; kalitenin ne olduğu, niçin uygulanmak istendiği ve örgüt içinde nasıl tanımlandığı, geleneksel sistemden farklı yönleri, neden herkesin katılımını gerektirdiği, tüm kademelerin yeni görevleri, bilgi ve verilerin toplanarak sistematik getirilmesinde kullanılan teknikler, programın nasıl daha da ilerletilebileceği, tasarım, problem çözme teknikleri gibi konular yer alır.

Bu eğitim programları; yeni vizyon ve değerlerin tanıtılması, kalite, politika ve hedeflerinin açıklanması, değişime karşı direncin kırılması, kalite teknik ve yöntemlerinin öğretilmesi, müşteri ihtiyaçlarının anlaşılması ve iş süreçlerine taşınması gibi faydalar sağlamaktadır.¹⁶⁰

4.5.9. Müşteri Merkezlilik (Müşteri Odaklılık)

TKY ürün veya hizmetin etkilediği herkesi müşteri olarak kabul eder. Örgütün varlığını sürdürebilmesinin en önemli koşulu müşterinin tatmin edilmesidir. Müşteri

¹⁵⁹ Çetin, Akın ve Erol, *Toplam...*, s. 169

¹⁶⁰ Önder, "Örgütsel ve Yönetimsel Eklektizm: Toplam Kalite Yönetimi", s. 68

karar verirken, ölçme ve denetim esnasında, tasarımda, üretimde, sunuşta, satışta ve diğer tüm fonksiyonlarda ön plandadır.

Müşteri kavramı iç ve dış müşteri olmak üzere ikiye ayrılır. İç müşteri; bitirilen bir işin devredildiği veya teslim edildiği kişidir. Toplam kalite örgütünde bir sonraki süreç iç müşteri olarak kabul edilir. Dış müşteri ise üretilen mal veya hizmeti satın alan veya nihai olarak tüketen şeklinde belirtilebilir.

Öncelikle, örgütlerde iç müşterinin tatmin edilmesi önem taşır. Örgütte çalışan herkes iç müşteri olarak düşünülürse; personelin ihtiyacı karşılanmadığında, onların da dış müşteriyi ihmal ettikleri, yönetim onlara kalite sunmadığında onların da müşteriye kaliteli hizmet sunmadıkları, yönetim çalışanlara kötü davrandığında onların da müşterilere kötü davrandıkları görülecektir. Ayrıca her biri bir diğerinin müşterisi olan personelin birbirlerinin ihtiyaçlarını karşılamamaları, işlerin yavaş ve eksik yürümesine, kalitenin düşmesine ve maliyetin artmasına neden olacaktır. Dış müşterilerin istekleri karşılanmadığı takdirde mali sıkıntılar nedeniyle örgütün varlığını devam ettirmesi güçleşecektir.

Müşterilerin tatmin edilebilmesi ve onların şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için müşterilerin beklentilerinin ve ihtiyaçlarının tespit edilmesi önem taşır. Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenmesinde anketler, öneri kutuları, şikayetler vb. yöntem ve teknikler kullanılmaktadır.

4.5.10. İletişim Sağlanması

Toplam Kalite Yönetimi etkili iletişim sayesinde uygulanabilir. İletişim, kurum dışı hedef kitlede yer alan insanlar açısından kalite hedeflerine dönük kodlanmış bilginin, duygu ve fikirlerin etkileşiminin ve paylaşımının yanı sıra TKY felsefesinin uygulandığı tüm kurum birimleri içinde sembolleri ve onları ortak bir yapıya getirme kararlılığı sürecidir.

Belirtilen bu süreç için işletmelerin tepeden tırnağa tüm çalışanlara net bir şekilde vizyonunun belirlenip iletilmesine, misyonun belirlenmesinde, stratejik hedeflerinde,

planlarında, politikalarında, kalitenin, kalite iyileştirmenin, müşteri memnuniyetinin ne olduğu, sonuçları, ne kadar önemli olduğu, önceliği, vb. sürekli sorgulanmalıdır. Bu değerlendirmede yararlanmak için işletmenin amaçlarını, misyonunu bildiren posterler, broşürler, bilgilendirmek amacıyla tüm çalışanları kapsayan toplantılar, işletmenin eğitim çalışmaları, işletmenin çıkarmış olduğu yayınlar, işletmeye girdi sağlayan ya da ürünü kullananlardan gelen geribildirimlerin sergilendiği panolar, performans değerlendirme toplantıları, vb. araçlar kullanılabilir. Bu araçlardan tek başına yararlanmaktan ziyade aynı anda ne kadar çok araçtan yararlanılırsa o kadar hedeflenene yaklaşılr.¹⁶¹

Bu süreç sonunda TKY felsefesi altında bir araya gelen bireylerin bilgi, düşünce, duygu, tutum ve davranış kalıplarının iletişim ve etkileşim yoluyla bireyler arasında paylaşıldığı görülmektedir.¹⁶²

4.5.11. Kültürel Değişim

Bir kuruluştta toplam kalite kültürünün oluşturulması, TKY' nin dayandığı temel ilkelerin tüm çalışanlar tarafından benimsenmesinin ve tüm süreçlerin bu anlayışla yönetilmesinin sağlanması demektir. Bu kültürün oluşturulması her kademedeki çalışanın yeni bilgi ve beceriler kazanmasını gerektirmektedir. Bunlar,¹⁶³

- Eski tip yönetici yerine “lider” olma
- Hedeflerin açıkça ortaya konup paylaşılması
- Öğrenmeyi öğrenme ve bunu bir yaşam tarzı olarak benimseme
- İnsanlar arasındaki ilişkilerde açık olma, güven ortamı yaratma
- Etkin iletişim kurabilme
- Kültür çokluğu ve farklılığını algılama, bu farklılığa değer verme
- Takım halinde çalışabilme
- Geri bildirimde bulunma ve geri bildirimlerden yararlanma

¹⁶¹ Çetin, Akın ve Erol, **Toplam...**, s. 172

¹⁶² Berker Telek, Ayşem Ertopuz ve Bahadır Akın, “İletişimin İç Müşteri Tatminindeki Rolü”, 5. **Ulusal Kalite Kongresi**, TÜSIAD-KalDer, İstanbul, 1996, s. 248

¹⁶³ **Belediyelerde...**, s. 59

- Toplam kalite araçları ve tekniklerinin öğrenilmesi ve kullanılması

Şeklinde özetlenen tüm bu bilgi ve becerilerin kazanılması için sürekli eğitim şarttır.

Bir örgütte kültürü çoğunlukla yerleşmiş ve kalıplaşmış olması nedeniyle değiştirmek oldukça güçtür. O nedenle örgütlerde değişime dirençle karşılaşmak mümkündür. Kültürel değişim karşısında oluşan dirençlerin ortadan kaldırılabilmesi için, çalışanlara bilgi verilmesi, çalışanların kararlara katılımının sağlanması önemlidir.

4.5.12. Sürekli İyileştirme ve Geliştirme

Günümüzde örgütlerin rekabet koşullarının hızlı değişimiyle baş edebilmesi için, aynı, hatta daha da hızlı değişmesi ve müşteriye sunulan ürün ve hizmetin kalitesini sürekli olarak geliştirmesi gerekmektedir. Bu gelişmeler iki şekilde gerçekleşebilir.

Buluş ve teknolojik sıçramalar: Klasik yönetimlerde ve batıda yaygın olarak uygulanan bu geliştirme yöntemi yeni bir buluş ve teknolojik sıçramalar şeklindedir. Yeni bir atılıma kadar mevcut durum, korunması için prosedürler ve standartlarla belirginleştirilir. Yönetimin ve çalışanların başarısı bu standartlara göre ölçülür. Gelişmeler, araştırma grupları (AR-GE) tarafından önerildiği için belirli direnişlere ve adapte olmada zorluklara yol açmaktadır. Yeni bir buluşa kadar her şeyin durağan olmasından dolayı sistemi ve kişileri uzun süre aynı durumda kilitleyerek işletme körlüğüne neden olmaktadır. Bu yöntem gerek araştırma safhasında gerek uygulamaya geçerken önemli yatırımlar gerektirdiği için pahalıdır. Ancak yine de yeni buluşların yapılması gereklidir.

Sürekli iyileştirme (Kaizen): İkinci bir geliştirme yöntemi olan Japonların uyguladıkları Kaizen, sürekli iyileştirmeyi ifade eden bir terimdir. Kaizen yönteminde sistematik bir biçimde gerçekleştirilen küçük küçük iyileştirmelerin birikerek sonunda büyük iyileşmeler ve gelişmeler sağlamaktadır. Bu değişikliklerle eskiyi bir anda ortadan kaldırmadan mevcut düzende yapılan uyarlamalarla büyük

yatırım gerektirmeyen iyileştirmeler sağlanır. Geliştirmeler atölyede, ofiste, laboratuvarlarda bizzat işi yapanlar tarafından iş başında gerçekleştirildiği ve önerildiği için benimsenmesi ve sahiplenilmesi kolaydır. Kuruluşun tüm faaliyetlerinde bir canlılık görülür ve dinamizm artar. İş yapanların teknik bilgi ve becerileri geliştirilerek işlerini daha iyi anlamaları ve yapmaları sağlanmış olur. Sürekli geliştirme için temel koşul mevcut durumu yeterli görmeyip daha iyi yapmayı hedeflemektir.

4.5.13. Üst Kademe Yönetimin Liderliği ve Katılımı

Örgütte çalışan her bir bireyin temel olarak, sistemi geliştirme ve sistem içinde çalışma gibi iki ana görevi ve sorumluluğu vardır. Yönetim kademesi yükseldikçe sistem geliştirme ile ilgili yetki ve sorumluluk artar. Alt kademelerde sistemin geliştirilmesi ile ilgili önerilerde bulunabilirler, fakat sorumluluklarında değildir. Yönetim kademesi yükseldikçe, sistem geliştirme yetki ve sorumluluğu da artar.¹⁶⁴

TKY organizasyonlara yeni bir kişilik, yeni bir yaşam tarzı getiren önemli bir değişiktir. Bu değişikliğin başarı ile gerçekleşebilmesi, üst yönetimin sürecin başından itibaren tüm aşamalarında göstereceği inanca, katılıma, sistematik desteğe bağlıdır.¹⁶⁵

Yenilik sürecine iyi bir başlangıç yapabilmek, toplam kalite felsefesini tüm kuruluşa yayabilmek ve sürecin önündeki engelleri kaldırabilmek için, önce üst yönetimin toplam kalite felsefesini ve getireceği yararları çok iyi kavraması ve bu bilgilerden kaynaklanan kuvvetli bir inanca sahip olması gerekir.

Aynı inanç ve motivasyonun çalışanlarda da oluşmasını sağlamak için, üst yönetim bu inancını tavır ve tutumlarıyla ortaya koymalıdır. Öncelikle ulaşılabilir olduğunu göstermesi, birebir ilişkiler için çalışanları cesaretlendirmesi, demokratik ortamı yaratması gerekir. Daha sonra da üst kademe yönetimin liderliği sayesinde çalışanların TKY içinde yer almaları, beklenen performansı göstermeleri yani tüm

¹⁶⁴ Kavrakoğlu, *Toplam...*, s. 16

¹⁶⁵ *Belediyelerde...*, s. 36

çalışanların daha nitelikli bir pozisyona taşınması ve onları daha bilinçli, olaylara, kişilere daha olumlu yaklaşan insanlar haline getirilmesi sağlanır. Bunun için sorunlara, müşterilere ve çözümlere yakın olan çalışanlara işlerini yapmaları için araç, gereç, teknik, bilgi, vb. sağlanıp motive ve liderlik yapılarak sistemin işletilmesi öğretilir. Ayrıca üst yönetim, kariyer planlaması gibi uygulamalarla iş görenlerin kendilerini ve işlerini geliştirme çabalarına destek verdiğini ve vereceğini göstermelidir. Bu süreç içinde karşılaşılan engelleri ortadan kaldırarak çalışanların önlerini açmalıdır.

Yöneticiler, tepe yöneticisi başta olmak üzere, değişme-gelişme sürecinin aktif birer katılımcısı olmalıdırlar. Çünkü yöneticiler sürekli olarak astları tarafından değerlendirilirler. Bu değerlendirmelerle edinilen astların üste duyduğu güven, sözlere göre değil daha çok eylemlere göre yaratılır. Bu nedenle yöneticiler, başarılı ve etkili olabilmek için aynı zamanda lider olmalıdırlar. Yönetici, ancak lider olduğu takdirde etkili ve başarılı olabilir. Lider olamayan bir yönetici, yönetimde etkili ve başarılı olamaz.¹⁶⁶

Her lider aynı zamanda yöneticidir ama, her yönetici gerçek ve fiili lider değildir. Çünkü yönetici ile lider arasında farklar vardır. Bu farklar şunlardır.¹⁶⁷

Yönetici	Lider
Gücünü ve yetkisini mevkiinden, statüsünden, rütbesinden ve yasal kaynaklarından alır.	Gücünü karakterinden, örnek ve üstün kişiliğinden, kendi yeteneğinden, ilke ve değerlerinden alır.
Astlarını yasal yollarla ve gerektiğinde zorla çalıştırır.	İnsanları içinden gelerek ve motive ederek çalıştırır.
Yönetici arkadan iter.	Önde gider ve önderlik eder.
İşleri doğru yapar.	Doğru işleri yapar.
Sorunu görmezden gelir, örtbas eder; sorunların etrafında dolaşır.	Sorunların üzerine gider ve sorunları çözer.
İşi elinin ucuyla tutar.	İşine dört elle sarılır.
Sabah 9, akşam 18; "mesai bitti, işim bitti" der.	İşini bitirir, öyle gider.
İş yapmamak için "yetkim yok, ödenek	İş yapmak için inisiyatif kullanır,

¹⁶⁶ Peker, Aytürk, *Yönetim...*, s.44

¹⁶⁷ Peker, Aytürk, *Yönetim...*, s.44

yok, malzeme yok” der, sızlanır.	sorumluluk alır ve yetki yaratır.
“Benim görevim değil” der.	İşin gereğini yapar.
Engelleri mazeret gösterir.	Engelleri aşmaya çalışır.
“Nitelikli adam yok” der, personelini beğenmez.	Vasat personelle işleri başarıya ulaştırır.
Üstlerinin memurudur.	Üstlerini yönetir.
“Bunun çaresi yok” der.	“Çare tükenmez” der.
“Olmaz” der.	“Araştıralım” der ve başka yol bulur.
Kendisi hata yapınca, suçlu aramaya başlar.	Kendisi hata yapınca “benim hatamdı” der.
Günlük işlerle uğraşır.	Önemli işlerle uğraşır.
Çok çalışır, bir iş yapmaz.	Akıllı çalışır, başarıya ulaşır.
Vaat eder.	Söz verir.
Örgütün mevzuatına uyar.	İlke ve hedefleri ortaya koyar.
Örgütte astlar/çalışanlar tarafından itaat ve hürmet edilir.	Astlar/çalışanlar tarafından benimsenir ve sevilir.
Nasıl yapılacağını söyler.	Nasıl olacağını ve ne yapılacağını söyler.
Astlarını/çalışanları aşağı doğru yönetir.	Yukarı doğru yönetir.
Tek adamdır.	Ekip adamıdır, takım oyuncusudur.
“Yürüyün” der.	“Yürüyelim” der.
Bugünü düşünür.	Yarını düşünür.
Korku yaratır, baskı ve disiplin uygular.	Sevgi, saygı ve güven yaratır.
Hata bulur ve hatalıları cezalandırır.	Başarı arar ve başarılıları ödüllendirir.
“Ben” der.	“Biz” der.
Otoriterdir.	Demokratiktir.
Bir kopyadır, eskiyi taklit eder.	Orijinaldir, yenilik yapar.
Örgütü öne çıkarır.	İnsanı ortaya çıkarır.
Örgüte odaklaşır.	İnsana odaklaşır.
Yönetici kısa vadeli bakar.	Uzun vadeli bakar.
Statükoyu korur.	Statükoyu değiştirir, değişimi gerçekleştirir.
Gizlilik yaratır.	Açıktır ve açık davranır.
Niceliğe önem verir.	Niteliğe önem verir.
Emir verir.	Danışır, görüş ve fikir alır.
Yönetir.	Yöneltir.
Konuşur.	Dinler.

