# ÖRGÜTSEL GELİŞİM ARACILARI OLARAK TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE STRATEJİK YÖNETİM VE PLANLAMA YAKLAŞIMLARI

**Yrd. Doç. Dr. Abdurrahman İlğan**
**Celal Bayar Üniversitesi**
**Eğitim Fakültesi**
**Eğitim Yönetimi Teftişi Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı**

**Arş. Gör. Mustafa Erdem ve Arş. Gör. Murat Taşdan**
**Ankara Üniversitesi**
**Eğitim Bilimleri Fakültesi**
**Eğitim Yönetimi ve Politikası Bölümü**

**Yrd. Doç. Dr. Hasan B. Memduhoğlu**
**Yüzüncü Yıl Üniversitesi**
**Eğitim Fakültesi**
**Eğitim Yönetimi Teftişi Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı**

***Özet:***

*Günümüzün modern yönetim yaklaşımlarından olan Toplam Kalite Yönetimi (TKY), 1950'lerden sonra ortaya çıkmış ve yönetim literatüründe yerini almıştır. Liderlik, değişim ve yenilik, sürekli gelişim, müşteri odaklılık, katılmalı yönetim, sıfır hata ve kalite çemberlerinden oluşan TKY, örgüt sistematiğinde büyük paradigma değişimlerini gerektiren bir örgüt geliştirme aracısıdır. Odak noktası müşteri olan TKY'nin örgüte yerleşme süreci 5-10 yıl arasında değişirken; dönüşüm sürecinin başarısı ise çalışanların yönetim sürecine katılması ve üst yönetimin sürekli ve kararlı desteğine bağlıdır. Diğer bir örgüt geliştirme aracısı olan stratejik planlama ise, örgütün çevredeki şartlar doğrultusunda kendisini sürekli yenileme çabası olarak görülebilir. Stratejik planlama, amaç koyma–geliştirme, çevresel analiz, strateji geliştirme, strateji değerlendirme, stratejiyi uygulama ve stratejik kontrol, unsurlarında oluşmaktadır. Takım kurma, gruplararası ilişkilerin yönetimi ve problem çözme gibi teknikler, örgüt içerisinde kullanılan stratejik planlama tekniklerdir. Bu çalışmada TKY ve stratejik planlama, örgüt geliştirme bağlamında incelenmiş, bu yaklaşımların uygulanma süreçleri tartışılmış ve uygulamada karşılaşılan zorluklara değinilmiştir.*

***Anahtar Kelimeler:*** *Toplam Kalite Yönetimi, TKY'nin Unsurları, TKY Uygulama Modelleri, Stratejik Yönetim ve Planlama*

***TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND STRATEGICAL MANAGEMENT AND PLANING APPROACHES AS A ORGANIZATONAL DEVELOPMENT INTERVENTIONS***

***Abstract:***

*Total Quality Management (TQM) is one of the modern management approaches which has emerged in 1950s and has taken its place in the management literature. As an organizational development intervention TQM, which require crucial paradigm change in systematic of organization, includes; leadership, change and innovation, continuous improvement, focusing to customers, participation to management, zero mistake and quality circles. TQM focuses on customers and its establishment in an organization takes between 5-10 years; and success rate of organizational transformation depends on participation of employees to management and support and determination of top management. Strategic planning which is another organizational development intervention can be seen adaptation of organization to the environment. Components of the strategic planning are defining and improving objectives, analysis of environment, developing strategy, evaluating strategy, application of strategy and strategic control. Team formation, intergroup relationship management and problem solving are strategic planning techniques which might be used in the organization. In this study TQM and strategic planning were examined in the context of organizational development; application processes of these approaches have been discussed and the difficulties experienced during application processes were mentioned.*

***Key Words:*** *Total Quality Management, Components of TQM, Application Models of TQM, Strategic Management and Planning.*

## Giriş

Günümüz dünyasında örgütler arsındaki rekabet ortamı, beraberinde daha kaliteli mal veya hizmet üretme yarışını ortaya çıkarmıştır. Örgütlerde kalite sağlama anlayışının sonucu olarak kökeni II. Dünya Savaşı sonrasına uzanan Toplam Kalite Yönetimi (TKY), yeni bir yönetim yaklaşımı olarak çıkmıştır. TKY'nin, örgüt fonksiyonları ve sonuçlardan çok, sürece odaklanan, tüm çalışanların yönetime katılmasını, sürekli gelişmeyi ve beraberinde de liderliği tesis eden bir anlayış olarak yönetim literatüründe yerini aldığı söylenebilir.

İnsanlığın verimliliğini, çevresel koşulların düzenlenmesiyle en üst düzeye çıkarmayı amaçlayan klasik örgüt ve yönetim anlayışlarının, Western Elektrik şirketinin Howthorne fabrikalarında test edilmeye başlanmasından sonra, verimlilik ile ilgili düşüncelerin de değişmeye başladığı söylenebilir. Bu araştırmalarda, insanın iş ortamında farklı gereksinimleri bulunan sosyal bir varlık olduğunun kabul edilmesiyle birlikte,

araştırmalar insanın bir bütün olarak ele alınması gerekliliğini de ortaya koymuşlardır. Howtorne araştırmalarında etkin görev alan W. Edwards Deming, işin ve çalışanların gelişiminde kalitenin önemini ortaya koymuş, ardından kaliteyi önce örgüte sonra da yaşamın değişik alanlarına taşıyan araştırmacılardan biri olmuştur (Gökçe, 2002, 13).

## ÖRGÜTSEL GELİŞİM ARACISI OLARAK TKY

Bu başlık altında TKY'nin; tanımı, tarihi gelişimi, temel ilkeleri ve felsefesi, uygulama modelleri, uygulamada karşılaşılan sorunlara değinilmiş, ardından TKY'nin bir unsuru olan iş yaşamı niteliğine değinilmiştir.

### Toplam Kalite Yönetimi ile İlgili Kavramlar ve TKY'nin Tarihi Gelişimi

Aşağıdaki başlıklarda sırasıyla TKY kavramına kaynaklık eden, 'kalite', 'kalite yönetimi' ve 'toplam kalite yönetimi' kavramlarına değinilmiştir.

#### *Kalite' Kavramı*

Kalite konusunda literatürde birçok tanıma rastlamak olanaklıdır. Türk Dil Kurumu'nun Türkçe sözlüğünde kalite, Fransızca kaynaklı olarak gösterilmekte ve tek bir sözcükle 'nitelik' olarak tanımlanmaktadır. Kalite ile ilgili diğer tanımların bir kısmı şu şekilde açıklanmıştır (ww.kageme.itu.edu.tr):

Kalite, kullanıma uygunluktur (J.M. Juran, 1992). Kalite, şartlara uygunluktur (P.B. Crosby, 1979). Kalite, bir ürün veya hizmetin değeridir (Feıgenbaum, Abbott). Kalite, müşterinin şimdiki ve gelecekteki isteklerinin karşılanmasıdır (Deming, 1992). Kalite, bir örgütün bütün çalışmalarında yer alan kalıcı bir fonksiyondur (Rosnder, ?). Kalite, bir mal veya hizmetin gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür (ASQC- Amerikan Kalite Kontrol Derneği).

Glasser (1999, 189-190)'e göre de kalite, örgütteki herkesin, belli bir zamanda, bağımsız ya da birlikte, başarabildiğinin en iyisidir. Doğan (2003, 163) ise kaliteyi, ürün ya da hizmetin tasarımından başlayıp, satış sonrasına kadar uzanan, insanı temel alan ve sürekli gelişmenin esas olduğu bir kavram, olarak tanımlamaktadır. Kalite konusundaki tanımların ortak noktalarını; ürünün kullanıma uygunluğu, ürünün değeri, müşteri taleplerinin karşılanma düzeyi, örgütün unsurlarında yer alan fonksiyonlar, şeklinde betimlemek mümkündür. Bu bağlamda bir örgütün varlığını sürdürmesi ve başarılı olmasının ürettiği malın veya hizmetin kalitesine bağlı olduğu söylenebilir.

#### *'Kalite Yönetimi' Kavramı*

'Kalite yönetimi', uygulanması gerekli genel yönetim işlevlerini yani planlama, örgütleme, bütçe, kadro, vb. kalite politikasının amaç ve yöntemleriyle yerine getirilmesi, yani geleneksel yönetim işlevlerinin kalite amacıyla ve kalite kapsamında gerçekleştirilmeye çalışılması, şeklinde tanımlanmaktadır (www.tubitak.gov.tr). Langford ve Cleary'ye (1999, 22) göre, kalite yönetimi; müşteri ihtiyaçlarına odaklanmanın yanı sıra, yanlış uygulamaların kaldırılması (şirket içerisindeki kişileri derecelendirme ve sınıflandırma), güven ve ortaklık duygusunu yaratmak için destek gruplarıyla çalışılması, insan kaynaklarına sürekli eğitim verilmesi, şirket içerisindeki engellerin kaldırılarak elde edilen sonuçlardan gurur duyulmasının sağlanması ve örgüt içerisinde liderlik anlayışının tam olarak kurulmasıdır. Juran'a göre de kalite yönetimi, sürekli bir uyanıklık ve örgütlere varlıklarının neden ve amaçlarının derin muhasebesini yapma yöntemidir (akt. Özden, 1998, 43). Tanımlardan anlaşılacağı üzere kalite yönetimi, şirketin yönetim süreçlerine (planlama, örgütleme, eşgüdümleme, iletişim, karar verme, denetleme) kalitenin yerleştirilmesi sürecini ifade etmekle birlikte; örgüt içinde insan kaynağına güvenilmesi, onlara eğitim verilmesi ve işlerinden gurur duymalarının sağlanmasıdır.

#### *'Toplam Kalite Yönetimi' Kavramı*

TKY, sadece kaliteyi ve verimliliği öngören bir sistem değildir. Bir sistem bütünlüğü içinde, bir örgütün ve onun etkinliklerinin tüm yönlerinde; insan davranışlarında, süreçlerde, uygulanan yöntem ve tekniklerde, çalışma ortamında, ürün ya da hizmette, diğer bir deyişle örgüt kültüründe sürekli gelişim için değişimi esas alan bir felsefedir (Akal, 1995, 85). TKY veri analizi

yolu ile sistemin nelerden oluştuğunu, sistemin neleri yapabildiğini ve optimum başarı noktasının altında kalıyor olmanın nedenleri ile bu sorunların oluştuğu yerleri anlamak için bir felsefe ve araçlar dizisi sağlar (Bonstingl, 2000, 28). TKY, müşterilerin şu anda olduğu kadar gelecekteki beklenti ve ihtiyaçlarının neler olduğunu tespit edip, bu ihtiyaçları karşılayıp aşmayı ve mutlak müşteri memnuniyetini sağlamayı kendisine hedef alan bir yönetim felsefesi ve iş yapma biçimidir (Onay ve Koroğlu, 1995, 109). TKY' nin T' si, toplamı, tüm çalışanların katılımını, yapılan işlerin tüm yönlerini, müşterilerin tümünü ve üretilen ürün ve hizmetlerin tümünü kapsar (www.netas.com.tr). Başka bir tanıma göre de, T, yani 'Toplam', örgütün kalite geliştirme yaklaşımının yalnızca vitrinde kalmayıp, örgütteki her işlev ve düzeyde bütünleşmesidir (Graham ve Sevenson, 1998 , 9). Y' si ise, yönetimin her konuda çalışanlara liderlik yapması, çalışanlara örnek olması ve şirket çapında katılımcı yönetimin sağlanmasıdır. Katılımcı yönetim, her seviyedeki çalışanların önerilerini rahatça sunma imkânının olması ve şirket içinde verilecek kararlarda söz söyleme hakkının bulunmasıdır (www.netas.com.tr).