Tablo 1: Yönetici ile Lider Arasında Farklar

Sonuç olarak, yönetim açısından TKY' ne geçişte değişim; lider-yöneticilerin faaliyetleri yönlendirmeyi bırakıp sistem ile ilgili süreçlerin pürüzsüz bir şekilde işlenmesini sağlamaya yönelmeleri olacaktır.¹⁶⁸

4.5.14. Girdi Sağlayan Müşteri İşletmelerle (Tedarikçilerle) İlişkiler

Toplam Kalitenin temel ilkelerinden biri, ürün veya hizmet kalitesinin yükselmesi için girdi kalitesinin sağlanmasıdır. Bu kavram, işletme ve girdi üreticileri arasındaki ilişkiyi kapsamaktadır. Bu çerçevede TKY' nde geleneksel tedarikçi ilişkilerinin ötesinde ve çok daha geniş kapsamlı olan tedarikçilerle yakın ilişkiler kurulması ve ortaklık anlayışının bir anlayış esas olmaktadır. Bu anlayışı aşağıdaki gibi incelemek mümkündür.¹⁶⁹

1. Tedarikçi firmanın ürün spesifikasyonlarına uyması ve bunun yanı sıra tasarım konusunda müşteri firmaya destek vermesi beklenmektedir.
2. Sipariş işlemlerinde bürokrasiyi azaltarak minimum doküman ile çalışılması tercih edilmektedir. Siparişin miktarı veya teslim tarihi gerektiğinde telefon görüşmeleri ile değiştirilebilmektedir.
3. Küçük partiler halinde sık alım yapılmaktadır.
4. Lojistik planlaması müşteri firma tarafından yapılmaktadır ve teslim tarihi konusunda esneklik söz konusu değildir.
5. Giriş kalite kontrol, tedarikçi firmaların kalite güvencesi sağlandıkça kademeli olarak elimine edilmektedir.
6. Tedarikçi ilişkilerinde uzun dönemli ilişkilerin kurulmasına özen gösterilmektedir.
7. Tedarikçi seçiminde mümkün olduğunca her bir parça için tek bir tedarik kaynağının seçilmesi uygun görülmektedir. Müşteri firmanın tesislerine yakınlık, toplam maliyet ve kalite kriterleri dikkate alınmalıdır.
8. Tedarikçi değerlendirme sisteminde ürün kalitesi ve sevkiyat performansı esas alınmaktadır. Firenin olmasına kesinlikle izin verilmemektedir.

¹⁶⁸ Çetin, Akın ve Erol, *Toplam...*, s. 172

¹⁶⁹ Efil, *Toplam...*, s. 172

Böylece, tedarikçilerle ilişkilerin geliştirilmesi sonucu bir ortak gibi çalışarak, rekabet gücünü artıracak girdileri, en kaliteli, en ekonomik ve en hızlı şekilde temin etmektir. İşletmenin üst yönetimi tarafından belirlenen politikalar çerçevesinde, satın alma departmanı sorumluları, işbirliği içerisinde oldukları tedarikçilerin nispi güçlerini fiyat, işbirliği, kalite, teslimat, teknoloji ve genel yönetim sistemleri açısından değerlendirebilecek kriterleri oluşturarak tedarikçilere destek verme ve onların sundukları hizmetlerin kalitesini iyileştirme yönünde faaliyette bulunurlar. Söz konusu iyileştirme çalışmaları kapsamına giren başlıca konular şöyle sıralanabilir:¹⁷⁰

- ❖ Optimum stok seviyelerini belirleyici, daha sağlıklı kriterlerin oluşturulması
- ❖ Teslimatı hızlandıracak alternatif tedarik kaynaklarının geliştirilmesi
- ❖ Tedarikçilere, siparişler hakkındaki bilgilerin yeterli düzeyde verilmesi
- ❖ Daha etkili bir fiziksel dağıtım sisteminin kurulması
- ❖ Tedarikçilerin iç gereksinimlerinin daha iyi kavranması

Yukarıda belirtilen konulara gereken önem verildiği takdirde, optimum stok seviyesinde, sıfır hataya sahip, en ekonomik ve en hızlı girdi sağlanmış olacaktır.

4.5.15. Organizasyon Yapısında Katılımcılık

Kaliteye ulaşmak, ürünün yapımından sunumuna kadar herhangi bir bölümde çalışan herkesin sorumluluğunu gerektirmektedir. Organizasyon içindeki herkes kalite olgusunun önemli olduğunu algılamak ve ona ulaşmak zorundadır. Bu nedenle TKY amaçları belirlemede, karar almada, problem çözmede gönüllü olarak herkesin katılımıyla aynı hedefler, özellikle kalite kültürünün yerleştirilmesi doğrultusunda, ortak değerler ve çıkarlar etrafında kenetlenilmesini ister. Kalite çalışmalarındaki problemlerin çözümünde tüm çalışanların enerjilerinden faydalanmak amacını taşıyan katılımcılığın arzulandığı şekilde olmasında takım çalışması baş rol oynar. Çünkü kalite çalışmalarına herkesin katılımını sağlayacak bir takım ruhunun

¹⁷⁰ Imai Masaaki, **Kaizen: Japonya' nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, Brisa Yayınları, İstanbul, 1994, s.212

oluşturulması, kaliteyi arttırmakla kalmaz, aynı zamanda kişilere yüksek bir moral de sağlar.¹⁷¹

TKY' nde çalışanların katılımının sağlanmasının diğer bir ön koşulu ise müşteri memnuniyeti sağlama sorumluluğu ile beraber çalışanlara yetki devredilmesidir. Çalışanların yetkilendirilmesi, işletmelerin değişen çevre koşullarına daha çok uyum sağlaması ve müşteri isteklerine daha kısa sürede cevap verebilmesi amacıyla hizmet etmektedir. Çalışanlara yetki devredilmesi; fiilen işi yapanın o iş ile ilgili tüm kararları verebilmesi ve bunun için yetiştirilmesidir. Bu yetki, çalışanların gerekli gördüğü her türlü kaynağı kullanabilmesini de kapsamaktadır. Yetki devredilecek çalışanların, bunda başarılı olabilmeleri için her şeyden önce işletmenin amacı, dış çevredeki rekabetin niteliği, işletmenin mevcut performans seviyesi, istatistikî metotlar, sorun çözüm teknikleri, vb. hakkında bilgilendirilmeleri gerekmektedir. Ayrıca sorumlulukların yerine getirilmesi için de çalışanlara güven duyulması gerekmektedir.¹⁷²

TKY' nde herkesin etkin katılımı, sadece kalitede yüksek gelişim için değil, motivasyonu artırıcı ve eğitsel katkısı bakımından da önemlidir. Personelin motivasyonu, yerine getirecekleri görevleri ve bunların tüm faaliyetleri destekleme şeklini anlamaları ile başlar.¹⁷³ Bunun için tüm çalışanlara ortak bir vizyon kazandırılmalı ve paylaşılmalı, çalışanların faaliyetleri ve inançlarına rehberlik ederek onların işletme ile bütünleşmeleri sağlanmalı, kaliteye ilişkin kalite kültürü yaratılmalı, çalışanların sisteme olan katkıları, yaratıcılıkları değerlendirilmeli ve ödüllendirilmelidir.¹⁷⁴

Sonuç olarak; TKY' nin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi, çalışanların toplam kalite faaliyetine gönülden katılmaları ile gerçekleşebilir. Katılım için, kalite bilincinin oluşturulması motivasyonu artırıcı ortam ve tekniklerin sağlanması

¹⁷¹ Efil, **Toplam...**, ss.143-145

¹⁷² Çetin, Akın ve Erol, **Toplam...**, s. 168

¹⁷³ Nursel Öztürk, 'Toplam Kalite Yönetimi' nde Motivasyon, Eğitim Ve Katılımın Önemi, **Verimlilik Dergisi**, Kalite Özel Sayısı, 1993, s.63

¹⁷⁴ Çetin, Akın ve Erol, **Toplam...**, s. 168

gerekir. Motivasyon sürekli eğitimle desteklenirse, katılımdan yüksek başarı elde edilir. Elde edilen başarılar motivasyonu daha da arttıracığından katılım güçlenecektir. Katılımın güçlenmesi iletişim motivasyon ve eğitimin yükselmesine de neden olacaktır. Böylece, TKY' nde sürekli gelişim için motivasyon, katılım ve başarı arasında sürekli ve yararlı bir döngü oluşacaktır.¹⁷⁵

Ancak katılımcılığın güçlendirilmesi ve yaygınlaştırılmasının önünde bazı engeller vardır. Haberleşme ve bilgi akışını, eğitim ve yetenek geliştirmeyi, motivasyon ve ödüllendirmeyi, karar alma gücünün paylaşımını engelleyen faktörler olmak üzere dört ana gruba ayrılan bu engeller ortadan kaldırılmalıdır.¹⁷⁶

4.5.16. Süreç Odaklılık

TKY kaliteli sonuçlara ulaşabilmek için öncelikle süreçlerin iyileştirilmesi gereğini vurgular. Aksi takdirde sadece sonucu denetlemek kalite kontroldür ve bu tür bir kontrol, insanları da sonuç odaklı olmaya yönlendirir. Süreç odaklı olmak ise; kalitenin kontrolüne değil kalitenin yaratılmasına önem vermek, diğer bir deyişle süreçlerin kalitesi ve yarattığı tatmini ön planda tutmaktır.¹⁷⁷

Süreç, herhangi bir şeyin üretilmesinden tüketilmesine kadar yapılan faaliyetlerin toplamı olarak tanımlanabilir. Bu tanıma bağlı olarak işletmede yapılan her tür faaliyetin bir süreç olduğu söylenebilir.¹⁷⁸

Her sürecin amacı; müşteri gereksinimlerini ve beklentilerini bir kerede ve doğru karşılamaktır. Her süreç müşterilerinin gereksinimlerini karşılayıp karşılamadığına göre değerlendirilir. Eğer müşterilerinin gereksinimlerini karşılayıp karşılamadığına göre değerlendirilen süreçlerden biri ile müşteri gereksinimleri %100 tatmin edilmiyorsa, o süreç yeniden gözden geçirilmelidir. Sürecin gözden geçirilmesine

¹⁷⁵ Öztürk, "Toplam Kalite Yönetiminde Motivasyon, Eğitim ve Katılımın Önemi", ss.62-65

¹⁷⁶ Nurettin Peşircioğlu, "Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık", *MPM Verimlilik Dergisi*, Özel Sayı, Ankara, 1996, s. 38

¹⁷⁷ Çetin, Akın ve Erol, *Toplam...*, s. 177

¹⁷⁸ Önder, "Örgütsel ve Yönetimsel Eklektizm: Toplam Kalite Yönetimi", s. 68

girdilerden başlanılır, sonra işlemler ve yöntemler gözden geçirilir. Sürecin doğru olması durumunda çıktılar da doğru olacaktır.

Sonuç olarak TKY' nde yönetim, sonuçlar kadar sistemlerin ve süreçlerin iyileştirilmesine yöneltilmelidir. Sistemlerin, süreçlerin iyileştirilmesi; planlama, kontrol, karar alma süreçleri, örgüt ve bilgi sistemleri gibi yönetim alanları ile ilgilidir. Eğer yönetim, süreçlerin sürekli iyileştirilmesi ile ilgili sistemler geliştirmezse TKY başarısızlığa uğrayabilir.¹⁷⁹

4.5.17. Toplumsal Sorumluluk

Kuruluş ve çalışanları topluma karşı düzenleyici ve yasal gereklerin de ötesine geçerek örnek sorumluluk bilinci ve iyi bir ahlaki yaklaşım sergilemelidirler. Kuruluş ve çalışanlarının uzun vadeli çıkarlarının korunması, topluma karşı düzenleyici ve yasal gereklerin de ötesine geçilerek örnek sorumluluk bilinci ve iyi bir ahlaki yaklaşım sergilenmesine bağlıdır. Toplumsal sorumluluk konusundaki duyarlılık kuruluşun saygınlığının ve performansının ve değerinin artmasını toplum bilincinin, güvenliğinin, başkalarına ve kendine güvenin gelişmesini sağlar. Günümüzde ilk olarak kuruluşların çevreye verdiği zarar dikkati çekmektedir. Oysa TKY' ni uygulayan örgütler topluma zarar verecek uygulamadan kaçınır, fayda sağlayacak uygulamaları ise hem yapar, hem de çevresinde yapılması konusunda yardımcı olur.

4.6. Geleneksel Yönetim Anlayışına Karşı Toplam Kalite Yönetim Anlayışı

Edinilen bilgiler doğrultusunda TKY' nin yönetim düşünce ve uygulamalarına getirmiş olduğu yeniliklerle klasik yönetim anlayışına göre rekabet üstünlüğü sağladığı görülür.

Klasik yönetim anlayışı günümüz örgütlerinin sorunlarını çözmekte yetersiz kalmaktadır. Bunun için örgütlerin daha verimli sonuçlar alabilmesi için mutlaka toplam kalite yaklaşımını benimseyip uygulamaları gerekmektedir. Çünkü klasik

¹⁷⁹ Çetin, Akın ve Erol, **Toplam...**, ss. 177-179

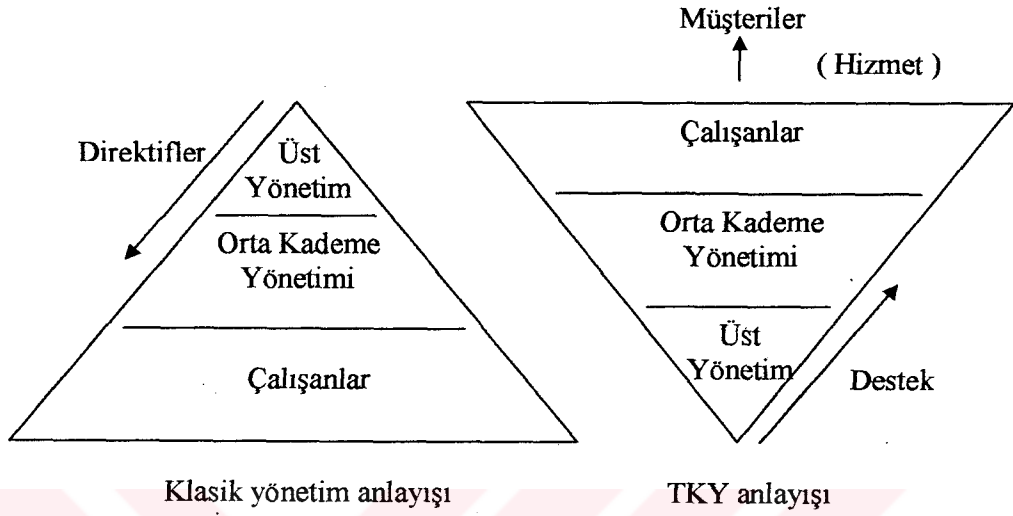
yönetim yaklaşımı insana daha az önem veren ve onu bir makine gibi gören bir yaklaşıma sahip olmanın yanında katılımcı bir yönetim anlayışına da açık değildir.¹⁸⁰

KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
1. Muayeneye dayalı kalite anlayışını benimser	1. Önlemeye dayalı kalite anlayışını benimser
2. Yükselen kalite, artan maliyete yol açar	2. Kalitenin artması maliyeti düşürür
3. Optimum stok tutma gereklidir	3. Sıfır stok hedeftir
4. Kabul edilen Spesifikasyon sınırları arasında üretim yapılır	4. Hedeflenen değerlere uygun üretim yapılır
5. Sorunlar çıktıkça çözüm geliştiren bir yönetim anlayışı	5. Olası sorunları düşünüp, bunları önleyen bir yönetim anlayışı
6. Sistem, uzmanlaşma ile geliştirilir	6. sistem bölümler arası işbirliği ile geliştirilir
7. Birimler arasında kesin ayrımlara dayanan bir organizasyon yapısını benimser	7. Birimlerin işbirliğine dayanan süreç odaklı esnek bir organizasyon yapısını benimser
8. Kabul edilebilir hata düzeyini hedefleyen üretim anlayışı	8. Sıfır hatayı hedefleyen üretim anlayışı
9. Motivasyon, ödül ve cezaya dayalıdır	9. Motivasyon, onurlu çalışmaya ve bunun takdir edilmesine dayalıdır
10. Tedarikçi ilişkileri, pazarlık ve kontrole dayanır.	10. Karşılıklı anlayış, güven ve ortak iyileştirme projelerine dayanan tedarikçi ortaklığı vardır.
11. Kısa vadede yüksek kâr hedefler	11. Uzun vadede var olma ve kazançta sürekliliğin sağlanmasını hedefler.
12. Ulusal/ Uluslararası standartlara göre ürün kalitesi	12. Müşteri ihtiyaçlarına cevap veren ürün kalitesi
13. Kalite, kalite kontrol bölümünün sorumluluğundadır	13. Kalite, tüm çalışanların sorumluluğundadır.
14. AR-GE ve pazarlamanın sorumluluğunda ürün tasarımı yapılır	14. Tüm birimler ürün geliştirme sürecine katkıda bulunur
15. İşi en iyi bilen o işi yöneten olduğuna inanan anlayış	15. İşi yapanın o işi en iyi bildiğine inanan yönetim
16. Hatalı uygulamaları önlemek için prosedürler geliştiren yönetim	16. Çalışanların fikirlerinden yararlanarak hataları önleyen yönetim
17. Tecrübe ve inisiyatife dayalı yönetim anlayışı	17. Ölçüm sonuçları ve verilerin analizine dayanan yönetim anlayışı
18. Kötü kaliteden işçiler sorumludur	18. Kötü kaliteden yönetim sorumludur

Tablo 2: Klasik yönetim anlayışı ile TKY anlayışının karşılaştırılması

¹⁸⁰ Kavrakoğlu, Toplam..., s. 55

Ayrıca TKY' de müşteri memnuniyeti temel olduğundan dolayı yönetim piramidi de ters dönmüştür.¹⁸¹



Şekil 15: Klasik ve TKY Anlayışlarına Göre Yönetim Anlayışları

Eski yönetim anlayışının terk edilerek, TKY anlayışı benimsendiğinde, köklü bir kültür ve zihniyet değişikliğine ihtiyaç olur. Buna göre, geleneksel anlayıştan doğan katı hiyerarşik ilkelere göre örgütlenmiş, çok kademeli bir bürokratik yapıya sahip ve karar süreçleri ağır işleyen kuruluşların, kendilerini yatay örgütlenmeye dayalı, esnek, değişime açık, inisiyatif kullanımına ve ekip çalışmasına imkan veren yönde yeniden yapılandırmaları gereği ortaya çıkmaktadır.¹⁸²

4.7. Kalite Güvence Sistemi ve ISO Standartları

4.7.1. Kalite Güvence Sistemi

Yüksek kaliteyi sağlama ve güvence altında tutma faaliyetleri eskiden kalite kontrolü şeklinde anılırken, bugün Kalite Güvence Sistemi, Toplam Kalite Yönetimi gibi kavramlar geliştirilmiştir. Kalite Güvence Sistemi (KGS) işletmede çeşitli

¹⁸¹ Kavrakoğlu, **Toplam...**, s. 53

¹⁸² Ömer Peker, "Yönetimde Değişme ve Gelişmeler", **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 36, Ankara, Ocak-Mart 2000, s. 20

departmanları gösterdiği kaliteyi geliştirme, koruma, iyileştirme, tüketicinin tam beğenisini kazanma ve en ekonomik düzeyde bir üretim/hizmet sağlamayı amaçlayan çabaların bileşkesidir. Kalite Güvence Sistemi' nin ana hatları aşağıdaki gibi özetlenebilir.¹⁸³

1. Kalite kontrolü, kusurlu ürünün muayene ile ayıklanması yerine, kusurlu üretimin nedenlerinin ortadan kaldırılmasına yöneliktir.

2. Kaliteyi sağlamak ve geliştirmek, işletmedeki herkesin sorumluluğu ve görevidir.

3. Bir üründe olması gereken kalite, alıcı isteklerinin belirlenmesi ile başlayıp, tasarım, üretim, montaj, sevkiyat, satış sonrası hizmetler gibi çok geniş kapsamlı ve zincirleme çabaların bileşenidir.

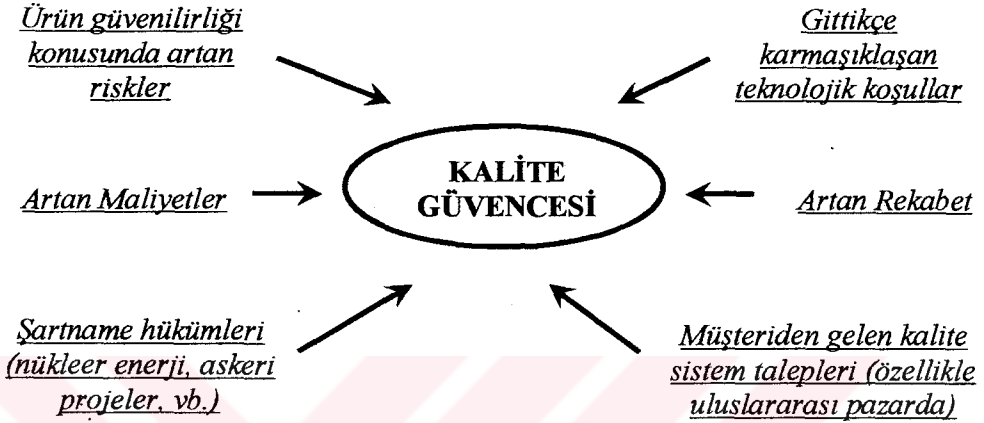
Belirtilen bu yeni tanımın sonucu ortaya çıkan anlayış, TKY anlayışıdır. TKY ile etkin bir KGS gerçekleştirilebilmektedir. TKY' ye geçmek için bir kuruluş mevcut bulunan kalite sisteminin temelini yeterliliğini değerlendirmelidir. Bu temel, kalite geliştirme çalışmalarının dayanağı ve başlangıcı olacaktır. Sözü geçen değerlendirme için TS-ISO 9000 standartları kullanılmaktadır. Hazırlanan kalite sistemi bir bütün olarak uygulanmalı ve işletmenin değişen ihtiyaçlarına karşılık verecek şekilde sürekli olarak güncelleştirilmelidir. Dolayısıyla TKY' nde KGS' nin uygulanması, TKY sürecine büyük katkıda bulunur. Dolayısıyla toplam kalite içerisinde KGS önemli bir yer tutmaktadır. İşletmelerin önce KGS' ni oluşturmaları ve daha sonra toplam kaliteye gitmeleri tavsiye edilmektedir.

Kalite güvencesi, önlemenin düzeltmekten çok daha iyi olduğu düşüncesinden hareket etmektedir. Kalite güvencesi; kalite kontrolü ile ilgili birimler dışında, bir mal veya hizmetin son kullanıcıya gidene kadar geçtiği süreçteki görevli bölümleri de kapsamakta ve müşterinin arzu ettiği mal veya hizmetin kendisine ulaşmasını

¹⁸³ Efil, Toplam ..., s. 223

garanti etmektedir. Bu ise, ürünün organizasyon içerisinde geçtiği her aşamanın ve her düzeyin dikkatli bir şekilde yönetilmesini gerektirmektedir.¹⁸⁴

Aşağıda şematik olarak KGS' nin uygulanmasını gerekli kılan nedenler gösterilmiştir.¹⁸⁵



Şekil 16: KGS Uygulanmasını Gerektiren Nedenler

Ulusal ve uluslararası pazarlarda müşteriler veya alıcı firmalar; kalite güvencesinin yerine getirildiğini garantilemek istemektedirler. Bunun başlıca nedenleri şöyle özetlenebilir.¹⁸⁶

1. İç ve dış pazarlardaki rekabet ortamı,
2. Teknolojinin hızla gelişmesiyle ürün ve hizmetlerin daha karmaşık duruma gelmesi,
3. Avrupa topluluğu bölgelerinde dolaşıma girecek ürünlerin belirlenmiş olan minimum özelliklere sahip olması
4. Müşterilerde kalite kavramının günden güne gelişme göstermesidir.

¹⁸⁴ Rıdvan Bozkurt, "ISO 9000 ve Belgelendirme", MPM Verimlilik Dergisi, Özel Sayı, Ankara, 1993, s.7

¹⁸⁵ Çetin, Akın ve Erol, Toplam..., s. 368

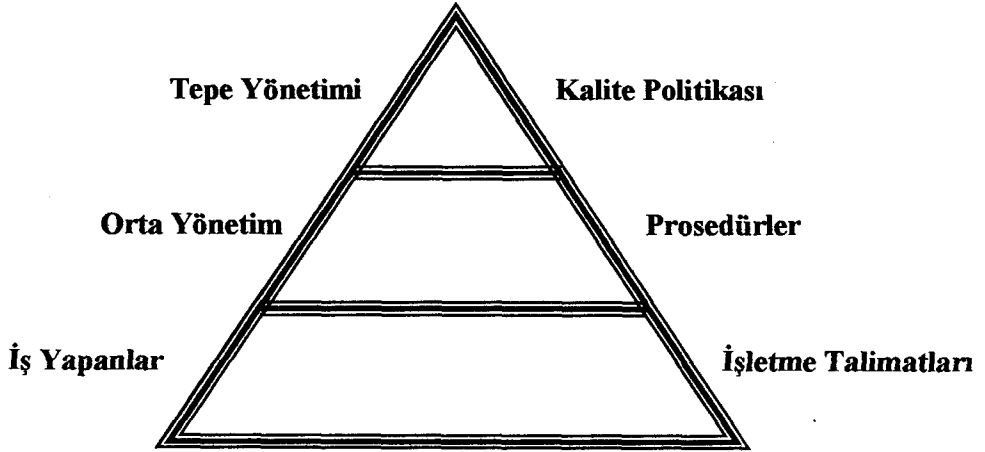
¹⁸⁶ Çetin, Akın ve Erol, Toplam..., s. 368

KGS' nin işletmelere sağlayacağı katkılar ise aşağıdaki gibi özetlenebilir.¹⁸⁷

- * Zaman ve hammadde kayıplarında azalma sağlanır.
- * Ürün ve hizmet kalitesinde sürekli gelişme sağlanır.
- * Kalite maliyetlerinin analizine ve uygulanan programların ve kontrol çalışmalarının etkinliğine ilişkin değerlendirmeler daha sağlıklı yapılabilir.
- * Sorunların varlığının ve çözüm önceliklerinin belirlenmesine yardımcı olur.
- * Doğru bilgi iletişimi sağlanır.
- * Kurumsallaşmanın alt yapısının oluşmasına yardımcı olur.
- * Müşteri memnuniyeti artar ve müşterilerde güven duygusu yaratılmış olur.
- * Çalışanların memnuniyeti artar.
- * Yan sanayi ile ilişkiler güçlenir.
- * Verimlilik ve üretkenlik artar.
- * Süreçlerin kontrol altında tutulması sağlanır.
- * Mal ve hizmetlerin güvenilirliğinin artması ve yeni değeri nedeni ile işletmenin rekabet gücü artar.

Kalite güvencesi kavramı üst yönetim sorumluluğu kadar, çalışanların etkin katılımını ve onların konuyu benimsemesini de gerekli kılmaktadır. Bunun için akış planları hazırlanmalı, yöntem talimatları ile desteklenmeli ve eğitim programları düzenlenmelidir. KGS' ne uygun çalışmak, TKY anlayışına ve uygulamasına sahip olmakla mümkün olmaktadır. Bu nedenle toplam kalite anlayışı ile KGS; bütünsel bir süreçtir denebilir. TKY' nde, KGS; tepeden tabana doğru işleyen ve ters yönde geribildirimlerle sistemin gelişimini sağlayan aşağıdaki şekildeki gibi bir hiyerarşiye sahiptir.