Leonard ve McAdam (2002, 509) TKY'yi daha geniş bir perspektifle ele alan ve örgütsel gelişim ile bağdaştıran çeşitli yazarların (Dale & Lascelles, 1997; Wiele et al. 2000; Hackman & Wageman, 1995; Spencer, 1995; Kanji & Asher, 1993) TKY ile ilgili tanımlarını şu şekilde açıklamışlardır:

- TKY örgütün amaçlarıyla stratejik olarak bağdaştırılmıştır.
- Müşterinin anlaşılması ve memnuniyeti örgüt için son derece önemlidir.
- Örgütün tüm düzeylerinde, sürekli iyileştirme çerçevesinde çalışanların yönetime katılımı ve anlaşılmaları örgüt için gereklidir.
- Örgütte yöneticilerin amaçlara ve TKY felsefesine bağlılığına ihtiyaç vardır.
- Örgüt, müşteri ve tedarikçi ilişkilerini kapsayan bir süreç serisi olarak algılanır.

***TKY'nin Tarihçesi ve Gelişimi***

Deming 1950'lerde meşhur 14 ilkesini; ardından Juran da 1954'de 'kalite yönetimin sorumluluğudur' anlayışını geliştirmiştir. Daha sonra Armand Feigenbaum 1956'da 'Toplam Kalite Kontrol' isimli makalesini yazmış; ardından Ishikawa 'kalite herkesin işidir' diyerek, 1962'de ilk kalite çember çalışmalarını başlatmış; 1961'de de Crosby ilk "sıfır hata" yaklaşımını uygulamaya geçirmiştir. Bu yazarlar aynı zamanda bugünkü Toplam Kalite Yönetiminin temellerini de atmışlardır (akt. www.tusiad.org.tr).

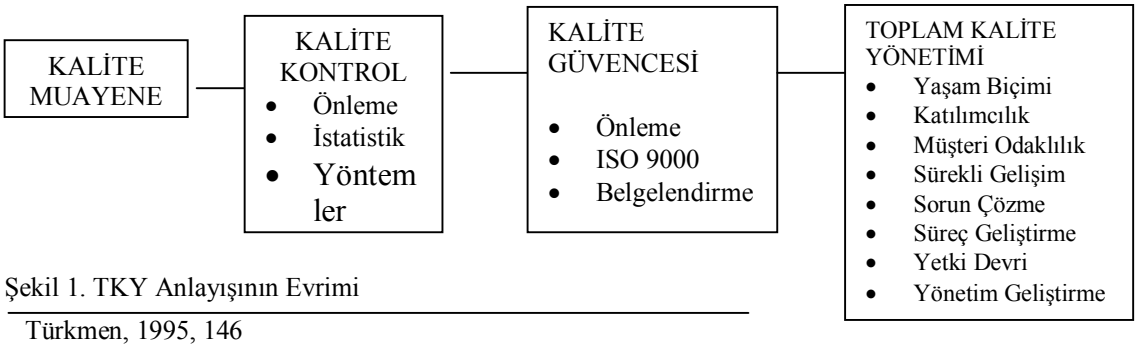
Toplam kalitenin ilk önemli temelleri Dr. Shawhart tarafından atılmıştır. Shawhard'ın bu konuda yapmış oldukları şu şekilde özetlenebilir (akt. www.kalitesitesi.8m.com): a) 'Kalite'yi sübjektif bir olgu olmaktan çıkarmış, nicel olarak ölçülebilen bir özellik haline getirmiştir. b) Her türlü hatanın ve kalitesizliğin değişkenlerden kaynaklandığını kanıtlamıştır. c) Kalitesizliğin, kaynağında önlenmesi gerektiğini ilk defa ortaya koymuştur. d) Önleme yöntemi (süreç kontrol) ile kaliteyi yükseltmenin aynı zamanda maliyetleri de düşüreceğini savunmuştur. e) Hataların bir anda veya tek önlemle yok edilemeyeceğini, ancak sürekli bir iyileştirme süreci ile azaltılabileceğini ve ortadan kaldırılabileceğini açıklamıştır. f) Kalite'de ve yönetimde insan faktörüne de ışık tutacak öğelerin temelini attı. Hataların çoğunun 'operatör' den değil, 'sistem' den kaynaklandığını ortaya koymuştur. Bu açıklamalar ışığında TKY anlayışının evrimi şekil 1'deki gibi gösterilebilir.

TKY ile ilgili tanımlarda dikkat çeken noktalar incelendiği zaman öne çıkan unsurların; örgütün tüm alt sistemlerinde sürekli gelişim yoluyla (böylece tüm sistemde) değişim, başarısızlıkların nedenleri ve bunların giderilmesi, müşterilerin bugün ve gelecekteki beklentilerinin karşılanması ve TKY kavramlarını oluşturan T, K ve Y'nin örgütte farklı bir işlev ve misyona işaret ettikleri söylenebilir.

**Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri ve Felsefesi**

TKY, değişim sistemindeki ve alanında çalışmalarla ilişkili kapsamlı ve yeni bir

yaklaşımdır. Uzun dönemli çalışmaların sonunda örgüt hareketleri etrafında kalite kavramında uzlaşılmıştır. Toplam kalitenin, örgütlerin gelişme sürecinde güvenilir ürünler ve hizmet üretirken müşteri beklentilerini karşılamayı da başardığı




Şekil 1. TKY Anlayışının Evrimi

Türkmen, 1995, 146

söylenebilir. TKY'de değişim sürecinin başarısı, üyelerin katılımı ile mümkündür. Çünkü örgüt kültürünün bir bölümünde değişme olacaktır. TKY 1990'lardan beri popüler bir yaklaşımdır (Commings ve Worley, 1997, 321).

Şahin'e (1999, 98) göre TKY, postfordist birikim rejiminin üst yapısını oluşturan yönetim anlayışını sunmaktadır. Bu bağlamda TKY kavramı bir yönetim tekniği olmaktan çok, küreselleşme süreci ile bağlantılı olan bir yaşam felsefesi haline gelmiş ve 'kalite' kavramı eğitimde kalite, insanda kalite, yaşamda kalite gibi söylemlerle ideolojik bir içerik kazanmıştır.

TKY'de temel olan, müşteri odaklılıktır. Bunun üzerine inşa edilecek tuğlalar üst yönetimin inancı (kararlılığı), iletişim, kültürel değişim, çalışanların tam katılımı, ara müşteri zinciri, sıfır hata, etkinlik, sistematik yaklaşım, ölçüm ve bunların hepsinin sürekli gelişim felsefesiyle gerçekleştirilmesidir (Tozluyurt ve Şenel, 1994, 10).

Toplam Kalite Yönetimi'ndeki temel faktörler (unsurlar) aşağıdaki başlıklar altında tartışılmıştır.

***Liderlik***

Liderliğin etkililiği ve örgütsel başarısı, ortaya konulan liderlik kalitesi ile paralellik göstermektedir. TKY, yalnızca belli bir bölüm, kişi ya da grubun gayret ve faaliyeti ile değil, mükemmel bir liderlik ve yönetim becerisi ile başarılı olabilir. Liderlik, bu süreçte ne yapıldığını, nereye gidildiğini, hangi faaliyete karar verildiğini, etkili ve verimli bir şekilde örgütleyebilmedir (Marşap, 1995, 137). Liderlik, vizyonlar, planlar, motivasyon ve gelişmenin incelenmesi şeklinde varolan bir süreçtir. Liderlik olmaksızın bir örgüt, belirli bir yönde tutarlı ilerlemelere sahip olamaz (Bozkurt, 1994, 14). Türkel (1998, 87-93; akt. www.kadioglu.bizland.com) TKY'de üst yönetimin yapması gerekenleri şu şekilde sıralamıştır: (1) TKY için amaç ve vizyon belirlenmesi, (2) kalite stratejisi belirlenmesi, (3) kalite politikası belirlenmesi, (4) kalite hedeflerinin belirlenmesi, (5) çalışanların toplam kalite konusunda eğitilmesi, (6) çalışanların motive edilmesi ve (7) çalışanların tam katılımının sağlanması.

***Değişim ve Yenilik***

Özellikle günümüzde küreselleşmenin etkisi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi ve yaygınlaşmayla birlikte değişimin hızı büyük bir ivme kazanmıştır. Günümüzün bu hızlı değişim şartlarında değişime ayak uyduramayan canlılar ve onların kurduğu örgütlerin yaşaması mümkün gibi görünmemektedir. Çünkü insanların kurdukları örgütler, girdilerini çevrelerinden alır, mevcut insan ve madde kaynakları ile bunları işler ve çıktılarını (ürün

veya hizmet) olarak yine çevreye sunarlar. Değişim kaçınılmaz bir olgu olduğuna göre, örgütler değişim gerçeğini kabul ederek onunla baş etmek durumundadırlar. Bunun için değişim yönetiminin verilerinden yararlanarak geliştirilmiş olan stratejilerden yararlanmaları, örgütlerin yaşamını idame ettirmelerini sağlayacak önemli bir faktör olacaktır. Çünkü örgütsel bağlamda düşünülürse örgütlerin stratejik bir değişim planının olmaması, günümüzün korkunç rekabet ortamında örgütleri savunmasız bırakan ve belki de yıkıma götüren bir faktör olacaktır. İşte bu noktada değişim yönetiminin örgütler için önemi ortaya çıkmaktadır.

Bir örgütte değişimin nerede yapılması gerektiği; sistemde yer alan ya da bu sisteme katkıda bulunan süreçleri tanımlayarak ve sistemlerdeki farklılaşma teorisini anlayarak, saptanabilir. Ayrıca neyin değiştirileceğine dair bir veri olmaksızın değişimin yalnızca bir çeşit zaman kaybı olacağını da, göz önünde bulundurmak gerekmektedir (Langford ve Cleary, 1999, 32).