¹⁸⁷ Tamer Bolat, **Toplam Kalite Yönetimi (Konaklama İşletmelerinde Uygulanması)**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2000, ss.14-15



Şekil 17: KGS' nde Yönetim Hiyerarşisi

4.7.2. ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi Standardı

4.7.2.1. ISO Nedir?

Uluslararası standardizasyon çalışmaları 1906 yılında Uluslararası Elektroteknik Komisyonu' nun (IEC) kurulması ile başlamıştır. IEC' nun öncülüğünde 1926 yılında Uluslararası Standartlaşma Federasyonu (ISA) kurulmuştur. 1946 yılında 25 ülkenin katılımıyla Londra' da yapılan bir toplantıda “endüstriyel standartlar alanında birlik ve uluslararası koordinasyonu sağlamak amacıyla” yeni bir kurumun oluşturulması kararlaştırılmıştır. 23 Şubat 1947’ de 135 ülkenin katılımı ile kurulan bu kurum daha sonra ISO (International Organization for Standardization) adını almıştır.

ISO’ nun genel faaliyetlerini;

- Uluslararası mal ve hizmet değişimini hızlandırmalı,
- Entelektüel, bilimsel, teknolojik ve ekonomik faaliyetlerde işbirliği geliştirmek hedefleriyle sürdürmektir.

Bu faaliyetler ISO tarafından geliştirilmiş “yönetim sistemleri” için uluslararası standartlar serisidir.

Kuruluşların vizyon ve misyon çerçevesinde yönetim sistemini sistematik olarak ele almak ve iyileştirmek için ISO 9000' i bir amaç olarak seçimi yapılmaktadır.

Firmaların nihai hedefi olan müşteri memnuniyeti ve tatmini hiçbir şekilde göz ardı edilmeden, aracın amacı aşmasına izin verilmesi esas olmalıdır.

Kalite olayının bir istatistik uygulaması olmaktan çıkıp bir yönetim felsefe ve yaklaşımı haline gelmesi ile birlikte, uygulamada işletmelere bu konuda rehberlik yapmak üzere bir takım kılavuzlar geliştirilmiştir. Yani müşteriye kaliteli mal/hizmet sunabilmek için firmaların somut olarak ne yapması ve nasıl yapması gerektiği konusunda birtakım standart ve kılavuzlar geliştirilmiştir. İşletmelerin bu standartlara ulaşmış ulaşılmadıkları birtakım kuruluşlar tarafından verilen sertifikalarla belgelenmeye başlanmıştır. Bu yöndeki gelişme Cenevre' deki Uluslararası Standartlar Organizasyonunun (ISO), 1992' de, ülkemizde "ISO Standartları" olarak bilinen birtakım standartları yayınlaması ile başlamıştır. Bu standartlar, kalite yönetimi felsefesini uygulamak isteyen işletmelerin sonunda ulaşması gereken noktaları tanımlamaktadır. Standart olarak ifade edilen bu noktalar, işletme faaliyetlerinin çeşitli yönleri ile ilgili kesin spesifikasyonların, net prosedür ve talimatların belirlenmesini, süreçlerin tarif edilmesini öngörmektedir. Bu tariflerin yapılması ile temel kalite prensiplerini uygulama imkan dahiline girecek, müşterilere karşı kalite garantisi verilmiş olacak ve sıfır hataya ulaşmak mümkün olabilecektir.¹⁸⁸

ISO 9000 gerek bir kalite sistemi oluşturmak gerekse mevcut bir kalite sistemini değerlendirmek amacıyla kullanılabilen bir kalite yönetim sistemi modelidir. Bu ise bir çok endüstrileşmiş ülkede kabul gören bir standarda uygunluk demektir. Söz konusu model sağduyuya dayalı temel bir yönetim sistemi için bir dizi şart sıralamakta ve uygulama için gerekli araçları vermektedir. Aynı zamanda

¹⁸⁸ Koçel, İşletme..., s. 385

maliyetlerde düşüş, yönetimin sistemli kontrolünde gelişme ve organizasyonun tümünde bir verim artışı görülmektedir.¹⁸⁹

TSE bu standartları 1987 yılında birebir çevirerek ve başına TS getirerek TS-ISO-9000 adıyla yayınlamıştır. 1994 yılına belgelendirme model standartları revizyona tabi tutulmuştur. Çeşitli ülkelerde ISO' nun başına ilgili teşkilatın kodu getirilerek yayınlanmaktadır. Almanya' da DIN-ISO-9000 olarak adlandırılmaktadır.¹⁹⁰

ISO 9000 her ne kadar imalat sanayinde faaliyet gösteren bir firmanın teknolojiyle yazılmışsa da hizmet, vb. sektörlerde faaliyet gösteren herhangi bir organizasyona da uygulanabilir. Standardın yalnızca asgari şartları ortaya koymaktadır. Dolayısıyla Kalite Yönetim Sisteminin gelişmesini engellememektedir.

ISO 9000 kalite standartları serisi, etkili bir yönetim sisteminin nasıl kurulabileceğini, dökümanete edilebileceğini ve sürdürülebileceğini göstermektedir. Maddelerin tamamı işletme fonksiyonlarının TKY mantığına uygun olarak organize edilmesini sağlayan kurallar bütünüdür. TKY anlayışının ilk adımudur.

ISO 9000 serisi bir işletmenin iç bünyesindeki faaliyetlerde yapması gereken tarifleri kademeler itibariyle ele almaktadır. Buna göre.¹⁹¹

4.7.2.2. ISO 9000

Kalite yönetimi ve kalite güvencesi standartları seçimi ve kullanımı ile ilgili standartları içermektedir. ISO 9001, 9002 ve 9003' de verilen üç modelin kullanım kuralları bu standartta verilmektedir.

¹⁸⁹ Efil, **Toplam ...**, s. 226

¹⁹⁰ Çetin, Akın ve Erol, **Toplam...**, s. 366' dan Atilla BAĞRIAÇIK, **Belgelerle Uygulamalı ISO 9000**, Bilim Teknik Yayınevi, 1995, İstanbul, s,171

¹⁹¹ Koçel, **İşletme...**, s. 385

4.7.2.3. ISO 9001

Tasarım/geliştirme, üretim, tesis ve hizmette kalite standartlarını kapsayan kalite güvence modelidir. Bu standart, sözleşme özellikle tasarım gerektiriyorsa ve ürün şartları temel olarak performans terimleriyle belirtilmişse kullanılır.

4.7.2.4. ISO 9002

Üretim, tesis, servis aşamalarını kapsayan kalite güvence modelidir. Tasarımla ilgili faaliyetler bu modelde yer almamaktadır. Ar-Ge fonksiyonu olmayan imalat ve hizmet firmaları bu standart için başvurabilirler.

4.7.2.5. ISO 9003

Son denetleme ve deneylerde kalite standartlarını içeren kalite güvence modelidir. Düzgün ve basit imalatı olan veya müşterilerine, üretim süreçlerine ait kalite güvencesi vermeyi arzu eden işletmelerin bünyelerine daha uygundur.

4.7.2.6. ISO 9004

Kalite yönetimi ve kalite sistemleri elemanları ile ilgili standartları açıklanmaktadır. Bu standart ISO 9001,9002 ve 9003' ten farklı olarak kayıt için gerekli kriterler listesini değil, başarılı bir kalite sürecinin planlanmasına yönelik ip uçlarını vermektedir. ISO 9001,9002 ve 9003 standartlarının amacını kavrayabilmek için ISO 9004 anlaşılmalıdır.

ISO 9001,9002 ve 9003 standartlarının çerçevesinde yürütülecek kalite sistemlerinin geliştirilmesiyle ve uygulanmasıyla ilgili rehber teşkil edecek bazı hususları içermektedir. ISO 9004 standardı, kalite yönetiminin oynayacağı rolü anlatır. Müşteri beklentilerini karşılamakla beraber devamlı gelişme ile maliyeti

azaltmanın ekonomik yararlarına değinir. Hata önleme ve müşterilerden geri besleme alma süreçlerinin gerekliliği ve geniş çaplı eğitim açıkça anlatılmaktadır.¹⁹²

4.7.2.7. ISO 9005

Kalite sözlüğüdür. Kalite ile ilgili temel terim ve tanımları kapsar. Alıcı ve tedarikçi, kalite standartlarından hangisinin sözleşmeye daha uygun olduğunu ve eğer varsa özel değişikliklerin neler olabileceğini; ISO 9001,9002 ve 9003 modellerini inceleyerek belirlemelidir. Belirlenen bir durum için uygun olan modelin seçimi ve uygulanması; tedarikçi ve alıcının menfaatlerini koruyacak şekilde olmalıdır.¹⁹³

4.7.2.8. ISO 14000

İşletmelerin çevreleri ile ilişkilerinde taraf geliştirmeleri gereken noktaları içermektedir.

4.7.3. ISO 9000: 2000 Revizyonu

Uluslararası Standartların ilgili kişi ve kuruluşların görüşleri alınarak ISO kurallarına ve protokollerine göre, teknoloji ve piyasa gelişmeleri ile kullanıcı ihtiyaçları doğrultusunda periyodik olarak (her beş yılda bir) revize edilmesi gerekir. ISO 9000 serisi standartları da bu doğrultuda, ilki 1994 yılında olmak üzere, iki kez revize edilmiştir. 1997 yılının son aylarında hazırlıkları başlayan ikinci revizyon (ISO 9000:2000 revizyonu) süreci; 15 Aralık 2000 tarihinde Uluslararası Standardın yayımlanmasıyla sonuçlanmıştır.

Hızla gelişip yaygınlaşmasına karşın; ISO 9000 standartlar ailesinin çok sayıda standardı ve destek dokümanı kapsamaması, şartlarının her organizasyona kolaylıkla uygulanamaması, imalat sanayisi yönelimli olması, kullandığı terminoloji ile günlük hayattaki uyumsuzluklar, v.b. bir çok nedenle bazı karışıklıklara ve kullanıcıların

¹⁹² Şimşek, Toplam..., s. 363

¹⁹³ Çetin, Akın ve Erol, Toplam..., s. 376

belirsizlikler yaşamasına neden olduğu için 2000 revizyonu ile, ISO 9000:1994 standartlarında yapısal ve kavramsal olarak önemli değişiklikler yapılması amaçlanmıştır. ISO 9000 standartlarının 1994 yılı baskısına göre şu temel değişiklikler yapılmıştır.¹⁹⁴

- Şartlar standardının başlığından “Kalite Güvencesi” ifadesi kaldırılarak “Kalite Yönetim Sistemleri” (KYS) haline getirilmiştir.
- Daha kolay yorumlama sağlayacak terminoloji değişiklikleri ve iyileştirmeleri yapılmıştır (Örneğin eski standartlardaki “tedarikçi” teriminin yerine “organizasyon”, “taşeron” teriminin yerine “tedarikçi” terimleri kullanılmış, “ürün” terimi “hizmet” anlamını da kapsamıştır).
- Daha kolay yorumlama sağlayacak başkaca terminoloji değişiklikleri ve iyileştirmeleri yapılmıştır.
- Müşteri memnuniyetine ulaşmak ve sürekli iyileştirmeyi gerçekleştirmek için şartlar getirilmiştir.
 - Uygulama kapsamının daraltılmasına olanak yaratılmıştır.
 - Organizasyonel süreçleri yönetmeye, sürekli iyileştirme sürecine ve öz değerlendirmeye dayalı bir yaklaşım getirmiştir.
 - Hizmet sektöründeki organizasyonların ve küçük işletmelerin kullanımında kolaylık sağlanmıştır.
 - Sekiz evrensel kalite yönetim ilkesinin üzerine inşa edilmiştir.
 - Sadece müşteri memnuniyetinin değil, işverenler, sosyal paydaşlar ve bir bütün olarak toplumu kapsayan tüm ilgili tarafların memnuniyetinin sağlanması için belgelendirmenin ötesine geçme olanağı yaratılmaya çalışılmıştır.
 - Süreç yönetimi yaklaşımına uygun süreç odaklı bir yapı getirilmiş ve PUKÖ (Planla-uygula-kontrol et-önlem al) döngüsünün işlerliği sağlanmaya çalışılmıştır.
 - Eğitim, yeterlilik, iletişim ve çalışma ortamı gibi insan kaynaklarına verilen önem artmıştır ve
 - Çevre yönetim sistem standartları ile uyumun artırılması sağlanmıştır.

¹⁹⁴ Rıdvan Bozkurt ve Canan Arıkbay, “Kalite Yönetim Sistemlerine İlişkin ISO 9000:2000 Uluslar Arası Standartları ve Getirdikleri”, **MPM Verimlilik Dergisi**, Sayı: 3, Ankara, 2002, s. 85

Görüldüğü üzere kaliteyi belgelemenin amacı, işletmeleri “sürekli iyileştirme” konusunda özendirmek, bu konuda ulaştıkları aşamaları tescil etme ve müşteri tatmininin sağlanmasına katkıda bulunmaktır.

Ayrıca kalite yönetiminin, Avrupa Kalite Geliştirme Vakfı’ nın (EFQM) İş Mükemmelliği Modeli’ nde de yer alan ve adlandırma değişikliği ile ISO 9001:2000 versiyonunda yeni standartlarla bütünleştirilmesi amaçlanan KYS prensipleri;

1. Müşteri odaklılık
2. Liderlik
3. Çalışanların katılımı
4. Yönetimde sistem yaklaşımı
5. Proses yaklaşımı
6. Sürekli iyileştirme
7. Verilere dayalı karar verme yaklaşımı
8. Tedarikçilerle karşılıklı faydaya dayanan ilişkiler olarak sayılabilir.

Kaynakların yönetimi, ürün veya hizmetin gerçekleştirilmesi süreci, ölçme, analiz etme, sürekli geliştirme, müşteri tatmini kavramları revizyon ile ön plana çıkartılmıştır.

Tablo 3: ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi Revizyonları¹⁹⁵

Yönetim prensibi	ISO 9000:1994	ISO 9001:2000
1. Müşteri odaklılık Kuruluşlar mevcut ve gelecekteki müşteri ihtiyaçlarını anlamalı, gereksinimlerini karşılamalı ve beklentilerin üzerine çıkmaya çalışmalıdır.	<ul style="list-style-type: none"> • Tanımlanmış müşteri gereksinimlerinin karşılanması 	<ul style="list-style-type: none"> • Mevcut ve gelecekteki müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin tanımlanması • Müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve aksiyon alması
2. Liderlik Liderlik kuruluş içinde amaç ve hedef birliği sağlar.	<ul style="list-style-type: none"> • Politikaların belirlenmesi • Doğrulanabilir hedeflerin 	<ul style="list-style-type: none"> • Kuruluşun vizyon, yön ve ortak değerlerinin belirlenmesi • Gelişime dönük hedeflerin

¹⁹⁵ İlknur Şahan Usta, **Toplam Kalite Yönetimi Ve SSK Başkanlığında Uygulanabilirliği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2003, s. 71

Çalışanların, kuruluş hedeflerine ulaşma konusunda, tam katılımını sağlayacak bir ortam oluşturulmalıdır.	konulması <ul style="list-style-type: none"> • Kaynakların temini 	belirlenmesi <ul style="list-style-type: none"> • Çalışanların bu hedeflere ulaşmak için yönlendirilmesi
3. Çalışanların katılımı Çalışanların katılımının tam olarak sağlanması, yeteneklerinin kuruluş faydasına katılmasını sağlar.	<ul style="list-style-type: none"> • Yetkinlik seviyelerinin belirlenmesi • Eğitim verilmesi • Yetki ve sorumlulukların belirlenmesi 	<ul style="list-style-type: none"> • Hedeflere ulaşmak için kişisel sorumlulukların belirlenmesi • Çalışanların operasyonel kararlara ve iyileştirilmelere katılımı ve bunun için eğitimi
4. Süreç yaklaşımı İstenen sonuçlar, ilgili kaynaklar ve faaliyetler süreç yaklaşımı ile yönetildiğinde daha verimli şekilde elde edilecektir.	<ul style="list-style-type: none"> • Süreçlerin tanımlanması, dökümanite edilmesi ve kontrol altında tutulması 	<ul style="list-style-type: none"> • Süreçlerde müşteri-tedarikçi ilişkisinin kurulması • Kaynakların etkin kullanımı üzerine odaklanma
5. Sistem yaklaşımı Belirlenmiş hedeflerle ilgili olan birbirleriyle ilişki süreçler sistemini tanımlamak, anlamak ve yönetmek kuruluşun etkinliğini ve verimliliğini geliştirir.	<ul style="list-style-type: none"> • Uygun bir kalite sisteminin kurulması ve muhafaza edilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> • Süreçlerin tanımlanması • Aralarındaki ilişkilerin belirlenmesi • Süreçlerin hedeflere ulaşacak şekilde yönlendirilmesi • Performansın takibi
6. Sürekli iyileştirme Sürekli iyileşme, kuruluşun temel hedeflerinden biri olmalıdır.	<ul style="list-style-type: none"> • Yönetimin gözden geçirmesi • İç denetimler • Düzeltici ve önleyici faaliyetler 	<ul style="list-style-type: none"> • İyileşmeye dönük hedeflerin konulması • Çalışanların bunlara ulaşmayı sağlayacak araç ve kaynaklarla desteklenmesi ve yönlendirilmesi
7. Karar alma Etkin kararlar, veri ve bilgilerin analizi ile elde edilir.	<ul style="list-style-type: none"> • Kalite sistemine dönük kararlar denetim, düzenleyici/önleyici faaliyet, uygunsuzluk raporları, müşteri şikayetleri gibi gerçek bilgi ve verilere dayanarak alınır. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kararlar, veriler ve bilgiler incelenerek, verimliliği arttırmak için alınır. • Maliyet azaltma, performans geliştirme, Pazar durumu konularında karar almada uygun yönetim teknikleri kullanılır.
8. Tedarikçi ilişkileri Kuruluşlar ve tedarikçileri birbirlerine bağımlıdır. Karşılıklı olarak sağlanacak etkin bir ilişki her iki tarafa da fayda sağlayacaktır.	<ul style="list-style-type: none"> • Tedarikçilerin yerine getirmeleri gereken şartların açıkça tanımlanması • Tedarikçilerin performansının gözden geçirilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> • Nihai müşteri memnuniyetini sağlamak ve bunun için sürekli iyileşme ortamı oluşturmak her iki tarafın temel hedefidir.

Genel olarak ISO 9001:2000' in, 1994 versiyonuna göre daha sade ve anlaşılır bir dille yazılmıştır.

Revizyon sonucunda; 1994 baskısına göre, üç farklı kalite güvence ve kalite yönetim sistem modeline sahip olan standartlar (ISO 9001:1994, ISO 9002:1994 ve ISO 9003:1994), tek bir Kalite Yönetim Sistemi (KYS) Şartları Standardı (ISO 9001:2000) olarak yayımlanmıştır. Her türdeki ve her büyüklükteki organizasyonun etkili bir kalite yönetim sistemi kurmasına ve işletmesine yardımcı olmak amacıyla hazırlanan temel standartlar şunlardır.¹⁹⁶

ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri – Temel Kavramlar ve Sözlük: Kalite yönetim sistemlerinin esaslarını ve kalite yönetim sistemleri için kullanılan terminolojiyi açıklamaktadır.

ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemleri – Şartlar: Bir organizasyonun müşteri şartlarını ve yasal zorunluluklarını karşılayan ürünler sunma yeteneğini göstermesi için gerekli olan ve müşteri memnuniyet düzeyini arttırmayı amaçlayan bir kalite yönetim sisteminin özel şartlarını açıklayan şartlar standardıdır.

ISO 9004 Kalite Yönetim Sistemleri – Performans İyileştirme Kılavuzu: Kalite yönetim sisteminin etkililiği ve etkenliği açısından önemli olan unsurların açıklanmasına yönelik olarak hazırlanmış bir kılavuzdur. Bu standardın amacı, organizasyonlara performanslarını iyileştirme olanağı yaratmak, müşterilerin ve diğer ilgili tarafların memnuniyetini arttırmaktır.

ISO 19011 Kalite ve / veya Çevre Yönetim Sistemlerinin Denetimi İçin Kılavuz

Sürekli iyileştirme mantığı önceki versiyonda bir çeşit tavsiye niteliğinde iken bu revizyonla planları ve uygulamaları belirlenecek bir zorunluluk haline dönüştürülmüştür.

¹⁹⁶ Bozkurt ve Arıkbay, “Kalite Yönetim Sistemlerine İlişkin ISO 9000:2000 Uluslar Arası Standartları ve Getirdikleri”, ss.86-87

ISO 9001:2000 temel felsefe değişikliği olarak organizasyonun verimliliği için sürekli gelişme kavramını ön plana çıkararak pazarda müşteri ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilecek, diğer bir deyişle rekabet avantajı sağlayabilecek konuma getirmeyi hedeflemektedir.

ISO 9000:2000 ailesi, diğer yönetim sistemleri (çevre yönetimi, işçi sağlığı ve iş güvenliği yönetimi, finansal yönetim ve risk yönetimi gibi) için özel bir kılavuz niteliğinde değildir. Bununla birlikte, bir organizasyonun KYS ile, diğer yönetim sistemlerini uyumlandırmasını ve bütünleştirmesini kolaylaştırır.

KYS, organizasyonun yönetim sisteminin, ilgili kesimlerin ihtiyaç, beklenti ve koşullarını karşılamak için kalite amaçlarına ilişkin olarak çıktılar (sonuçlar) üzerine odaklanan bölümdür. Kalite amaçları organizasyonun büyüme, sermaye, kârlılık, çevre ve iş sağlığı – güvenliği konularındaki diğer amaçlarının tamamlayıcısıdır. organizasyonun yönetim sisteminin değişik bölümleri, KYS ile ortak unsurları kullanılarak tek bir yönetim sistemi şeklinde bütünleştirilebilir. Böylece planlama, kaynakların dağılımı, tamamlayıcı amaçların tanımlanması ve organizasyonun genel etkililiğinin değerlendirilmesini kolaylaştırır.¹⁹⁷

4.8. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarını Değerlendirme Modelleri

Organizasyonların değerlendirilmesi, yapısal özelliklerine ve hedeflerine göre değişik açılardan yapılabilir. Değerlendirme süreci; kuruluşun misyonunu yerine getirme, hedeflerine ulaşma, rekabet gücünü koruma ve artırma becerisinin incelenmesini kapsamaktadır. Önceden saptanan zamanlarda bir organizasyonun faaliyetlerinin ve sonuçlarının bir “İş Mükemmelliği Modeli” esas alınarak, kapsamlı, sistematik ve düzenli olarak gözden geçirilmesi ile gerçekleştirilen özdeğerlendirme işlemi, hem sisteme hem de süreçlere ilişkin kuvvetli ve zayıf noktalarının açığa çıkarılmasını hedefler. Böylece organizasyona uygulanan toplam kalite modelinin ne anlama geldiğini ve organizasyonun kalite yolunun neresinde

¹⁹⁷ Bozkurt ve Arıkbay, “Kalite Yönetim Sistemlerine İlişkin ISO 9000:2000 Uluslar Arası Standartları ve Getirdikleri”, s.89

olduğunu öğrenme fırsatını vererek iyileştirmeye açık alanlardaki gelişmelerin performans hedefleri ile uyumlu bir biçimde planlanmasını sağlar.¹⁹⁸

Dünya ekonomilerinin bütünleşmesi arttıkça, rekabetin kapsam ve yoğunluğu da büyük ölçüde değişiyor. Başarılı işletmeler, yeni yönetim ve organizasyon yöntemlerine yöneliyorlar. Kalite, rekabet gücünü arttıran etkenler arasında öne çıkarken, müşterilerin mutluluğuna, çalışanların katılımına ve sürekli gelişme ilkelerine dayanan “Toplam Kalite” anlayışı yaygınlaşmaktadır. Pek çok ülkede verilmekte olan kalite ödülleri “Toplam Kalite” anlayışının yaygınlaşmasında önemli rol oynamaktadır.

Kalite ödüllерinin en eskisi Japonya’ da 1951 yılında başlatılan “Deming Ödülü”dür. ABD bu örneği 1987’ de Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü (MBNQA = Malcolm Baldrige National Quality Award), Avrupa ise 1991’ de Avrupa Kalite Ödülü (EQA = European Quality Award) ile izlemiştir.

Dünyada ve Avrupa’ daki gelişmelere paralel olarak, ülkemizde de kaliteye verilen önem artmaktadır. TÜSİAD ve KalDer’ in birlikte düzenledikleri Ulusal Kalite Ödülü 1993 yılından bu yana “Toplam Kalite” uygulamalarını teşvik etmek ve kaliteyi arttırmak amacıyla ödüller vermektedir.

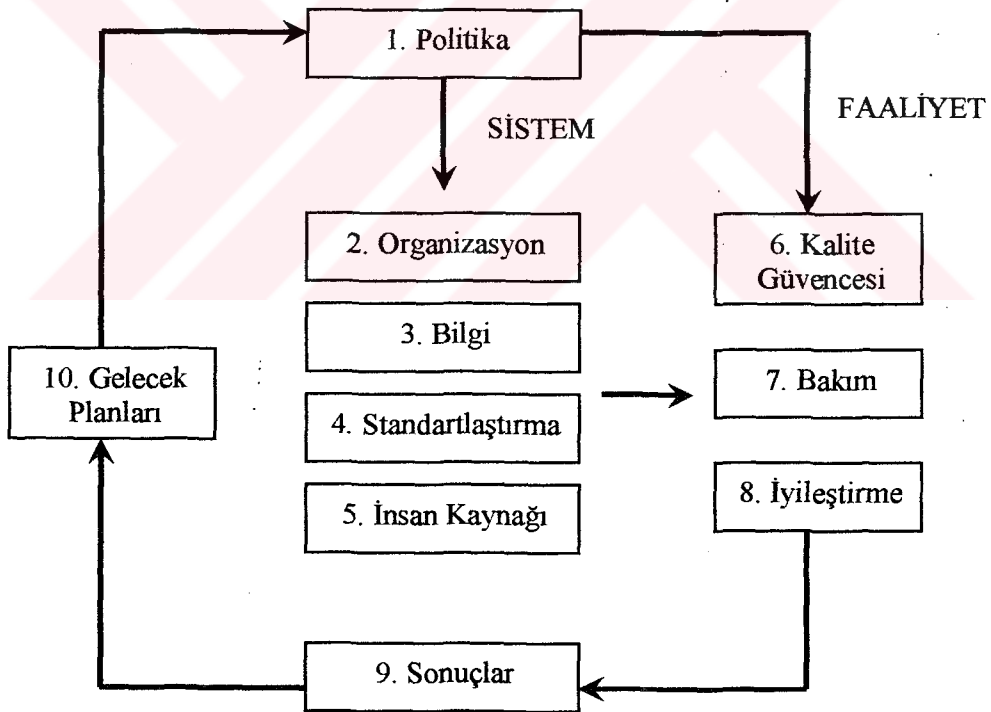
4.8.1. Deming Ödülleri Modeli

Deming Ödülü, Dr. Deming’ in Japon endüstrilerinin kalite kontrolünü geliştirme nedenlerine inceleyen çalışmalara katkılarının ardından Japon Mühendis Ve Bilim adamları Sendikası (JUSE) tarafından 1951’ de kurulmuştur. Deming Ödülü’ nde üç kategori bulunmaktadır.

- Bireysel Deming Ödülü,
- Deming Uygulama Ödülü,
- Fabrikalar İçin Kalite Kontrol Ödülüdür.