Sürekli gelişme, devrimsel hızı ve ilerlemeyi gerektirir. Bunun için de değişim kaçınılmazdır. Ancak kültürel değişim yaşanırken de bazı noktalar gözden kaçırılmamalıdır. Bunlar (Karadeniz, 1994, 120): (1) Örgüt kültürleri birbirinden farklıdır. (2) Değişim kaçınılmazdır. (3) Değişime tepki olması doğaldır. (4) Değişim daima teknik ve idari destek gerektirir. (5) Her değişim bir öğrenme sürecine dayanır ve (6) Değişim zaman ve sabır ister.

***Sürekli Gelişme (Kaizen)***

Sürekli gelişme, bir varış noktası değil, değişim konusunda sürekli bir yolculuktur. Örgüt sorunlarına sonul bir çözüm aramak yerine, sürekli değişmenin bir mükemmellik yolu olduğunu anlamak gereklidir. Sürekli gelişmeyi yaşam felsefesi haline getiren örgütler, mevcut uygulamalarının sürekli gözden geçirilme ve güncelleştirilme gereksinimi içinde olduğunu bilir ve uygulamalarının daima geliştirilebileceğini fark ederler.

Sürekli gelişmede temel koşul, mevcut durumu yeterli kabul etmeyip daha ileri götürmektir. Hiç bir sistem kusursuz değildir. Dikkat edilmesi gereken, sonuçlar değil süreçlerdir. Kaizen sürece öncelik tanıyan bir yönetim tarzını esas alır. Çünkü sonuçların daha iyi olabilmesi için önce süreçlerin iyileştirilmesi gerekir (www.kalitesitesi.8m.com). Kaizen'i gerçekleştirmek için, aşağıdaki üç temel koşulu sağlamak gerekmektedir (www.geocities.com). Bunlar: (a) Mevcut durumu yetersiz bulmak, (b) insan faktörünü geliştirmek ve (c) problem çözme tekniklerini yaygın biçimde kullanmak.

Değişime uyum sağlayamayan bir örgüt ölür. TKY'de 'yeterince iyi yeterli değildir' ilkesi vardır. Yarışma koşullarının ve müşteri beklentilerinin sürekli olarak değişmesi, üretilen ürün ya da malın kalitesinin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. TKY'de mükemmele bir yolculuk vardır. Bu yolculuğun rotasını ise sürekli gelişme ve öğrenme çizmektedir (Çelik, 2000, 187).

***Örgüt Kültürü***

Ceylan (1998, 50), örgüt kültürünü, bir örgütte çalışanlar tarafından yaratılan, maddi ve manevi değerler bütünü, olarak tanımlamaktadır. Kültür bir toplumu meydana getiren bireylerin benzer şekildeki davranışlarıdır. Bu, ancak zamana bağlı olarak gelişir, başlangıcı ve bitişi belli değildir. TKY birçok örgüt tarafından kabul edilmiş olmasına rağmen, kimi örgütlerde başarılı, kimi örgütlerde de başarısız sonuçlar vermiştir. Bu durum örgüt yapısının TKY kültürüne doğru bir değişimi sağlayamamasından kaynaklanmıştır (Sağlam, 1979, 60).

Etkili bir TKY kültürü oluşturabilmek için, takım çalışmasının yaygınlaştırılması ve bunun örgütün tüm düzeylerinde karar verme ile problem çözme aşamalarında etkili olarak kullanılabilmesi gerekir (Ensari, 1999, 100-101). Örgütlerde üretilen mal ve hizmetlerin kalitesini yükseltmek, verimliliği artırmak yönündeki her girişim, yeterli kültürel desteğe sahip olmadığı takdirde silinip gidecektir (Weaver, 1991, 65). Bu nedenle örgüt kültürünün oluşturulması veya değiştirilmesi ihmal edilmemelidir (akt. Ceylan, 1998, 53).

Görüleceği üzere, TKY'nin bir örgüte yerleşip kurumsallaşması, örgüt kültürünün TKY felsefesinin gerektirdiği kültürel değişime uyması ile doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda örgüt kültürü TKY'nin başarısında önemli bir unsurdur.

***Müşteri Odaklılık***

Müşteri, şirketin içinde ve dışında, ürün ve hizmetlerden faydalanan kişilere verilen addır (Langford ve Cleary, 1999, 21). TKY'de müşteri iç müşteri ve dış müşteri olmak üzere iki türlüdür. Juran (1988, 8, akt. Bonstingl, 2000, 14) iç müşterileri, şirketin bir parçası olan kişiler veya örgütler şeklinde tanımlarken; dış müşterileri ise, şirkette yer almayıp, ürünlerden yararlanan kişiler, şeklinde tanımlamıştır. Müşteri, sadece nihai ürünü satın alan kişi değildir. Müşteri aynı zamanda şirket içinde ve dışında, herhangi bir malı, hizmeti, bilgiyi, bir ihtiyacı gidermek üzere devrettiğimiz ve memnun etmekle yükümlü olduğumuz, kişi veya bölümdür. Bu anlayış, bir sonraki sürece asla hatalı parça sevk etmemeyi kural haline getirir. Toplam kalite yönetiminde yönetim anlayışı, esasen bir 'sistem geliştirme' sürecidir (www.kalitesitesi.8m).

Müşteri odaklılığı ilkesi, 'kaliteyi müşteri tanımlar', deyimi ile öz bir şekilde ifade edilebilir. TKY'nin bu ilkesi belki de uygulanması en zor, fakat uzun dönemde en fazla yarar sağlayacak olandır. Nitekim Deming'in Japonlara öğrettiği ilk yöntem müşteri talep ve beklentilerini belirlemek ve buna göre tavır almak olmuştur (Şirvancı, 1993, 15). Yani esas olan, müşterinin mevcut ve oluşacak olan beklentilerinin üretime yansımasıdır (www.kalitesitesi.8m.com).

***Katılmalı Yönetim***

Katılma, birbirine dayalı eylemlerden meydana gelen örgütte, her üyenin gücüne göre, kendi payına düşeni diğerlerine ilişkin olarak yapmasıdır (Bursalıoğlu, 98, 159). İnsanı esas alan bir yönetim, insanların sınırsız güçlerinin gelişmesine izin veren bir yönetim sistemidir. Çalışanların yaratıcılıklarını harekete geçirerek, farkı yaratanın insan faktörü olduğu, makine, malzeme, teknoloji gibi donanımların bedeli karşılığı alınabileceği, her kuruluş tarafından bilinmelidir. Kalite ayrıntılardadır ve en iyi çalışanlar tarafından bilinir. Bu nedenle şirket içinde çalışanların sürekli iyileştirmeye katılmaları sağlanmalıdır (www.kalitesitesi.8m.com).

Örgütlerde yönetime katılmanın hem örgüt açısından, hem de işgören açısından birçok yararı olduğu bilinmektedir. Yönetime katılımın yaralarını Eren (1998, 370-371) şu şekilde sıralamaktadır: (1) Kararın kalitesinin iyileştirilmesine hizmet eder. (2) Alt kademelere yenilik, değişiklik, fikirlerin benimsetilmesinde ve sosyal tutumların değiştirilmesinde etkili bir araçtır. (3) Tecrübeli yöneticilerle yetişmekte olan uygulayıcı astlar, yüz yüze sorun tartışmaları yaptıkları için, katılmalı yönetim astlar için bir nevi eğitim işlevi görür. (4) Yönetime katılma, astların motivasyonunu, astın kendi benliğinin doyumu (tatmini) için önemli olanaklar sağlar, astın örgütle kaynaşmasını sağlar. (5) Yönetime katılma, işi terk etme ve işten ayrılmaları azaltır.

Şahin (1999, 99) ise çalışanları örgütle bütünleştiren, katılımcı yönetim adı altında TKY'nin çalışanları bir kültürel dönüşümden geçirip bireyselleştirerek, emeği denetim altına almayı amaçladığını belirtmiştir. Emeğin örgütlü gücünün parçalanması, Fordist birikim rejiminin emeği bir toplumsal güç olarak denetim altına alma politikasından, postfordizmin emeği bireyselleştirerek denetim altına alma politikalarına geçişle örtüşmektedir. Yine Şahin, çalışanların kalite kontrol çevrimlerinde kalite ve verimlilik hedefi doğrultusunda yönetim için çalışıp katkıda bulunurken, kendilerini ilgilendiren konularda bir çalışma kümesi oluşturamadıklarını; personel politikaları, ücretler, çalışma düzenleri temsil örgütleri (sendikalar vb.) sözleşmeler gibi çalışanı yakından ilgilendiren ve çalışma ortamının demokratikleşmesi için çok önemli olan konuların kalite kontrol çevrimlerinin etkinlik alanlarının dışına bırakıldığını ifade etmiştir.

TKY'de çalışanların yönetime katılmasına Şahin gibi farklı bir yaklaşım

gösteren Aydoğanoğlu (2003, 67-68) konuyla ilgili şu görüşleri ortaya koymuştur: Katılımdan emekçilerin karar süreçlerine katılımı kastedilmemektedir. Katılımdan kastedilen, üretim süreçlerine daha fazla emek harcamaları, daha yoğun çalışmalarıdır. Dayanışma, örgütlenme, mücadele ve karar süreçlerine katılma gibi demokratik değerler, TKY'de yoktur. Hedef kısmi olarak varolan bu değerlerin kaldırılmasıdır. Yetkinin aşağıya doğru tüm emekçilerle paylaşılması değil, tek kişide toplanmasıdır. Bu bağlamda Aydoğanoğlu ile Şahin'in TKY'de yönetime katılıma yönelik bakış açıları paralellik arzetmektedir.

Tartışmalardan görüleceği üzere, çalışanların yönetime katılmalarının birçok olumlu sonuçları olduğu konusunda ağırlıklı görüşler olmakla birlikte; TKY bağlamında yönetime katılmanın yalnızca çalışanların daha fazla çalıştırılmaları ve emeklerinden daha fazla yararlanıldığı şeklinde farklı görüler de mevcuttur. Bu bağlamda, çalışanların yalnızca ürün kalitesinin artırılması noktasındaki kararlara katılırken; kendi çalışma koşulları, özlük hakları, ücretler, vb. konulardaki kararlara katılımlarının sağlanmamasının sözde demokratik bir yönetimi çağrıştıracağı ve katılmalı yönetime alternatif yaklaşımları haklı çıkarır bir izlenim bırakacağı söylenebilir.