¹⁹⁸ Şimşek, Toplam..., ss. 297-300

Deming Uygulama Ödülü' ne özel ve kamu organizasyonları, küçük ölçekli firmalar ve büyük ölçekli firmaların bazı bölümleri ile deniz aşırı bölgelerde bulunan firmalar katılabilmektedir. Deming Ödülü, firma çapında kalite kontrol aktivitelerinin başarılı uygulamasından kaynaklanan başarılı sonuçları sağlamak amacıyla organize edilmiştir. Ödülün çerçevesi bir takım ilke ve tekniklerin uygulanmasına merkezleşmiştir. Örneğin proses analizi, istatistikî yöntemler, kalite çemberleri gibi. Deming Ödülü firmanın operasyonlarını 10 kriter üzerinde değerlendirmektedir. Bu 10 kriter, eşit değerlere sahiptir. Deming Ödülü' nü diğerlerinden farklı kılan; istatistiksel kalite kontrol' e dayanan firma çapında kalite kontrol uygulamalarını başarı ile uygulayan firmaların tanıtılması ve gelecekte bu şekilde devam edeceği tahmin edilen firmaların ödüllendirilmesidir. Hemen hemen tüm kriterler istatistik teknikler ile ilgilidir. Deming Uygulama Ödülü modeli aşağıdaki şekil üzerinde izlenebilir.¹⁹⁹



Şekil 18: Deming Uygulama Ödülü Modeli

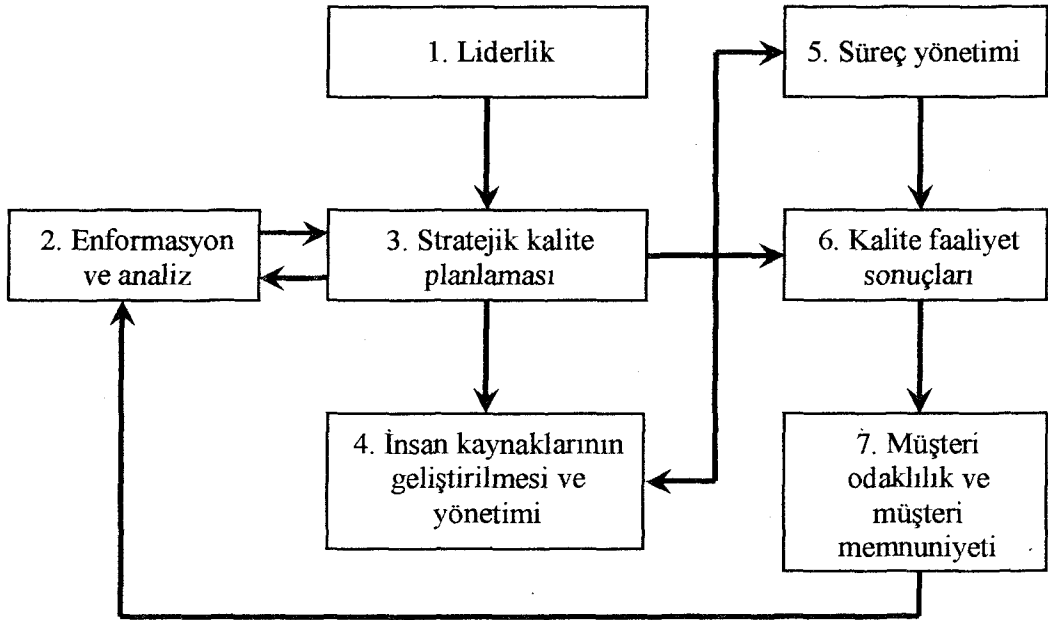
¹⁹⁹ Efil, Toplam..., s. 301

4.8.2. Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü

Bu ödül 1987’ de , ABD’ de ticaret bakanlığı tarafından kalite duyarlılığının teşvik edilmesi, “kalite mükemmelliği için gereklilikleri anlama ve başarılı kalite strateji ve avantajlarını diğer organizasyonlar ile paylaşma” amacıyla kurulmuştur. Ödül yarışması her yıl üç kategoride düzenlenmektedir. Bunlar üretim işletmeleri ya da departmanları, hizmet işletmeleri ya da departmanları ve küçük ölçekli işletmelerdir. Kâr amaçlı, yerli ve yabancı menşeli ama Amerika’ da faaliyette bulunan firmalar katılabilir. Bu ödüle kamu ve kâr amacı gütmeyen organizasyonlar katılamazlar. Ödüle baz olarak alınan iş mükemmelliği modeli, işletmelerin tüm süreç ve yönetim yapılarının, entegre iş sonuçlarına yönelik olarak bir değerlendirmeye tabi tutulmaları için kullanılan 7 temel kriterden ve bu temel kriterlerin içerdiği 20 alt kriterden oluşmuştur. İşletmenin odaklanması gereken bu 7 temel kriterler:

1. Liderlik
2. Enformasyon ve analiz
3. Stratejik kalite planlaması
4. İnsan kaynaklarının geliştirilmesi ve yönetimi
5. Süreç yönetimi
6. Kalite faaliyet sonuçları
7. Müşteri odaklılık ve müşteri memnuniyeti

İşletmenin odaklanması gereken bu 7 temel kriter içerdikleri öneme göre puanlandırılmış olup, değerlendirmede bu 7 kriterin toplam puanı olan 1000 puan üzerinden yapılmaktadır. Değerlendirme kriterleri her yıl yeniden gözden geçirilmekte ve günün rekabet koşullarına uygun bazı ufak değişiklikler yapılmaktadır.



Şekil 19: Malcolm Baldrige Ödülü Kategorileri²⁰⁰

4.8.3. Avrupa Kalite Ödülü

1991’ de Amerika’ daki Malcolm Baldrige Ödülü’ nün başarısının ardından 1995’ te 14 Batı Avrupa çokuluslu şirketi Avrupa Kalite Ödülü’ nü kurumsallaştırmak üzere Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM = European Foundation for Quality Management)’ nı kurdu. Ödül için dört kategori vardır:

a) *Büyük işletmeler.* İşletmelerin tamamı veya bağımsız faaliyet gösteren bir kısmı.

b) *Şirketlerin operasyonel üniteleri.* Şirketlerin maliyet merkezleri olarak faaliyet gösteren kısımları. Üretimin yapıldığı fabrika birimleri, montaj birimleri, satış ve pazarlama organizasyonları, araştırma birimleri vb.

c) *Kamu kuruluşları.* Kamu bütçesi ile finanse edilen, kâr amaçlı olmayan hizmet üreten organizasyonlar olarak tanımlanan kamu sektörü içerisindeki birimler.

²⁰⁰ Bolat, Toplam..., s.94

d) *Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ ler)*. 250' den az kişinin çalıştığı organizasyonlar. Bunlar da kendi aralarına iki alt gruba ayrılır: büyük işletmelerin alt birimleri ve bağımsız KOBİ' ler.

Avrupa Kalite Ödülü, TKY' nde başarıyı girdi ve sonuç şeklinde iki temel gruba ayrılmış olan 9 ana kriter ile değerlendirilmektedir. Avrupa Kalite Ödülü' nün kriterleri Malcolm Baldrige Ödülü ile benzerlik göstermektedir. Avrupa Kalite Ödülü' nde çalışanların tatmini ve toplum üzerindeki etki kriterleri yeni kriterler olarak eklenmiştir. EFQM' in iki temel misyonu vardır.²⁰¹

a) Global rekabet avantajının elde edilmesinde, kalitenin kesin etkileme sürecinin hızlandırılması için Batı Avrupa organizasyonlarının yönetimlerini desteklemek,

b) Batı Avrupa topluluğunun tüm kısımlarının kalite geliştirme aktivitelerine katılmasını teşvik etmek ve gerekirse yardımda bulunmak; böylelikle tüm Avrupa'nın kalite kültürünü arttırmak.

Avrupa kalite ödülü için başvuruların değerlendirilmesinde 9 kriter kullanılır:

1. **Liderlik**: Tüm şirket yöneticilerinin şirketi toplam kaliteye doğru yönlendirme davranışı.

2. **Politika ve Strateji**: Kuruluşun değerleri, vizyonu, stratejik yönü ve kuruluşun bunları başarmada izlediği yol.

3. **Çalışanların Yönetimi**: Kuruluş çalışanlarının yönetilmesi. Kuruluş işlerini sürekli geliştirebilmek için çalışanlarının tüm potansiyelinden nasıl faydalanıyor?

4. **Kaynaklar**: Kaynakların yönetimi, kullanımı ve korunması.

5. **Süreçler**: Kuruluş içinde katma değer yaratan tüm aktivitelerin yönetimi.

6. **Müşteri Tatmini**: Dış müşterilerin kuruluş ve onun ürün ve hizmetleri ile ilgili dolaylı veya dolaysız düşünceleri nelerdir? Müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini tatmin edecek bir Toplam Kalite Yaklaşımı.

²⁰¹ Bolat, Toplam..., s.97

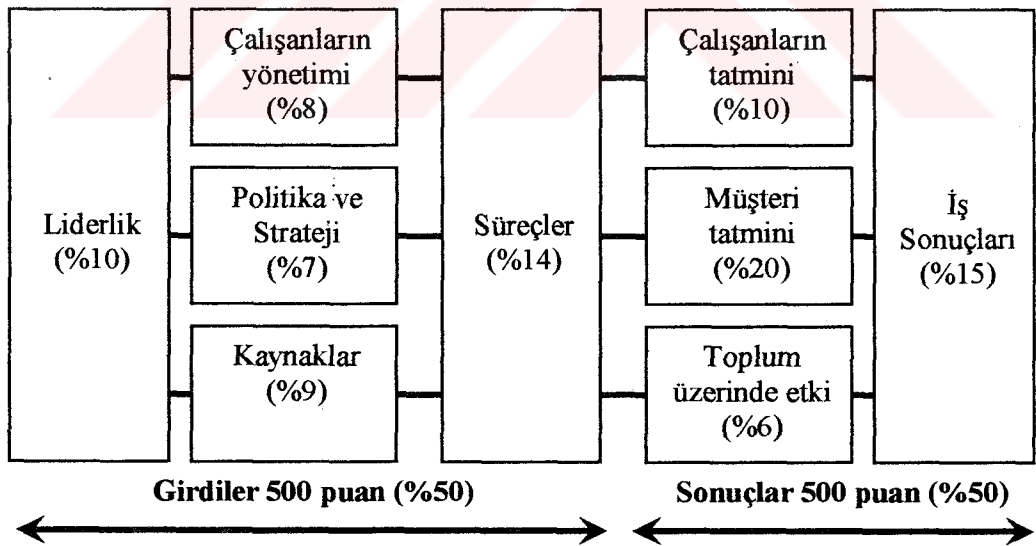
7. Çalışanların Tatmini: Çalışanların kuruluşları hakkındaki hisleri nedir? Çalışanların ihtiyaçları ve beklentilerini tatmin edecek bir Toplam Kalite Yaklaşımı.

8. Toplum Üzerindeki Etki: Toplumun geniş bir kesimi kuruluşu nasıl algılamaktadır? Buna, kuruluşun yaşam kalitesine, çevreye ve global kaynakların korunmasına olan bakışı da dahildir.

9. İş Sonuçları: Kuruluşun planlanmış iş performansına ne kadar ölçüde ulaştığını belirler.

EFQM' in vizyonu Avrupa Kalite Ödülü programının dünya seviyesinde takdir görmesini sağlamaktır. Amacı ise, Batı Avrupa insanları ve organizasyonlarının en mükemmel kalitedeki performanslarını takdir etmektir.

Model; müşterilerin ve çalışanların memnuniyeti ve toplum üzerindeki etki konularındaki başarının, politika ve stratejilerin, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışı ile yönlendirilmesiyle, sağlanabileceği ve böylece iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabileceği esasına dayanmaktadır. Bu esas görsel olarak aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır.



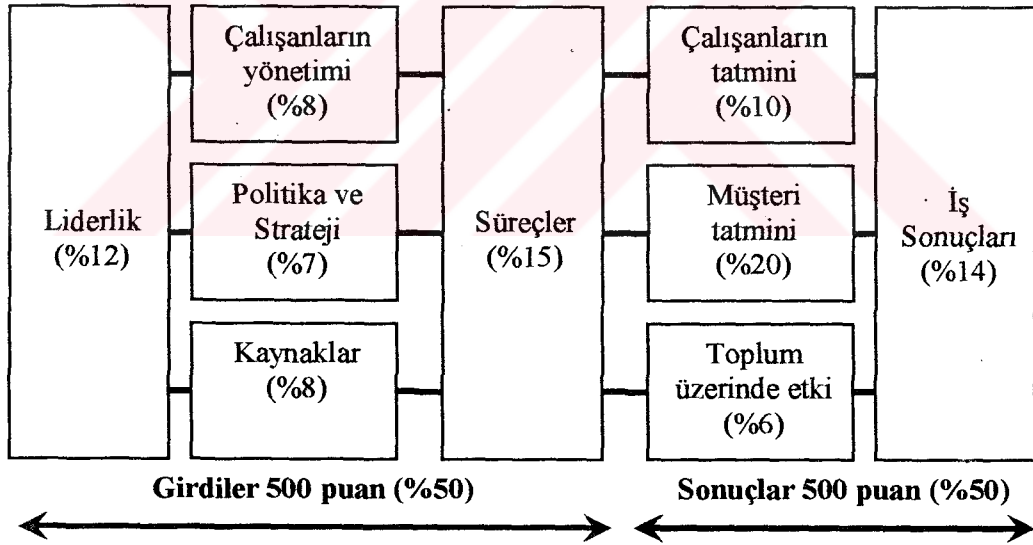
Şekil 20: Avrupa Kalite Ödülü Modeli

4.8.4. TÜSİAD – KalDer Kalite Ödülü Modeli

TÜSİAD – KalDer Kalite Ödülü Modeli, Kalite Ödülü Yürütme Kurulu tarafından, Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı' nın Toplam Kalite Modeli esas alınarak geliştirilmiştir. TÜSİAD – KalDer Kalite Ödülü 1993 yılından itibaren verilmeye başlanmıştır.

TÜSİAD – KalDer Kalite Ödülü geliştirilirken dikkat edilen amaçlar arasında,²⁰²

- Türkiye' de kalite bilincinin yükseltilmesi ve yaygınlaştırılması,
- Kuruluşların kaliteye dönük çabalarının özendirilmesi,
- Başarılı kalite stratejilerinin tüm ülke yararına sunulması,
- Kalite seviyemizin uluslararası ortamda saygınlık kazanmasının sağlanması,
- TKY sistemlerini kurmuş olan firmaları gündeme çıkararak, TKY' ne olan talebin artırılması sayılabilir.



Şekil 21: TÜSİAD – KalDer Kalite Ödülü Modeli

²⁰² Bolat, Toplam..., s.99

Modelde yer alan dokuz ana kriterin her biri TKY faaliyetlerindeki başarı derecesini ölçmek amacıyla, kuruluşların uygulayacağı özdeğerlendirmede bir temel kriter olarak kullanılabilir.

Model özet olarak şöyle açıklanabilir:

Müşteri Tatmini, Çalışanların Tatmini ve Toplum Üzerindeki Etki konularında başarı, **Politika ve Stratejilerin, Çalışanların, Kaynakların ve Süreçlerin** uygun bir **Liderlik** anlayışıyla yönlendirilmesi ile sağlanabilir ve böylece **İş Sonuçlarında** mükemmelliğe ulaşılabilir.²⁰³

Girdiler kısmındaki beş kriter, kuruluşun iş sonuçları açısından ne elde ettiği ve etmekte olduğu irdelenmektedir.

Sonuçlar kısmındaki dört kriter ise kuruluşun faaliyetleri sonunda ne elde ettiklerini irdeler.

TÜSİAD – KalDer Kalite Ödülü değerlendirmesinde her bir kriter için ağırlık puanları belirlenmiştir. Modeli özdenetim amacıyla uygulamayı arzulayan kuruluşlar, kuruluşlarının yapısı ve kriterlerin kendi uygulamaları açısından önemini de göz önünde tutarak farklı ağırlık puanları verebilirler.

Deming, Malcolm Baldrige ve Avrupa Kalite ödülleri kalite tanımlaması farklı açılardan ele alınmıştır. Deming Ödülü kaliteyi prosedürler açısından, Malcolm Baldrige Ödülü kaliteyi müşteri açısından ve Avrupa Kalite Ödülü kaliteyi müşteriler, çalışanlar ve toplum açısından tanımlamışlardır. Bu üç ödülün kuruluş amacı, bu ödülleri kuran ve organize eden kurum ve kuruluşlara bakılarak tam olarak anlaşılabilir. İstatistiksel kalite kontrol tekniklerinin uygulanması üzerine odaklanan Deming Ödülü' nü JUSE organize etmektedir. JUSE, üretim firmalarının kalite kontrol faaliyetlerinden sorumlu mühendislerin oluşturduğu bir profesyonel topluluktur. Buradaki amaç, kalite güvence sisteminin kurulması, geliştirilmesi ile

²⁰³ Ali Rıza Orçunus, "Rekabetçi Yönetim ve TÜSİAD-KalDer Toplam Kalite Modeli", MPM Verimlilik Dergisi, Özel Sayı, Ankara, 1996, s. 69

ilgili tekniklerin uygulamaya konulması ve geliştirilmesidir. Malcolm Baldrige Ödülü Amerikan Ticaret Bakanlığı tarafından yoğun bir endüstriyel rekabetin yaşandığı ortamda organize edilmiştir. Amaç rekabet aracı olarak TKY' nin kullanımını teşvik etmektir. Avrupa Kalite Ödülü 14 Avrupalı çok uluslu firma tarafından oluşturulmuştur. EFQM' in amacı, Avrupa Ortak Pazarı' nın gelişiminin desteklenmesi, batı Avrupa' da yeni bir yönetim kimliğinin oluşmasının sağlanmasıdır. Üç ödül de TKY' nin uygulanmasına ve tanımlanmasına temel katkılarda bulunmuştur. Deming Ödülü firma çapında kalite çabalarını, sürekli gelişmeyi, kalite yönetimi kavramını firmanın tedariklerini de kapsayacak şekilde genişletmiştir. Malcolm Baldrige Ödülü müşteri tatmini, rekabetçi karşılaştırma, benchmarking ve özdeğerlendirme konularında odaklaşmıştır. Avrupa Kalite Ödülü toplum üzerindeki etkisi, çalışanların tatmini ve finansal ve finansal olmayan iş sonuçları gibi yenilikleri getirmiştir.²⁰⁴

4.9. Toplam Kalite Yönetimine Eleştiriler

TKY bir yönetim yaklaşımı olarak, hatta daha öncekilerden köklü farklılığı olan bir yönetim yaklaşımı olarak yaygın bir uygulama alanı bulmakla beraber, bu yaklaşıma karşı yapılan eleştirilerin başında, iddia edildiği gibi, TKY uygulamalarının işletmelerde dramatik başarılarla yol açmadığı hususu vardır.

Bir diğer eleştiri, TKY' nin esaslı bir teorik bazı olmadığı, bu nedenle işletme okulları tarafından geç ele alınmaya başlandığı hususudur. TKY' nin gelişmesine katkıda bulunan yazarların ileri sürdüğü ilkeler de esasında sağduyulu bir yöneticinin zaten uygulayacağı ilkelere.²⁰⁵

²⁰⁴ Efil, *Toplam...*, s.306

²⁰⁵ Koçel, *İşletme...*, s. 387

Ancak bugün itibariyle görünen odur ki, bu eleştiriler büyük ölçüde uygulamaya dönüktür. TKY uygulamalarındaki başarısızlık nedenleri ise şöyle sıralanabilir.²⁰⁶

1. Yönetimin tutumu: Özellikle üst yönetimin ilgisiz kalması, öncülük yapmaması,

2. Çalışanların tutumu: Çalışanların TKY uygulamasını benimsememesi uygulamanın gerektirdiği değişime direnç göstermesi,

3. Örgütsel altyapı kurulmadan TKY uygulamasına geçilmesi: Yeni yönetim anlayışı benimsenmeden, örgüt yapısında gerekli değişiklikler yapılmadan örneğin bölümler arası kopukluk giderilmeden, toplam kaliteyi yeterince anlamadan ve gerekli eğitimler verilmeden uygulamaya geçilmesi,

4. Hedeflerin gerçekçi olmaması ya da üst yönetim tarafından belirlenen hedeflerin alt kademelere ulaştırılamaması: Hedeflerin TKY' nin sürekli iyileştirme felsefesine ters düşecek şekilde belirlenmesi ya da alt kademelere ulaştırılamaması nedeniyle, çalışanların çabalarının TKY amaçlarına hizmet edememesi.

TKY bir yönetim felsefesi olarak, global ortamda, daha önceki yönetim görüşlerinden önemli farklılıklara sahiptir. En önemli farklılık, tüm çalışanların katılımını bir sistem olarak geliştirmesidir.²⁰⁷

4.10. Toplam Kalitenin Özü

Geleneksel yönetim modeli, kuruluşun finansman, pazarlama, satın alma, üretim, mühendislik gibi faaliyet ve fonksiyonların tepe yönetimin koordinasyonunda ayrı ayrı yönetilmelerini öngörür. TKY ise kuruluşun ayakta kalmasını, rekabet gücünü oluşturan, müşteri memnuniyetini sağlayan kalite-maliyet-termin unsurlarının fonksiyonel birimler bünyesine yayılan, yetki ve sorumluluklarının işin görüldüğü yere kadar indiren, çalışanlarına değer veren, bir kurum kültürünü oluşturan, her boyutta sürekli kendini yenileyen yönetim sistemini ifade etmektedir.

²⁰⁶ Can, **Organizasyon...**, s. 157

²⁰⁷ Koçel, **İşletme...**, s. 387

Toplam kalite sistemini, yönetim sistemi ve teknik sistem olmak üzere başlıca iki farklı sisteme ayırmak mümkündür. Başka bir deyişle teknik sistemle yönetim sistemi bütünleşerek toplam kalite sistemini oluşturmaktadır. Teknik sistem; ürün tasarımında kalite güvencesi, imalat ve hizmet üretim süreçlerinin planlanması ve tasarımı, üretim girdilerinin, ara ve son mamullerin kontrolü hususlarını kapsamaktadır. Yönetim sistemi ise liderlik, planlama, organizasyon, kontrol ve insan kaynakları yönetim süreçleri ile kalite güvencesi arasındaki ilişkiler üzerinde yoğunlaşmaktadır.²⁰⁸

Toplam kalite yönetiminin ilkeleri şöyle özetlenebilir.

1. Kuruluşun başarısı ve ayakta kalmaları büyük ölçüde müşteri ihtiyaçlarının anlaşılmasına ve tatmin edilmesine bağlıdır.
2. Kalitede öncülük ve liderlik üst yönetiminin sorumluluğundadır.
3. Sorunların çıkmamasının sağlanması, sorunların çözümü ve sürekli iyileştirmenin sağlanması, gerçek verilerin kullanılarak istatistiksel analiz ve yorum yapılmasına bağlıdır.
4. Kuruluşun hedeflerine erişmek amacıyla, her düzeydeki birim ve fonksiyonların sürekli iyileştirilmesi düşüncesi egemen olmalıdır.
5. Sorunların çözümü, sorunların çıkmamasının sağlanması ve proses iyileştirmenin en etkin yolu, yetki ve sorumlulukla yüklenmiş çok işlevli ekip çalışmasının başarısına bağlıdır.
6. Sürekli eğitim ve öğrenme tüm çalışanların (yöneten ve yöneticiler) asıl görevidir.

TKY, kalite sorununu teknik bir işlem olarak görmemekte, stratejik yönetimin konusu olarak kabul etmektedir. Bu bağlamda kalite, stratejik planlamanın en önemli hedeflerinden bir tanesini oluşturmakta ve uzun dönemli kuruluş politikası ve planlama işlevi olarak düşünülmektedir.

²⁰⁸ Sıtkı Gözltü, "Üretim, Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi", **Toplam Kalite Yönetimi Türkiye Premsipleri**, İ.T.Ü. Sempozyumu, 1994

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz, global olarak çok boyutlu ve çarpıcı gelişmelerin yaşandığı bir dönemdir. İletişim ve bilgi işlem teknolojisindeki çok hızlı ve büyük gelişmeler, sosyal alanda ve yönetim anlayışındaki hızlı değişim, yapıları ve tüm ilişkileri derinden etkilemiştir. Gerek kamu ve gerekse özel sektör örgütlerinde, örgütlenme ve hizmet verme biçim ve anlayışının sorgulanması, yeniden yapılanmaya gidilmesi; amaçların, yapıların, teknolojinin ve insan boyutlarının sürekli gözden geçirilmesi ve geliştirilmesi gereği kaçınılmaz bir hal almıştır. Ancak bu yeniden yapılanma içerisinde oluşturulan bir sistem ne kadar mükemmel olursa olsun, insan unsuru olmadan varlığını sürdüremeyecektir. Bu nedenle insan boyutunun geliştirilmesi, ayrı bir öneme sahiptir.

İnsana saygı duyan bir örgüt içte çalışanlarını (iç müşteri) memnun edecek, çalışanlar da dış müşterileri iyi ilişkilerle ve kusursuz işleriyle memnun edecek ve son halka olan dış müşterilerde hizmetten memnun, devamlı bir müşteri olarak bu örgütü memnun edeceklerdir. Aslında örgütlerin bu şekilde davranmaları, varlıklarını sürdürebilmeleri açısından bir zorunluluktur. Diğer bir deyişle örgütlerin varoluş sebepleri müşterilerdir.

Örgütün kendisine sadık müşteriler elde edebilmesinin yolu yönetim anlayışını insan odaklı felsefenin uygulanmasıyla mümkün görünmektedir. İnsan odaklı yönetim anlayışının önemli özellikleri;

1. Lider yöneticilik bilgi ve becerisinin öğrenilmesi
2. Sözlü ve sözsüz iletişim becerilerinin geliştirilmesi
3. İnsanları motive etmede dışsal etkenlerden içsel güdülenmeye, bireysel motivasyondan grup motivasyonuna bilgi ve becerilerin geliştirilmesi
4. Dikey (hiyerarşik) yapılardan basık yapılara geçilmesi

5. Sürekli geliştirme sürecinin işgörme yöntemleri, insan yönetme, liderlik, motivasyon v.b. boyutlarda uygulanması
6. Sıfır hatalı üretimin gerçekleştirilebileceğine inanılması ve inandırılması
7. Hatanın çıkmamasının sağlanması
8. Çalışanların (iç müşteriler) memnuniyetinin sağlanması, dış müşterilerin tatmini ve memnun olmalarının sağlanması için gereklidir.
9. Benzer ya da farklı sektörden olan kuruluşların uyguladıkları örgüt ve yönetim anlayışlarının kendi kuruluşuna adaptasyonu, gelişme ve öğrenme sürecini gerektirir.

Dolayısıyla insan odaklı yönetim anlayışını esas alan Toplam Kalite Yönetimi modelinin özellikleri şöyle özetlenebilir:²⁰⁹

1. Dinamik olması; kendini yenilemesi,
2. Bütünsel (toplam) olması; gerekli tüm öğeleri içermesi,
3. Yalın olması; esasla ayrıntıyı birbirinden ayırması,
4. Proaktif olması; gelişmelere önayak olması,
5. Yaratıcı olması fakat mevcut yeniliklere karşı da bağnaz olmaması.

Kalite yönetiminin “bir başka yönetim modası”, “her derde deva bir yöntem” ya da “bitip tükenmek bilmeyen teknikler ve paket programlardan bir yenisi” olarak sunulduğu tartışmaların çok ötesine geçmiş bulunmaktadır. Diğer yandan, bir çok özelliğiyle Toplam Kalite Yönetimi’ nin bir çok unsuruyla hiç de yeni olmadığı da anlaşılmaktadır.

Her kuruluşun bu felsefeye yaklaşımı birbirinden farklı olmakla birlikte, ortak yanı, hepsinin en temel noktalarda işe başladıkları yönündedir. Süreçlerine, müşterilerine, çalışanlarına ve öteki çıkar sahiplerine kulak kabartmakta, onların dilek, ihtiyaç ve önerilerine gerçek biçimde yanıt vermektedirler.

Kalite yönetiminin uygulanması ya Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımının benimsenmesi çerçevesinde ISO 9000 – 2000 standartları, kıyaslama, kalite

²⁰⁹ İbrahim Kavrakoğlu, **Değişim ve Yaratıcılık**, KalDer Yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi No:4, İstanbul, 1997, s.33

programları, kalite modelleri ya da özdeğerlendirme gibi unsurları kullanıp kullanmama kararı her birinin özgül durumuna bağlıdır.

Toplam kaliteye geçişte kuruluşlara dört aşama önerilebilir.²¹⁰

1. TKY dönüşümü çoğu kuruluş açısından “geleneksel aşamayla” başlar. Bu aşamada kuruluşun nasıl bir tablo sergilediği ortaya çıkabilir. SWOT analizi ile örgütün iç etkenler – güçlü ve zayıf yönler - , dış etkenler – fırsatlar ve tehlikeler saptanabilir. Ayrıca kuruluşun otorite sağlayan piramitsel yapısının sakıncaları, ödül ve cezaya dayalı motivasyon, patronca yönetim v.b. sakıncaları ortaya çıkarılabilir.

2. Kuruluşun fotoğrafının çekildiği birinci aşama sonraki adımların temelini oluşturacaktır. İkinci aşama çalışanlarının patronlarını mutlu etmekten “müşteri bilinci” ne geçiştir. Çalışanları müşteri tatmin ve memnuniyeti için bilinçlendirme eğitimlerinin başlatılması ile “bizim paramızı patron değil müşteri öder” duygusunun yaratılmasıdır. “Ben” bilincinden “biz” duygusuna geçiştir.

3. Üçüncü aşama “süreç iyileştirme” dir. Tüm birimlerin kendi süreçlerini, diğer gruplarla olan ilişki temelli süreçlerini iyileştirmelerin sürekli hale getirmelerinin sağlanması ve bunun bir yaşam biçimi olarak kabul edilmesini sağlanması yönetimin liderliği ile olasıdır.

4. Son aşamayı oluşturan yenilik aşamasında ise yöneticiler, yalnızca müşterileri memnun etmenin ve süreçleri iyileştirmenin kuruluşun piyasa paylarını genişletmeyi, hatta varolan paylarını korumayı bile sağlamayacağına farkında olmalıydılar. Bunların da ötesinde bir şeyler yapılmalıdır. Bu da “yenilik” yapmakla somutlaşır. Yeni bir mal ve/veya hizmet üretiminin yapılması derhal rakipler tarafından taklit edileceğinin bilinmesi gerekir. AR-GE çalışmasıyla bir yenilikten hemen sonra yeni bir gelişme yaratılmalıdır. Bu da “biz bilinci”, “takım çalışması” ve çalışanların yaratıcılığı ile olanaklı görülmektedir.