***Sıfır Hata***

Kalitede sıfır hatayı gerçekleştirmek için yürütülen faaliyetler üç başlık altında toplanabilir (www.kakitesitesi.8m.com). Bunlar:

a) Güvence sıfır hata faaliyetleri; müşteriye hatasız ürün temin etmek için kurulan kalite güvence sistemleridir. Kalite politikası, süreç kontrol sistemleri, hammadde onay/kabul sistemleri, süreç değişiklik kontrolü, muayene ve test bunları oluşturur.

b) Önleme sıfır hata faaliyetleri; karşılaşılan kalite sorunlarının tekrarlanmasını önleyici sistemlerin kurulmasıdır. Buna göre oluşan kalite sorunu, raporlanmakta, sınıflandırılmakta, nedenleri araştırılmakta, hatanın oluştuğu bölüm tarafından önleyici karşı önlemler alınmaktadır.

c) Küçük sıfır hata faaliyetleri; karşılaşılan kalite sorununun alt parçalara bölünerek, çalışanların bu parçalara ait sorun çözme faaliyetlerine katılımın sağlanmasıdır. Yani bunlar iyileştirme takımları faaliyetleridir.

***Kalite Çemberleri***

Kalite çemberleri, örgüt içinde kendi alanlarını ilgilendiren konularda çeşitli sorunları belirlemek, incelemek ve çözümler sunmak için oluşturulmuş gönüllü ve sayıları 5-14 arasında değişen bir grubu ifade eder (Ensari, 1999, 122).

Şahin (1999, 104) kalite kontrol çevrimlerinin, çalışanlara günlük iş akışı içinde kendilerini ilgilendiren herhangi bir konuda karar alma olanağı tanıyarak ve küçük kümelerde kolay oluşan aidiyet duygusundan yola çıkarak, örgüte olan aidiyet duygusunu geliştirmeyi amaçladığını belirtmiştir. Yine Şahin, çalışanların kalite çemberleri yolu ile, çalışanların tüm amaçlarını işletmenin amaçları ile özdeşleştirmeleri, her şeylerini bu amaçların gerçekleşmesi için seferber etmeleri ve sadık olmalarının beklendiğini ifade ederek, kalite çemberlerine eleştirel bir yaklaşım göstermektedir.

Kalite çemberlerinin çalışanların yönetime katılmasını sağlaması gibi bir işlevinden de sözedilebilir. Fakat daha önce vurgulandığı üzere, kalite çemberlerinde karara katılma süreçlerinin yalnızca ürün veya hizmet kalitesinin artırılmasıyla birlikte, çalışanların çalışma koşullarını da kapsaması önemli bir gerekliliktir.

***Eğitim***

TKY düşünsel bir devrim olduğu için, tüm çalışanların düşünce sistemleri değişmelidir. Bu değişimi sağlamak için de tüm çalışanlara sürekli bir eğitim verilmeli, periyodik toplantılar ve bilgilendirme seminerleri yapılmalıdır. TKY'de eğitim, bir örgütün iç ve dış çevresini oluşturan insan kaynaklarında bir kalite bilinci oluşturmak, onların bilgi, beceri ve davranışlarını geliştirmek ve TKY anlayışını örgütte yerleştirmek amacıyla yürütülen planlı ve sürekli faaliyetler zinciridir (Kalkan, 1999, 99;

akt. www.kadioglubizland.com). Eğitilen insanlar enerji düzeyi artan elektronlar gibidir. Aldıkları bilgilerle yeteneklerinin daha çok farkına varmaya, kendilerine daha çok güven duymaya ve daha fazla sorumluluk ve yetki talep etmeye başlar, öğrendiklerini hayata geçirmek isterler (www.tusiad.org.tr).

**TKY'nin Yapı ve İşlevleri**

TKY süreklilik arz eden bir yaklaşımdır. Süreklilik özelliği, örgüt politikasının saptanması ve bu politikanın yürütüleceği uygun örgüt yapısının oluşturulması ile başlar. Daha sonra, örgütte çalışan herkesin, hiyerarşik ve fonksiyonel farklılık göstermeksizin, sürekli değerlendirme, iyileştirme ve sadeleştirme vizyonuna sahip kılınarak, hedeflenen kaliteye ulaşmasını sağlayarak dinamik bir düzenin kurulmasını ifade eder (Düren, 2000, 24). TKY'nin dış yararları arasında, artan pazar payının artması, örgüt saygınlığının yükselmesi, daha yüksek kazanç ve daha çok müşteri tatmini vardır. TKY'nin örgüt içi yararları ise; çalışanların yönetimin kararlarına daha çok katılması, özel olarak anlaşılan hedefler, iş zenginleştirme imkanları ve gruplar arasında daha çok işbirliğine imkan sağlayarak, daha az çatışmanın çıkması olarak ifade edilebilir (Middlehust, 1992; akt. Balcı, 2000, 211).

TKY'de örgütsel çatışmanın azaltılması öneriliyor gibi görünmekle birlikte, son yıllarda yapılan araştırmalarda, çalışanlar arasında optimum miktardaki çatışmanın örgütün gelişmesine ve amaçlarına ulaşmasına katkı sağladığı; buna göre, miktarı az olan çatışmanın bir miktar artırılması, miktarı yüksek olan çatışmanın ise optimum noktaya çekilmesi gerektiğine yönelik bulgular mevcuttur.

TKY, örgütün kalite isteği ile başlamaktadır. Örgütün, kar ve verimliliği, ürettiği ürünlerden müşterilerin memnuniyetiyle belirlenmektedir. Örgütte, takım ruhunun oluşturulması, kararların verilere dayalı olarak alınması, dürüstlük ve yanlış yapmama gibi özellikler her türlü ilişkinin temelini oluşturmaktadır (Özdemir, 2000, 52). Huczunski'ye göre (1993, 189) bir değişim aracı olarak TKY, yöneticilere gereksiz seçimler yapmama konusunda rehberlik yapabilen bütünsel bir yapı olması nedeniyle olumlu karşılanmıştır (akt, Wilkinson, 2001, 1).

TKY ile ilgili bu olumlu görüşlerle birlikte, Aydoğanoğlu (2003, 25-26) ise TKY'nin;

- Sermaye için iyileştirici, emek ve emekçiler için varolan sömürü oranını artırıcı bir yönetim değişikliği anlamına geldiğini,
- Çalışma ilişkileri içinde birbirini denetleyen emekçiler ve onlardan oluşan gruplar yaratarak sınıf dayanışmasının temellerini ortadan kaldırmaya yöneldiğini,
- Yalnızlaştırılmış bireyler yaratarak, emekçilerin yaptıkları işe ve 'lider'lerine mutlaka itaat talep ederek; bireyleri özgürleştirmek bir yana, kullaştırmak sonucunu yarattığını,
- İnsanı 'müşteri' olarak tanımlayarak, en temel insani değerler dahil her şeyi metalaştırdığını ve piyasa-kar ilişkisi içine hapsettiğini ifade etmektedir.

Tartışmalardan anlaşılacağı üzere, TKY'ye düşünsel bir devrim gözüyle örgütün başarısının yegane unsuru olarak bakanlarla birlikte; TKY'nin mevcut sömürüyü artırdığını, toplumsal sınıflar arasındaki dayanışmayı ortadan kaldırmaya çalıştığını, liderliğin itaat aracı haline getirildiğini ve her şeyi metalaştırdığına yönelik eleştirel bakış açıları da mevcuttur.

**TKY'nin Uygulanması ve Uygulama Modelleri**

Toplam kalite uygulamalarının başlangıçta mal üreten örgütlerde başladığı, ancak 1990'lı yıllara gelindiğinde hizmet sektörünün de vazgeçemediği bir verimlilik ve değişme aracı olarak kullanıldığı ve kullanılmaya devam edildiği söylenebilir (Gökçe, 2002, 13). Örgütlerde TKY uygulaması, TKY felsefesinin uygulamaya dönüştürülmesidir. Kurumda uygulanan TKY beklentileri karşılayamıyorsa, problemin kaynağı stratejik planlama ve taktikler olabilir (akt. Balcı, 2000, 215).

Saylor (1992, 11-12) bir örgütte TKY'nin uygulanması için, örgütün belirtilen şu durumların, bir veya birkaçıyla karşı karşıya

olması gerektiğini belirtmektedir: (1) Örgütsel çevrede belirsizlik, (2) yönetim ve liderlik felsefesi ilkeleri, yöntemleri, araçları ve tekniklerdeki değişim, (3) sınırlı kaynakların korunması, (4) verimlilik, kalite ve maliyeti en iyi şekilde sağlamak için, sürekli güncelleştirmeyi gerektiren örgütsel sistemlerin olması, (5) örgütün, ürün ya da hizmet, yarış ve müşterileri etkileyen tüm etmenlere sürekli dikkat etmesi ve (6) hızla değişen teknolojinin olması (akt. Balcı, 2000, 215).

Diğer yandan Doğan (2002, 72-73) ise, TKY'yi uygulamak isteyen örgütlerde, kalite kültürünün gelişmiş olması gerektiğini, bunun sağlanması için de izlenebilecek ilkeleri şu şekilde sıralamıştır: (1) Çalışanlar ortak amaçlar etrafında toplanmış olmalıdır. (2) Çalışanlar ve yöneticiler arasında sağlıklı iletişim sistemi kurulmalıdır. (3) Örgüt içerisinde yetki akılcı yollarla dağıtılmalıdır. (4) Örgütün kaynakları etkili ve verimli kullanılmalıdır. (5) Örgütte çalışanların moralinin yüksek olmasına önem verilmelidir. (6) Örgütte yenilik ve yenileşme olumlu olarak kabul edilmeli ve çalışanların sorun çözme kapasitesi geliştirilmelidir.

Balcı'nın (Lankard, 1992; Seymour and Collect, 1991) aktardığına göre, stratejileri farklı olan TKY uygulama modelleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

**Şelale Modeli:** Örgütün deneyimli yöneticilerinin TKY ilkeleri doğrultusunda eğitilme ve yetiştirilmelerini gerektirir. Bu yöneticiler örgüt için bir vizyon ve plan geliştirir ve aşağıdaki kademelere aktarırlar. Bu modelin başlıca sıkıntısı, sadece tek bir doğru yolun varlığının kabul edilmesidir ki, bu esasen TKY felsefesine ters düşer. Bununla birlikte TKY'nin temel felsefesi içerisinde yer alan, çalışanların yönetime katılmasını da görmezden gelmesi, modelin diğer bir noksanlığı olarak görülebilir.

**Enfeksiyon Modeli:** Sadece tepe yönetiminin bağlılığına dayanmayıp, aynı zamanda başarıyı göstermek üzere gönüllü pilot uygulamaların uygulamaya geçirilmesini salık verir. İşte bu programlar vasıtasıyla TKY felsefesinin örgüt boyunca geliştirilmesi, modelin hedefidir. Bu yaklaşım bireysel girişimi cesaretlendirir, ne var ki deneyimli yöneticilerin bağlılık ve liderliği eksiktir. Pek tabii ki uygulamanın başarısı için bu durum fevkalade önemlidir.

**Gevşek – Dar Modeli:** Deneyimli üst yönetimin hem kolaylaştırıcı (facilator), hem de lider olarak fonksiyonda bulunmasını gerektirir. Modele göre üst yöneticiler bağlılık (commitment) gösterir ve ayrıntılı ve kapsamlı planlama ile ilgilenirler. Bu planlamada çalışanların katılımı ve sıkça takımlar halinde toplanması önemlidir. Bu model, şelale ve enfeksiyon modellerinin güçlü yönlerini birleştiren bir yaklaşım niteliğindedir.

Günümüzün katı rekabete dayalı acımasız ortamında ayakta kalmak isteyen örgütler kendilerine en uygun yönetim şeklini bulmak zorundadır. Başarıya ulaşmada can simidi gibi görülen TKY' de uygun koşullar ve gerekli hazırlıklar yapılmadan beklenen sonucu vermez. Başarılı TKY programlarının ortak özelliklerini Peker (1994, 210) şu şekilde sıralamıştır: (1) Somut gerçekleştirilebilir hedeflere önem verilmesi, (2) performans değerlendirmesine olanak verecek ölçmeler yapılması, (3) bütünleşmiş bir programa sahip olunması ve (4) üst yönetimin bu programa inanması ve desteklemesi.

Toplam Kalite dönüşüm sürecinin, örgütler arsında farklılıklar göstermekle birlikte, 5-10 yıl arasında bir süreyi kapsadığı söylenebilir. Bu süreç bir plan dâhilinde gerçekleştirilmelidir. Böyle bir plan şu evreleri içermelidir (Bozkurt, 1994, 32):

1. Başlama: Örgütteki yöneticilerin ve işgörenlerin yerleşmiş duygu ve düşünceleri ele alınmalıdır.
2. Değişime Direnç: Toplam Kalite her konuda yapılan faaliyetlerin sonucunda onu ölçmek, hedefe ne derece yaklaşıldığının nedenlerini araştırmak olunca çalışanlardan direnç gelir.
3. Güven İşlenmesi: İşgörenler ve yöneticiler arasında oluşacak güven sonucu, korkular ortadan kaldırılmalıdır.
4. İnsan ve Sistemlerin Etkileşimi: Yaratılan güven ortamı, değişim için gerekli değişim

şekillerini sağladıktan sonra, işgörenler konulara katılmak isterler. O zaman, prosedürler, yöntemler, politikalar yeniden gözden geçirilmelidir.

5. İnsan ve Sistemlerin Bütünleşmesi: Örgütün tüm fonksiyonlarını kapsayacak şekilde, insan sistemlerinin bütünleştirilmesi gerçekleştirilmeli ve herkes sürekli iyileştirmeye geçebilmelidir.

TKY'yi benimseyen örgütlerin başarıya ulaşmaları için yapmaları gereken ilk çalışma, sıralanan şu öğelerin benimsenmesi ve Taylorist yönetim modelinin terk edilmesidir (Varol, 1995, 40): (1) Hataları ayıklamak yerine 'hata yapmamak', (2) ölçme ve istatistik yöntemlerini kullanmak, (3) takım çalışmasını benimsemek ve (4) sürekli gelişmeyi hedef almak. TKY uygulamasında hedeflenmesi gereken ana başarı kategorileri şunlar olmalıdır (www.arge.com): (1) İşletme sonuçlarının iyileşmesi, (2) müşteri memnuniyetinin artması, (3) kültür ve liderliğin gelişmesi ve (4) kolektif insan yetkinliklerinin artması.

**TKY'nin Uygulanmasında Karşılaşılan Sorunlar**

TKY uygulamalarında karşılaşılan en önemli darboğaz, kurum kültürünün ve her düzeyde çalışanların kafa yapılarının değişime karşı gösterdikleri dirençtir. Bunu aşmak için, en üst yönetimin kesin ve mutlak desteği sağlanmalı, çalışanların katılımı ve güçlendirilmesi teşvik edilip desteklenmeli, eğitim faaliyetlerine ağırlık verilmeli ve başarıya ulaşmanın daha kolay olduğu alanlardan başlanıp, en küçük başarılar bile ödüllendirilmelidir (Dereli ve Baykasoğlu, 2002).

Bonstingl (2000, 56-60) TKY'ye geçişi engelleyen unsurları şu şekilde açıklamıştır: (1) İşin başındayken kesin ve ulaşılabilir hedefler belirlenmemesi, (2) kesin ve sabit bir hedefe sahip olunmaması; işgörenlerin yapılan çalışmaların nedenini ve yararını tam olarak anlayamamaları, (3) yöneticilerin astlarına karşı güç kullanması ve baskı yapması, (4) verilere değil, varsayımlara dayanarak karar verilmesi, (5) TKY'ye geçiş sürecinde tüm paydaşların etkin katılım ve desteğinin sağlanmaması, (6) liderin ve personelin eğitimine yatırım yapılmaması ve (7) liderin, TKY' yi uygulama sürecinde ısrarcı olmaması.

Diğer yandan TKY uygulamalarındaki başarısızlığı üst ve orta kademe yöneticilerinden ve çalışanlardan kaynaklanan nedenler şeklinde de sınıflamak mümkündür (Doğan, 2003, 169). Bu engeller (Özkalp, Kaparol ve Berberoğlu 1997, 340-346; akt. Doğan, 2003, 169) aşağıdaki gibi açıklanabilir:

Üst Yönetimden Kaynaklanan Engeller: Yönetimin algılama hatası, yönetimin yeniliğe karşı direnmesi, bazı araçların amaç olarak kullanılması, örgüt kültürüne yeterince önem verilmemesi, süreç geliştirmenin tek yönlü olarak ele alınması, birimler arasında hatalı ve yıkıcı rekabetin olması, üst yönetimin yeniliklere karşı olumsuz tavırlar göstermesi, danışmanlarla çalışma alışkanlığının olmaması gibi engeller olabilir.

Orta Kademe Yöneticilerinden Kaynaklanan Engeller: Orta kademe yöneticilerin astlarının başarısından hoşnut olmaması, birim yöneticileri arasında rekabetin olması, TKY'nin başarılı olmasını engelleyen etkenler olarak düşünülebilmektedir.

Çalışanlardan Kaynaklanan Engeller: Çalışanların yeni ve geliştirici düşünceler ortaya koyamaması, uyum ve işbirliği içinde çalışamamaları, işten doyum sağlayamama, iş güvencesinin olmaması gibi olumsuz faktörler TKY'nin uygulanması konusunda başarısızlığa yol açabilmektedir.

TKY'nin uygulanmasında karşılaşılan ve başarısızlığa yol açan sorunları Ersun (1995, 699) aşağıdaki gibi açıklamaktadır.

a) Tepe yöneticilerinin aktif katılımı olmaksızın, TKY'nin bir program olarak ortaya konulması,

b) Kalite geliştirmenin, şirket yönetiminin ara sıra slogan olarak ortaya attığı ve sonra da takipçisi olmadığı sıradan bir konu olarak algılanması ve bir kalite politikasının olmaması,

c) Türk yönetim yapısının 'tutucu' ve 'klasik yönetim' anlayışının etkisinde kalması,

d) Üst düzey yönetimin, çalışanların önemini tam olarak kavrayamaması ve çalışanların yönetime katılmasına sıcak bakmaması,

e) Değişim için gerekli alt yapı (kişisel gelişim, eğitim, personel, kariyer planlaması, motivasyon, teknik bilgi vb.) eksikliği.

Ayrıca TKY'nin ülkemize özgü sorunları arasında; sorunları ele almada yüzeysel yaklaşım, gelişmelerin evrimle değil devrimle olması geleneği, eğitimlerin nicelik ve nitelik olarak eksikliği, insanları takdir ve teşvik etmede yetersizlikler gösterilebilir (Aral, 1994, 434).

TKY'nin uygulanmasında karşılaşılan sorun noktalarının; kurum kültüründe ve çalışanların kafa yapılarındaki değişim karşıtlığı; üst yönetimin mutlak desteğinin sağlanmaması; kesin ve tutarlı hedeflere sahip olunmaması; ortaya konuların hedeflere ulaşmada ısrarcı ve azimli olunmaması, tüm paydaşların kesin ve etkin katılımının sağlanmaması, büyük örgütlerde birimler arasında yıkıcı rekabetin varlığı ve değişim için gerekli alt yapı eksikliği, olduğu söylenebilir.

**TKY Bağlamında İş Yaşamı Niteliği**

Çalışma yaşamında 1950'li yıllardan sonra kaliteli iş yaşamı hareketleri başladı. İş yaşamı niteliği kavramı, işyeri yaşamında düşük kalitenin neden olduğu stres işin kullanılmıştır. Daha sonraki yıllarda, sendika–yönetici işbirliği projeleri endüstri ve resmi sektörlerin de dışına taşınmıştır. Hem yöneticiler hem de sendikacılar, iş yaşamında ve üretiminde kalitenin sağlanması için ve olumsuzlukların giderilmesi için iş yaşamında çalışanlar ile iş birliği içinde olmaları gerektiğini belirtmişlerdir (Commings ve Worley, 1997, 301-302). İş yaşamı niteliği, örgüt üyelerinin önemli kişisel ihtiyaçlarını çalışma yaşamlarında doyurabilme derecesidir. İş gücünde ortaya çıkan yeni ve önemli bir durum tüm örgüt çalışanlarını etkileyebilmektedir. Örgütlerin başarısı için bireysel ve örgütsel doyum arasındaki hassas denge önemlidir. Çalışanlar yaptıkları işten gerekli doyumu alamazlarsa bu durum örgütsel doyumu da etkiler. Bununla birlikte çalışanların iş yaşamı kalitesi hem iş içindeki hem de iş dışındaki birçok davranışlarına bağlanabilir (Özdemir, 2000, 61).

İş yaşamı niteliği kavramı, farklı kullanımlarına rağmen kaliteli iş yaşamı niteliğinin temel kategorileri şunlardır (Nosow, 1985; Huse, 1980, akt. Balcı, 2000, 228): (1) Uygun ve adil karşılık, (2) güvenli ve sağlıklı bir çevre, (3) insan kapasitesinin geliştirilmesi, (4) büyüme ve güvenlik, (5) sosyal bütünleşme, (6) yasallık, (7) toplam yaşam boşluğu / uzayı: işteki iş ile iş dışı yaşam arasındaki dengeyi ifade eder, (8) Örgütün sosyal olarak sorumluluk duymasıdır.

İş yaşamı niteliği kavramı, daha sonra bir yöntem ya da yaklaşım olarak süreç için tanımlanmıştır. Özel teknik ve yaklaşımlarla iş yaşamının niteliğini geliştirmek için kullanılmıştır. Bu teknikler işi zenginleştirme, kendi yönetim takımlarını oluşturma ve çalışan–yönetici kurulları ile işbirliğini artırmayı planlamıştır. Bu teknikler iş yaşamı niteliği projelerinin çevreye tanıtımını da sağlamıştır (Commings ve Worley, 1997, 302- 303).