²¹⁰ Charles N. Weaver, **Toplam Kalite Yönetimi'nin Dört Aşaması**, (Çev: Tuncay Birkan-Osman Akinhay) Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998, s. x,xi

TKY ile mükemmele ulaşmanın yollarının amacı, sürekli gelişme ve geliştirmeye kuruluşların vazgeçilmezliğinin sağlanmasıdır.



KAYNAKÇA

Kitaplar

Akat, İlder, Gönül Budak ve Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, Fakülteler Yayınevi Barış Yayınları, İzmir, 2002.

Aktan, Coşkun Can, **2000' li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri -1-Değişim Mühendisliği**, Türkiye Genç İşadamları Derneği (TÜGIAD), İstanbul, 1999.

Aktan, Coşkun Can, **2000' li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri -2-Stratejik Yönetim**, Türkiye Genç İşadamları Derneği (TÜGIAD), İstanbul, 1999.

Aktan, Coşkun Can, **2000' li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri -3-İnsan Mühendisliği**, Türkiye Genç İşadamları Derneği (TÜGIAD), İstanbul, 1999.

Aktan, Coşkun Can, **Değişim ve Yeni Global Yönetim**, Mess Yayınları, Yayın No:257, İstanbul, 1997.

Aktan, Coşkun Can, **Yönetimde Rönesans ve Kalite Devrimi**, Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı (TOSYÖV), Ankara, 2003.

Alpugan, Oktay, **Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi**, Özgün Matbaacılık, Ankara, 1998.

Aytürk, Nihat, **Yönetim Sanatı (Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri)**, Emel Yayınevi, Ankara, 1990.

- Başaran, I. Ethem, **Yönetime Giriş**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Yayın No:135, Ankara, 1984.
- Başaran, Mustafa, **Yönetim Biliminde Gelişmeler**, Kara Harp Okulu Bilgi Toplama ve Yayım Merkezi Yayınları, Ankara, 1992.
- Baykal, Besim, **Günümüzde Yönetim, Temel Kavramlar ve Yeni Görüşler**, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü, Yayın No:21, İstanbul, 1974.
- Baransel, Atilla, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi C:1**, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, 1980.
- Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi Temel Eğitimleri El Kitabı**, KalDer yayınları, Yayın No: 27, İstanbul, 1999.
- Bolat, Tamer, **Toplam Kalite Yönetimi (Konaklama İşletmelerinde Uygulanması)**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2000.
- Bozkurt, Rıdvan, **Kalite İyileştirme Araç ve Yöntemleri**, MPM Yayınları, Yayın No:630, Ankara, 1998.
- Bozkurt, Rıdvan ve Aynur Odaman, **ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**, MPM Yayınları, Yayın No:549, Ankara, 1999.
- Can, Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002.
- Çerigenç, Nuri, **Amaçlara Göre Yönetim**, Sanayi Araştırma Geliştirme Ltd. Şti., İstanbul, 1972.
- Çetin, Canan, Besim Akın ve Vedat Erol, **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2001.
- Daft, R.L., **Management**, The Dryden Press, Orlando, 1997.

- Deming, W. Edwards, **Krizden Çıkış** (Çev.Cem Akaş), Arçelik A.Ş., İstanbul, 1996.
- Dinçer, Ömer ve Yahya Fidan, **İşletme Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996.
- Dinçer, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2003.
- Düren, Zeynep, **2000' li Yıllarda Yönetim**, Alfa Basım Yayım Dağıtım Sanayi ve Tic.Ltd. Şti., İstanbul, 2000.
- Efil, İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Uludağ, 1994.
- Efil, İsmail, **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım Sanayi ve Tic.Ltd. Şti., İstanbul, 1999.
- Efil, İsmail, **Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri**, Alfa Basım Yayım Dağıtım Sanayi ve Tic.Ltd. Şti., İstanbul, 1999.
- Eren, Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Yayın No:1067, İstanbul, 2001.
- Ernest, Dale, **Yönetim Teorileri (Geçmiş ve Gelecek)**, Öteki Yayınevi, Ankara, 1993.
- Ertürk, Mümin, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1995.
- Genç, Turan, **Kamu Yönetimi**, Başkent Klişe Matbaacılık, Ankara, 1998.
- Güney, Salih ve Diğerleri, **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Yayın No: 265, Ankara, 2001.

- Hammer, Michael ve J. Champy, **Değişim Mühendisliği**, Ekonomik Yayınlar San. ve Tic. A.Ş., İstanbul, 1994.
- Hatiboğlu, Zeyyat, **İşletme Yönetimine Giriş**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1994.
- Hellriegel, Don, ,Susan E. Jackson and John W. Slocum, **Management: A Competency - Based Approach**, South - Western College, Canada, 2002.
- Hicks, Herbert G., **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından** (çev.Bintuğ Aytek ve Birol Bumin), San Matbaası, Ankara, 1976.
- Ishikawa, Kaoru, **Toplam Kalite Kontrol**, KalDer Yayınları, Yayın No:7, İstanbul, 1997.
- Karyağdı, Nazmi, **Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Vergi İdaresi**, Ankara Sanayi Odası Yayını, Yayın No:51, Ankara, 2001.
- Kavrakoğlu, İbrahim, **Kalite Güvencesi ve ISO 9000**, KalDer Yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi No:1, İstanbul, 1996.
- Kavrakoğlu, İbrahim, **Toplam Kalite Yönetimi**, KalDer Yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi No:3, İstanbul, 1996.
- Kavrakoğlu, İbrahim, **Değişim ve Yaratıcılık**, KalDer Yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi No:4, İstanbul, 1997.
- Kaya, Yahya Kemal, **Eğitim Yönetimi**, TODAİE Yayınları, Yayın No: 184, Ankara, 1979.
- Kırçıl, Olgun, **Z Tipi Organizasyonların Özellikleri ve Çevre Şartlarıyla İlişkileri**, MPM Yayınları, Yayın No:315, Ankara, 1985.

- Kıyaslama (Benchmarking) Başkalarından Öğrenmek**, KalDer yayınları, Yayın No:15, İstanbul, 1997.
- Kobu, Bülent, **Endüstriyel Kalite Kontrolü**, I.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No:223, İstanbul, 1981.
- Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998.
- Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Yayın No:1382, İstanbul, 2003.
- Kondo, Yoshio, **İşletmede Bütünsel Kalite**, Bzd Yayıncılık, İstanbul, 1999.
- Koontz, Harold, Cyrill O'donnell And Heinz Weihrich, **Essentials Of Management**, Mc Graw Hill Book Company, New York, 1986.
- Learned, P. Edmund ve Sproad, Audrey T., **Örgüt Kuramı ve Politikası** (çev. Gencay Şaylan), TODAİE Yayınları, Yayın No: 124, Ankara, 1972.
- March, James G. ve Herbert, A. Simon, **Örgütler** (çev. Ömer Bozkurt ve Oğuz Onaran), TODAİE Yayınları, Yayın No:144, Ankara, 1975.
- Masaaki, Imai, **Kaizen: Japonya' nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, Brisa Yayınları, İstanbul, 1994.
- Mucuk, İsmet, **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, Yayın No:80, İstanbul, 2001.
- Ouchi, William, **Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?**, İlgı Yayıncılık, İstanbul, 1987.
- Öğrenen Organizasyonlar II**, KalDer Yayınları, Yayın No:16, İstanbul, 2000.
- Öz-alp, Şan, **Yönetim – Seçme Yazılar**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, Yayın No: 177, Eskişehir, 1977.

- Özevren, Mina, **Toplam Kalite Yönetimi-Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, 2000.
- Peker, Ömer ve Nihat Aytürk, **Yönetim Becerileri**, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000.
- Peker, Ömer, **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, TODAİE, Ankara, 1995.
- Peşkircioğlu, Nurettin, **Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları**, MPM Yayınları, Yayın No:620, Ankara, 1997.
- Sözen, Ural, **Örgütlenme Kuramı - Karşılaştırmalı Bir İrdeleme**, İlk - San Matbaası, Ankara, 1980.
- Şimşek, Muhittin, **Toplam Kalite Yönetimi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım Sanayi ve Tic.Ltd. Şti., İstanbul, 2001.
- Tortop, Nuri, **Yönetim Biliminin Temel İlkeleri**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1990.
- Tosun, Kemal, **İşletme Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, Yayın No:2456, İstanbul, 1978.
- Tosun, Kemal, **Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No:232, İstanbul, 1990.
- Üçok, Tengiz, **Yönetimin İlkeleri**, Gazi Büro Kitabevi, Ankara, 1992.
- Yıldırım, Mehmet Cemal, **Soru ve Yanıtlarıyla ISO 9000-2000**, Erdemir Yayını, 2000
- Weaver, Charles N., **Toplam Kalite Yönetimi'nin Dört Aşaması**, (Çev: Tuncay Birkan-Osman Akinhay), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.

Makaleler

- Ardıç, Kadir, “Kamu Yönetiminde Sürekli ve Köklü Değişim Aracı Olarak Toplam Kalite Yönetimi ve Değişim Mühendisliği”, **Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi**, TODAIE, Ankara, 1999.
- Arıoğlu, Ülkü, “Kalite İnsanı”, **MPM Verimlilik Dergisi**, Özel Sayı, Ankara, 1996.
- Bozkurt, Rıdvan, “ISO 9000 ve Belgelendirme”, **MPM Verimlilik Dergisi**, Özel Sayı, Ankara, 1993.
- Bozkurt, Rıdvan ve Canan Arıkbay, “Kalite Yönetim Sistemlerine İlişkin ISO 9000:2000 Uluslararası Standartları ve Getirdikleri”, **MPM Verimlilik Dergisi**, Sayı: 3, Ankara, 2002.
- Bozkurt, Rıdvan ve Nilüfer Asil, “Kalite Politikası Oluşturma Süreci”, **MPM Verimlilik Dergisi**, Sayı: 3, Ankara, 1995.
- Bozkurt, Rıdvan, “Kalitenin Esasları ve Deming' in Ondört İlkesi”, **MPM Verimlilik Dergisi**, Sayı: 3, Ankara, 1994.
- Bozkurt, Rıdvan, “Örgütsel Mükemmellik Anlayışı; Toplam Kalite Yönetimi”, **MPM Verimlilik Dergisi**, Sayı: 1, Ankara, 2001.
- Bozkurt, Rıdvan, “Toplam Kalite Yönetim Sistemi”, **MPM Verimlilik Dergisi**, Sayı: 4, Ankara, 1994.
- Çelik, Cafer, “Kalite Yönetiminde İnsan Faktörü”, **MPM Verimlilik Dergisi**, Özel Sayı, Ankara, 1993.
- Çolak, Metin, “Kıyaslama-Benchmarking”, **4. Ulusal Kalite Kongresi**, TÜSİAD-KalDer, İstanbul, 1995.

- Dalbay, Özkan, “Kamu Yönetiminde Müşteri Odaklı Misyon ve Vizyon”, **Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi**, TODAİE, Ankara, 1999.
- Demirdöğen, Osman, “Kalite Yönetimi Açısından TS ISO 9000 Serisi ile Deming Felsefesi Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi”, **MPM Verimlilik Dergisi**, sayı:4, Ankara, 1994.
- Gökçin, Gamze, “İç/Dış Müşteri Memnuniyeti”, **5. Ulusal Kalite Kongresi**, TÜSİAD-KalDer, İstanbul, 1996.
- Gözlü, Sıtkı, “Üretim, Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi”, **Toplam Kalite Yönetimi Türkiye Prensipleri**, İ.T.Ü. Sempozyumu, 1994
- Köseoğlu, M., D.K. Harrison ve D. Link, “Toplam Kalite Yönetimi Sistemi Uygulamasının Arkasındaki İnsan Faktörü”, **MPM Verimlilik Dergisi**, Sayı:4, Ankara, 1994.
- Lee, Thomas, “Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik”, **MPM Verimlilik Dergisi**, Özel Sayı, Ankara, 1996.
- Marşap, Akın, “Organizasyonlarda Toplam Kalitenin Başarılması”, **MPM Verimlilik Dergisi**, Özel Sayı, Ankara, 1996.
- Orçunus, Ali Rıza, “Rekabetçi Yönetim ve TÜSİAD-KalDer Toplam Kalite Modeli”, **MPM Verimlilik Dergisi**, Özel Sayı, Ankara, 1996.
- Önder, Murat, “Örgütsel ve Yönetimsel Eklektizm:Toplam Kalite Yönetimi”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 31 Sayı: 3, Ankara, Eylül 1998.
- Özgen, Hüseyin ve Murat Türk, “Öğrenen Organizasyon Sistemi ve Bir Öğrenen Organizasyon Modeli”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 29 sayı: 2, Ankara, haziran 1996.

- Öztürk, Nursel, "Toplam Kalite Yönetiminde Motivasyon, Eğitim ve Katilimin Önemi", **MPM Verimlilik Dergisi**, Özel Sayı, Ankara, 1993.
- Peker, Ömer, "Toplam Kalite Yönetiminin Eğitim Sitemine Uygulanabilirliği", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 27 sayı:2, Ankara, haziran 1994.
- Peker, Ömer, "Toplam Kalite Yönetimi ve TS ISO 9000 Standartları", **MPM Verimlilik Dergisi**, Özel Sayı, Ankara, 1993.
- Peker, Ömer, "Toplam Kalite Yönetimi", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 26 Sayı: 1, Ankara, Mart 1993.
- Peker, Ömer, "Yönetimde Değişme ve Gelişmeler", **Sayıstay Dergisi**, Sayı: 36, Ankara, Ocak-Mart 2000.
- Peşkircioğlu, Nurettin, "Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Standartları", **MPM Verimlilik Dergisi**, Sayı: 1, Ankara, 1994.
- Peşkircioğlu, Nurettin, "Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık", **MPM Verimlilik Dergisi**, Özel Sayı, Ankara, 1996.
- Telek, Berker, Ayşem Ertopuz ve Bahadır Akın, "İletişimin İç Müşteri Tatminindeki Rolü", **5. Ulusal Kalite Kongresi**, TÜSİAD-KalDer, İstanbul, 1996.
- Tümer, Sumru, "Toplam Kalite Yönetiminde Kuruluş ve Organizasyon Yapısı", **MPM Verimlilik Dergisi**, Özel Sayı, Ankara, 1996.
- Türkmen, İsmail, "Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engellenen Faktörler", **MPM Verimlilik Dergisi**, Özel Sayı, Ankara, 1996.

İnternet / Web Adresleri

http://www.kalitenet.com/kalitenet/iso_9000_2000.asp

<http://www.stratejiyonetim.net/degisimmuh.pdf>

<http://www.iso.ch/iso/en/aboutiso/introduction/index.html>

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=96

<http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/1/tuz/melek.html>

<http://dergi.iibf.gazi.edu.tr/pdf/3307.pdf>