***Çalışanların Beklentilerinde Çalışmanın Tanımı*** Çalışanların beklentilerinin karşılanması, dört önemli öğe ile belirlenebilir. Bunlar (Commings ve Worley, 1997, 304):

- Yetki: Üretim çalışanlarının, verilen kararlarda yetkili olmasıyla ilgilidir. Örneğin bu yetkileri, çalışma maddeleri, performans çıktıları, müşteri hizmetleri, görev alanları ve çalışanların alanları ile ilgili gerekli kararları kapsayabilir. Yöneticiler yeni atama yaparken, çalışanlarla ilgili kararlar verirken çalışanlar ile işbirliği yapmalıdırlar.
- Bilgi: Yararlı bilgi için görüşmeleri zamanında yapmak, etkili kararlar vermek için önemlidir. Örgütler, etkili kararlar vermek için gerekli bilgi akışının serbestçe sağlanmasını yetkiler ile sağlayabilir. Bu uygulama sonuçları iş planları, rekabet koşulları, yeni teknolojiler, çalışma yöntemleri ve örgütten beklentiler için fikirler verebilir.

- Bilgi ve Beceriler: Çalışanların beklentileri, örgütsel etkililiğe katkı sağlayabilir. Ama şurası da önemlidir ki, iyi karar vermek için çalışanların bilgi ve becerilere sahip olması gerekmektedir. Örgütler, çalışanlarının bilgi ve becerilerini geliştirmek için, gelişmiş programlar ve yetiştirme eğitimleri ile bunu kolayca sağlayabilirler.
- Ödüler: İnsanlar genellikle birşeyler yaparak fark edilmek istediklerinden dolayı, ödüller örgütte çalışanların güdülenmesinde güçlü etkiye sahiptirler. Beklentiler için anlamlı fırsatlar, çalışanların iç ödüllendirmeleri ile sağlanabilir. Örneğin bu durum kendini değerli hissetme ve başarılı olmayla sağlanabilir. Bu ödüller, çalışanların karara katılması ile de sağlanabilir.

## ÖRGÜTSEL GELİŞİM ARACI OLARAK STRATEJİK YÖNETİM VE PLANLAMA

Bu başlık altında, stratejik yönetim ve planlamanın; kavram olarak tanımları, tarihi gelişimleri, süreçleri, önemleri, örgütsel gelişime katkıları ile stratejik planlama ve TKY ilişkisi ve stratejik örgüt geliştirme aracıları tartışılmıştır.

### Kavram Olarak Stratejik Yönetim ve Planlama

Stratejik yönetim kavramı, işletme ve yönetim alanında 20. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanmıştır. O dönemlerde anlam olarak konu üzerinde henüz bir fikir birliğine varılmamış olsa da strateji, işletmenin çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır. Günümüzde örgütler, gittikçe artan karmaşık, dinamik, çalkantılı ve tehditkar çevrelerle karşı karşıyadır. Bundan dolayı örgütlerin dikkati hem günden güne işleyen sorunlarla hem de değişen çevre koşullarına uyuma odaklanmalıdır. Smith, Arnold ve Bizzell (1988)'e göre, stratejik yönetimin nihai hedefi, iyileştirilen etkililik etkinlik ve esneklik yoluyla örgütün performansının artırılmasıdır (akt. Thibodeaux, Favilla, 1995).

Peter Drucker, stratejik yönetimin ana görevinin bir işin misyonunu baştan sona düşünmek ve "bizim işimiz nedir, ne olmalıdır" sorularını sorarak, belirlenen amaçlar doğrultusunda, belirlenen kararların yarınki sonuçları vermesini sağlamak olduğunu söylemiştir (Drucker, 1999; akt. Güçlü, 2003, 70). Juran ve arkadaşlarına göre (1985, 5) stratejik yönetim, örgüt misyonunun yerine getirildiği bir ortamda, örgüt kaynaklarının yönetilmesine ilişkin karar sürecidir. Wallace'ye göre (1999) stratejik yönetim, örgütün çevredeki değişikliklere karşı, kendisini sürekli yenileme çabasıdır. Stratejik yöneticiler, bölüm içerisinde gelecekteki yetkinliği sağlamanın anahtarı niteliğindeki önemli başarı etmenlerini tahmin ederek, yönetime öneride bulunabilirler (akt. Aksu, 2002, 7). Ansoff'a (1984, xv; akt. Leonard ve McAdam, 2002, 510) göre ise stratejik yönetim; genel yönetimin büyük ve gittikçe artan bir sorumluluğunu belirten sistematik bir yaklaşım olup; örgütün sürekli olarak başarısını sağlamak ve onu sürprizlerden korumak için, örgütün çevresine karşı durum alması ve çevresiyle bağlantısının sağlanmasıdır.

Bryson (1995, 4) stratejik planlamayı; örgütün ne olduğu, ne yaptığı ve neyi neden yaptığına şekil veren ve yol gösteren temel kararları ve eylemleri üretmek için disipline edilmiş çaba, şeklinde tanımlamıştır. Stratejik planlama, bir örgütün kendisi için belirlenmiş olan yüksek amaçlara ulaşabilmesi için devamlı olarak kendini geliştirmeye yönelik bir araçtır (Cook, 1990; akt. Işık ve Aypay, 2004, 352). Stratejik planlama, örgütün bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif eder. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri belirlemesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır. Kuruluş bütçesinin stratejik planda ortaya konulan amaç ve hedefleri ifade edecek şekilde hazırlanmasına kaynak tahsisinin önceliklere dayandırılmasına ve hesap verme sorumluluğuna rehberlik eder. Bu çerçevede stratejik planlama; sonuçların planlanmasıdır, değişimin planlanmasıdır, gerçekçidir, kaliteli yönetim aracıdır, katılımcı bir yaklaşımdır, uzun vadeli bir yaklaşım olup esnek bir araçtır (Kamu İdareleri İçin Stratejik

Planlama Klavuzu [KİİSPK], 2006, 7). Ayrıca stratejik planlama, örgütün belli bir amaç doğrultusunda sahip olduğu tüm enerji, kaynak ve faaliyetlerinin odak noktası olarak ele alınabilir. Stratejik planlama örgütlerin yaşamının devamını sağlamak için bir gerekliliktir. Aynı zamanda örgütün temel amaçlarına ulaşılabilmesini sağlayan bir araçtır (Işık ve Aypay, 2004, 352).

**Stratejik Yönetim ve Planlamanın Gelişim Süreci**

Pamuk, Erkut ve Ülegin (1997, 15) stratejik düşüncenin geçirdiği bilimsel evreleri Çizelge 1'deki gibi açıklamışlardır.

Çizelge 1. Stratejik Düşüncenin Geçirdiği Bilimsel Evreler

| Zaman | Ortaya Çıkan Stratejik Düşünce |
|---|---|
| | Bilimsel Olmayan Yönetim Dönemi |
| 1880 | Bilimsel Yönetim Düşüncesinin başlangıcı |
| 1950 | Planlama (görünür gelecek, ulaşılacak nokta, kapalı örgüt) |
| 1960 | Uzun vadeli planlama (uzun gelecek, zaman ufku) |
| 1965 | Toplu planlama (sistem görüşü, bütüncül yaklaşım) |
| 1970 | Stratejik planlama (yön belirleme, yol çizme) |
| 1980 | Stratejik yönetim (açık örgüt, çevre ile etkileşim, geri bildirim) |
| 1985 | Stratejik senaryolar (alternatif yönler, alternatif yollar, senaryolar) |
| 1990 | Stratejik görüş (öngörülmeyen gelecek, bilinmeyen çevre, stratejik değerler, |

1950'li yıllar geleceğin tahmin edilebilmesi için önceden düşünme sürecinin oluşturduğu yıllardır. Geleceğin görünürlüğü varsayımı üzerine iş planları şeklinde yapılmıştır. 1960'lı yıllar, uzak geleceğe ulaşabilmek için uzun vadeli planların yapıldığı zamanlardır. 1965'lere gelindiğinde ise, sistem görüşü çerçevesinde, planlamaya bütüncül bir bakış açısı getirmiştir. Kısmi planlamadan toplu planlamaya gelmiştir. 1970'li yıllar geleceği belirlemenin ve hedeflere ulaşmanın kolay olmadığı anlaşılmış, bunun yerine ise yön çizmenin daha önemli olduğu benimsenmiş ve böylece stratejik planlama döneminin başladığı söylenebilir. Stratejilerin sonuçlarının değişimler çerçevesinde değerlendirilmesi ve bu değerlendirmelerden alınan geribildirimlerde örgütün kendisini yeniden biçimlendirmesi gereği ortaya çıkmıştır. Bunun sonucunda da stratejik yönetim süreci ortaya çıkmıştır. 1990'larda ise, hızlı teknolojik değişimlerin etkisiyle, geleceğin öngörülmeyeceği, çevrenin bilinmezler içinde olduğundan hareketle; hızla değişen koşullar içinde hızla değişip kendini yeniden üretebilecek bir değerler bütünü, bir kültür, bir ortak görüş ortaya çıkmıştır. Bates ve Dillard (1992; akt. Leonard ve McAdam, 2002, 511) stratejik planlamaya mevcut bakış açısının değiştiğini ve 1990'ların stratejik planlamacılarının rollerinde köklü bir revizyon meydana geldiğini vurgulamışlardır. 1990'ların stratejik plancılarının birçoğu azaltılarak, planlama koordinatörlüğüne geçilmiştir.

Çizelge 2'de stratejik yönetim süreci gösterilmektedir (KİİSPK, 2006, 5). Çizelge 2'den görüleceği üzere, stratejik planlama sürecine; neredeyiz sorusu ile başlanmakta, nereye gitmek istendiği belirlenmekte, bugünden arzu edilen geleceğe hangi yolla veya nasıl gidileceği ortaya konulmakta ve son aşamada ise başarı ölçülmektedir. Stratejik

planlama özetle; bir örgütün şu dört temel soruyu cevaplandırmasına yardımcı olur. Bunlar (KİİSPK, 2006, 8): Neredeyiz? Nereye gitmek istiyoruz? Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz? Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz? Bu sorulara verilen cevaplar stratejik planlama sürecini oluşturur.

Sratejik yönetimi oluşturan altı büyük görev türü bulunmaktadır. Bunlar (Schendal ve Haffer, 1979, akt. Balcı, 2000, 231): (1) Amaç koyma – geliştirme, (2) çevresel analiz, (3) strateji geliştirme, (4) strateji değerlendirme, (5) stratejiyi uygulama, (6) stratejik kontrol,'dur.

Bryson (1995, 34) ise strateji geliştirme sürecinin aşamalarını şu şekilde açıklamıştır: (1) Stratejik sorunları çözmek için pratik seçenekler veya vizyonların tanımlanması, (2) amaçlara ulaşmayı engelleyecek unsurların planlama takımı tarafından belirlenmesi,

Çizelge 2. Stratejik Yönetim Süreci

| | | |
|---|---|---|
| • Plan ve Programlar<br>• Paydaş Analizi<br>• GZFT Analizi | DURUM ANALİZİ | Neredeyiz? |
| • Kuruluşun varoluş gerekçesi<br>• Temel İlkeler | MİSYON VE İLKELER | Nereye ulaşmak istiyoruz? |
| • Arzu edilen gelecek | VİZYON | |
| • Orta vadede ulaşılacak amaçlar<br>• Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler | AMAÇLAR VE HEDEFLER | |
| • Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri | STRATEJİLER | Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz? |
| • Detaylı iş planları<br>• Maliyetlendirme<br>• Performans programı<br>• Bütçeleme | FAALİYETLER VE PROJELER | |
| • Raporlama<br>• Karşılaştırma | İZLEME | Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz? |
| • Geri besleme<br>• Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi<br>• Performans göstergeleri<br>• Uygulamaya yönelik ilerleme ve sonuçların değerlendirilmesi | PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME | |

(3) bu engelleri aşmak için doğrudan veya dolaylı olarak vizyona ve amaçlara ulaşmayı engelleyecek, unsurlar için öneriler geliştirilmesi, (4) temel önerileri uygulamak için, gelecek iki veya üç yılda yürütülecek eylemlerin tanımlanması, (5) bu eylemleri uygulamak amacıyla bir yılın gelecek altı aylık dönemini kapsayan ayrıntılı bir çalışma programının hazırlanmasıdır.

### *Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi*

Zaman zaman biri diğerine bazı benzerlikler gösterdiği için karıştırılmakla beraber stratejik planlama ile TKY birbirini bütünleyen kavramlardır. TKY'deki temel felsefe; sistemin sonunda elde edilen çıktının kontrolü ve hataların tespit edilip giderilmesi anlayışı yerine, daha sistemden çıktı elde edilmeden sistemin kendi kendini hatasız çıktıya ulaşacak şekilde kontrol etmesidir. Amaç, hatalı çıktıları düzeltmek değil, çıktıların hatalı olmasını engellemektir (Gürer, 2006, 99). Stratejik planlama ve TKY birbiri ile bütünleştirildiğinde en etkili gelişimi sağlamaktadırlar. İyi bir stratejik planlama, eğer kalite artışını hedeflememiş ise önem taşımaz. Müşteri tatminini esas alan örgütler kaliteyi stratejik planlama sürecinin bir parçası olarak tanımlamak durumundadırlar. Aynı şekilde kalite artışı da beraberinde maliyet ve emek artışını getiriyorsa çok büyük bir değer ifade etmez. Kalite yönetiminde başarılı olmak isteyen örgütler stratejik hedefleri ile bağlantılı kalite planları oluşturmakta ve bu planları örgütün tüm bölüm ve düzeylerini kapsayacak şekilde dikkatle uygulamaktadırlar. Vizyonlarını açıkça ortaya koyan ve örgütün kalite faaliyetleri üzerine odaklanmasını sağlayan stratejik kalite planlarına sahip örgütler, kalite açısından çarpıcı gelişmeler elde etmektedirler (Tozar, 1999, 16-18).

### *Stratejik Planlamanın Önemi*

Günümüzde dış çevre çok hızlı bir şekilde değişmektedir. Bu anlamda stratejinin temel amacı örgütün kaynak ve kabiliyetleri ölçüsünde çevreye uyumunun sağlanmasıdır. Strateji sürekli değişen, belirsiz ve dolayısıyla riskli olan çevrede örgüte bir yön kazandıracaktır. Bu açıdan bakıldığında örgütlerin başarısızlıklarının temel nedeni, strateji yokluğu veya strateji yanlışlığıdır. Çünkü belirsizlik ortamında stratejilerden yoksun olan bir örgüt için başarısızlık kaçınılmazdır (Özdemir, 1999, 33). Stratejik planlamayı önemli kılan başka bir unsur ise, yönetimde etkinliktir. Çevrenin, teknolojik gelişmelerin, ana politikaların, amaçların ve hedeflerin incelenmesi ve bunlara ulaşabilmek için gerekli stratejilerin tayini, örgüt üst yönetimi için vazgeçilmemesi gereken bir yönetim faaliyetidir. Daha fazla alternatifi keşfederek, daha iyi ve daha hızlı kararlar almak ve böylece etkin planlar yapmak stratejik planlamayla kolaylaşır (Gürer, 2006, 95).

### *Stratejik Yönetim ve Planlamanın Örgütsel Gelişime Katkısı*

Stratejik yönetim ile örgütsel etkililiğin bazı değişkenleri arasındaki ilişki birçok araştırmacı (Naijar, 1966; Thune and House, 1970; Guynes, 1969; Ansoff, Avener, Brandenberg, Portner, & Radosevich, 1970; Herold, 1972; Rue, 1973; Karger and Malik, 1975; Ang and Chua, 1979; Kudia, 1980; Robinson, 1973; Welch, 1984; Bracker and Pearson, 1986; Rhyme, 1986) tarafından ölçülmüştür (akt. Thibodeaux ve Favilla, 1995). Birçok nicel ve nitel araştırmada stratejik yönetim ile örgütsel etkililik arasında (Thune and House, 1970; Guynes, 1969; Ansoff et al., 1970; Herold, 1972; Karger and Malik, 1975; Ang and Chua, 1979; Robinson, 1973; Welch, 1984; Bracker and Pearson, 1986; Rhyme, 1986) pozitif ilişkiyi gösteren kanıtlar ortaya konulmuştur (akt. Thibodeaux ve Favilla, 1995). Robinson'un 3 yıl süren ve perakendeci, hizmet sektörü ve üretim firmalarında oluşan 101 işletme üzerinde yürüttüğü araştırmada, stratejik yönetim kavramını kullanan işletmelerin, sistematik planlama faaliyetlerine sahip olmayan firmalara oranla; satış, kar ve üretkenlik bakımlarından anlamlı ilerlemeler elde ettikleri sonucuna ulaşmıştır. Stratejik yönetim teorisi doğrultusunda sistemli bir planlama yapan firmaların, kendi alanlarında uzun dönemde genellikle yüksek düzeyde mali performans gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Bu araştırmaların birçoğu çeşitli üretim firmaları üzerinde yapılmakla birlikte; birkaç hizmet

firmasında da araştırma amaçlı ölçümler yapılmıştır. Buna göre stratejik yönetim süreçlerini kullanan hizmet firmalarının hem finansal hem de finans dışı performanslarını makul düzeyde iyileştirmelerinin beklendiği ortaya çıkmıştır (Thibodeaux ve Favilla, 1995). Thibodeaux ve Favilla (1995) da yaptıkları araştırmada A. B. D'de en iyi olarak algılanan işletme fakültelerinin, yüksek performanslı firmaların kullandığı stratejik yönetim süreçlerini daha yüksek olasılıkla takip ettiklerini ortaya koymuşlardır.

Bryson (1995, 7) stratejik planlamanın örgüte yararlarını şu şekilde özetlemektedir:

- Örgütün stratejik düşünce ve stratejik eylem yeteneğini geliştirmesidir. Bu yarar, örgütün dış ve iç çevresi ve çeşitli aktörlerin ilgileri hakkında daha sistemli bilgi toplamaya, örgütsel öğrenmenin artmasına, örgütün gelecekte yönünün aydınlatılmasına ve örgütsel önceliklerin oluşturulmasına yol gösterir.
- İkinci olarak, stratejik planlama karar vermede iyileştirmeler sağlar. Stratejik planlama örgütlere, stratejik amaçlarını tanımlamalarında ve açıkça bildirmelerinde, gelecek sonuçların ışığında bugünün kararlarını almalarında, karar vermede tutarlı ve savunulabilir temel geliştirmeleri ve sonrasında ortaya çıkan kararları, düzeyler ve işlevler üzerinden koordine etmelerinde yardım eder.
- Stratejik planlamanın üçüncü yararı olan geliştirilmiş örgütsel duyarlılık ve iyileştirilmiş performans ilk iki yarardan doğmaktadır. Stratejik planlamaya yer veren örgütler başlıca örgütsel konuları aydınlatmaya ve tanımlamaya cesaretlenir, iç ve dış taleplerle baskılara akıllıca karşılık verir ve hızla değişen durumları etkili biçimde uymaya yönelirler.

Nihayetinde stratejik planlama doğrudan örgütün çalışanlarına yarar sağlamakta, politika yapıcılar ve anahtar karar vericilerin rollerini daha iyi icra etmelerine ve sorumluluklarını yerine getirmelerine, takım çalışması ile uzmanlığın örgütün birimleri arasında güçlendirilmesine ve karar almaya sağlam ve savunulabilir temeller oluşturmaya katkıda bulunmaktadır (Yılmaz, 2003, 74).

Stratejik yönetim tepe yönetimin sorumluluk yükünü azaltır. Stratejik yönetim sayesinde yöneticiler, temel nitelikte ve örgüt için önemli olan şu soruları, öncelik ve aciliyetine göre, hızlıca sorup cevaplandırabilmektedirler: Ne tür bir işteyiz? Geleceğe yönelik vizyonumuz nedir? Temel amaç, yön ve değerlerimiz nelerdir? En iyi neyi yaparız? Hedef kitlemiz kimlerden oluşur? (Yılmaz, 2003, 72).

Can (1996) kamu kuruluşları için stratejik planlamanın yararlarını şu şekilde açıklamaktadır:

- Misyona dayalı kamu yönetiminin gerçekleşmesi,
- İç ve dış çevre değerlendirmesi sayesinde karşı karşıya olunan zayıf noktaları ve tehditleri zamanında aşabilen, aynı zamanda güçlü yönleriyle önüne çıkan fırsatlardan en yüksek yararı elde etmeye çalışan yöneticilerin sayısının artması,
- Girişimci ve rekabetçi unsurların ön plana çıkması, böylece kamu kurumlarının daha çok müşteri yönelimli olmaları,

Stratejik yönetimin örgüte kazandırdığı diğer bir katkı da, karar almaya yeni bir dizi araçlar getirmesi ve bu sayede örgütü amaç ve hedeflerin belirlenmesine zorlamasıdır. Stratejik yönetim ayrıca, geleceği okumaya yardımcı olur ve bu sayede örgüt için gelecekteki fırsat ve zorluklar ortaya çıkarılabilir. Stratejik yönetimde sistem yaklaşımından dolayı örgütün ayrı ayrı parçalarıyla uğraşmak yerine örgüte bütün olarak bakabilmeyi ve parçaların birbirleriyle ilişkilerinin görülebilmesini sağlar (Yılmaz, 2003, 71).

Stratejik yönetimden karar verme noktasında da birçok yarardan söz edilebilir. Bu yararlar, örgütü çevresine kabul ettirmesi ile birlikte çevresine cevap ve tepki vermesinden öte, çevresini etkilemesini ve böylece geleceğini kontrol etmesini kapsar. Stratejik yönetim ayrıca, dış tehditlerin etkisini

minimize etme, örgütün mevcut güçlerinden yararlanma ve örgütün mevcut zayıflıklarını iyileştirmede katkı sağlar. Yüksek performans gösteren firmaların hem kısa hem de uzun dönemli sonuçlarda geleceği tahmin etmeye yönelik daha doğru kararlar aldıkları görünmektedir. Diğer yandan, yeterli performans gösteremeyen örgütlerin kısa dönemli faaliyetlerle meşgul oldukları ve gelecekteki koşulları tahmin etme konusunda yeterli yansıtma yapamadıkları ortaya çıkmıştır (Thibodeaux ve Favilla, 1995). Allen (1985) stratejik yönetimin, onu uygulayan birkaç büyük şirketin performansını çarpıcı biçimde iyileştirdiğini gösteren etkili bir güç olduğunu bulmuştur (akt. Thibodeaux ve Favilla, 1995).

Stratejik planlama bütün bu yararları sağlamasına rağmen, sürecin olumlu işleyeceğine dair bir garanti yoktur. Doğrusu herhangi bir örgütün stratejik planlamanın yararlarının hepsini veya çoğunu ilk uygulamada veya stratejik planlamanın birçok devrinden sonra görmesi fazla muhtemel değildir. Stratejik planlama basit bir biçimde kavramlar, işlemler ve araçlardır. Liderler, yöneticiler ve planlamacılar stratejik planlamayı nasıl uygulayacakları hakkında çok dikkatli olmak durumundadırlar. Çünkü stratejik planın başarısı en azından süreci özel durumlara nasıl uyduracaklarına bağlıdır. Sürecin farklı durumlarda nasıl uygulanacağı üzerinde ise stratejik plan yalnızca yeterli sayıda anahtar karar verici ve planlamacı tarafından desteklendiğinde ve içinde bulunulan durumda ayrıntılarıyla sağduyu ve duyarlılıkla uygulandığında işler. Özellikle, çok zor stratejik sorunlar ele alındığında, başarı garanti edilemez (Bryson, 7-8).

Örgüt geliştirme aracılarının çoğu, değişim esnasında örgütün içine doğru bakmayı uygun görmüşlerdir. Takım kurma, gruplararası ilişkilerin yönetimi problem çözme gibi teknikler örgüt içerisinde kullanılan tekniklerdir. Stratejik yönetim ise örgüt ile çevresini esas alarak, değişimi bu yönde geliştirmiştir (Balcı, 2000, 231).

### *Stratejik Örgüt Geliştirme Aracıları*

Stratejik örgütsel değişim, bir örgütün sosyal ve teknik sistemleri arasındaki ilişkinin en iyi şekilde nasıl başarılacağına bağlıdır. Stratejik örgütsel değişim etkili veya etkili olmayan bir tarzda yapılabilir. Diğer bir değişle yönetim, değişim için gerekliliği ya daha önce görebilir veya çevrenin baskılarını karşılamak için gerekli adımları atar. Stratejik yönetimde örgütü değiştirmek için oluşturulan hedefler ve stratejilerin etkilik derecesi, daha önceki hedeflerin gerçekleştirilmesine bağlıdır. Bu süreçte gerçekleşmemiş geçmiş hedefler alt yönetim seviyesiyle tepe yönetim arasındaki iletişim eksikliğine sebep olur. Bu da, değişimi geciktirebilir (Appelbaum ve Glavas, 2002, 3).

Geçen yıllarda, farklılıkları, sistem yaklaşımını, uzun dönemli stratejik planlamayı, merkezi işbirlikçi stratejileri, rekabetçi stratejileri ve stratejik ittifakı kapsayan (öncelikleri stratejiye odaklı) birçok yönetim ve strateji teorisi ortaya çıkmıştır. Bugün işletme öğrencilerine öğretilen ve yararlı olan yalnızca birkaç teori kalmış gerisi unutulmuştur. Ayrıca geniş bir yönetim teorisi, stratejik aletleri ve teknikleri mevcuttur (Leonard ve McAdam, 2002, 510). Hussey (1997), stratejik analiz için, fırsat analizinden, delfi tekniği, deneyim eğrisi, senaryo planlamasına ve SWOT analizine kadar uzanan 56 adet strateji tekniği sıralarken; stratejinin yöneticinin işi olduğunu da belirtmiştir (akt. Leonard ve McAdam, 2002, 510).

Stratejik örgüt geliştirme aracıları aşağıdaki başlıklarda tartışılmıştır.

**Yüzleştirme Toplantısı (Confrontation Meeting).** Yüzleştirme toplantıları örgütün stratejik planlamasında da bir örgüt geliştirme aracısı olarak kullanılır. Beckhard'a göre yüzleştirme toplantısı, örgütteki yönetici grubu, örgütteki mevcut durumu ve aksayan yönleri kısa süre içerisinde tespit eder ve örgütü geliştirmek için eylem planları geliştirirler. Bu yaklaşım temelde, eylem yönelimli planlı değişme modeli olan, probleme ilişkin enformasyon ve tutumların onları yaşayan ve üreten kimselerden toplanıp, onları beslemesi ve koşulları geliştirici eylem planının uygulanması modelidir (Balcı, 2000, 121).

Yüzleştirme toplantıları, sıklıkla öteki yaklaşımlarla birleştirilebilir. Birçok durumda problemin tanımlanması ve çözümünde kaynakların harekete geçirilmesinde sistematik bir yaklaşım izlenir. Yüzleştirme toplantıları

özellikle örgütün düşük performans gösterdiği zamanlarda örgütün problem çözmede kullanabileceği bir yöntemdir (Cummings ve Warley, 1997, 242).

**Blake ve Mouton'nun Grid Örgüt Geliştirme Yaklaşımları Aşamalarında Stratejik Planlama.** Grid örgüt geliştirme yaklaşımının dört, beş ve altıncı aşamaları aynı zamanda stratejik bir örgüt geliştirme aracısı olarak da düşünülebilir. Çünkü, belirlenen planlar eşliğinde sistematik olarak uygulama ve değerlendirme vardır.

**4. Aşama** İdeal stratejik örgüt modeli geliştirme. Örgüt üst yöneticileri, stratejik planlama faaliyetlerine girerler. Üst yöneticilerin plan ve fikirleri bu aşamaya gelmeden önce başka örgüt üyelerinde denenir ve eleştirilir. İdeal örgüt mantığı ile var olan örgüt mantığını kıyaslayan üst yönetici takımı, artık örgüt mantığına ulaştırabilmek için örgüt kültürünün hangi yönlerinin değiştirileceğini belirlediği düzeydir. İdeal stratejik örgüt modelinin geliştirilmesi için üst yönetici çalışmalarına devam eder (Bumin, 1979, 102).

**5. Aşama. Plan – Şemanın Uygulanması.** Bu aşamada örgütün mevcut durumundan hareketle olması gereken durumun gerçekleşmesi göreceli etkinliklerin uygulanması aşamasıdır (Balcı, 2000, 99). Bu aşama bu yönüyle ele alındığı zaman, stratejik bir örgüt geliştirme yaklaşımı olarak da düşünülebilir.

**6. Aşama.** Bu aşamada, birinci ve beşinci aşamalarda kazanılan yeni yönetsel kalıpların, alışkanlık haline getirildiği pekiştirildiği aşamadır. Bu aşamada örgüt için yapılan planlamalar değerlendirilir. Gerekirse yeniden planlama yapılır (Balcı, 2000, 99).

***Açık Sistemler Planlaması***

Açık sistem planlaması, örgütün sistematik olarak değerlendirilmesi ve örgütün görev çevresi ile birlikte stratejik tepkiler geliştirmesine yardımcı olur. Açık sistem planlaması, çevreyle ilişki kurmak için, stratejik misyon geliştirmede örgüt üyelerine yardımcı olur. Açık sistem planlama süreci, var olan çevreyi teşhis etmekle başlar. Açık sistemler planlaması, arzulanan çevreyi meydana getirmek için gelecekteki muhtemel çevreleri ve

bu çevrelere uygun eylem planlarını geliştirmede önemlidir (Commings ve Warley, 1997, 457).

Commings ve Warley' e göre (1997, 457), açık sistem planlamasında, örgütlerin çevreleriyle ilişikleri boyutunda dört varsayım kabul edilebilir. Bu varsayımlar: (1) Örgüt üyelerinin algıları çevre ile ilişkilerde önemli rol oynar. (2) Örgüt üyeleri koordine edilmiş eylemlere doğru ortak bir çevre görüşünü paylaşmalıdırlar. Örgütler çevreye uyum sağlamayabilirler fakat kendileri uyum sağlayacak koşulları yaratmalıdırlar. Açık sistem planlamasının ana hatları aşağıdaki gibidir: (1) Planlama için yeterli kaynak ve zaman ayırmak, (2) planlamanın tüm adımların belgelendirilmesi, (3) çevrenin sadece önemli bölümleriyle uğraşılması, (4) planlama için uygulanacak adımları izlemek (5) süreç olarak planlamak (Cummings ve Warley, 1997, 457).

**Sonuç**

Bu makalede, örgüt geliştirme aracısı olarak TKY, stratejik yönetim ve planlama ile açık sistem planlaması örgütsel gelişme için kullanılabilecek teknik ve yöntemleri anlatılmaya çalışılmıştır. TKY ikinci dünya savaşından sonra ortaya çıkmış, ancak yönetim bilimine ve dolayısıyla örgüte olan katkısı üst düzeyde olunca bütün dünyanın ilgisini çekmeye başlamıştır. TKY yeni bir yönetim felsefesi ve paradigması sunmuştur. TKY mevcut durumu yeterli görmeyip, sürekli gelişme ve daha iyisini yapma felsefesi sonucu örgütlerin kendilerini sorgulamalarını ve daha iyisini yapmaları için yöntemler sunmuştur. Bu da örgütlere gelişim için, yeni bir paradigma ve kültürel değişim programı sunmaktadır. Bununla birlikte bir örgütte TKY'nin yerleşmesi yaklaşık 5-10 yıllık uzun bir süreci gerektirmektedir. TKY'nin uygulandığı her örgütte başarılı sonuçlar vermediği de bilinmelidir. Bir örgütte TKY'nin uygulanmasına geçmeden önce, TKY'nin önündeki engellerin bilinmesi, benzer işi yapan işletmelerin deneyimlerinden yararlanılması, örgüt kültürünün TKY'ye hazır bulunuşluk düzeyinin ortaya konulması ve üst yönetimin desteğinin mutlak düzeyde sağlanması önemli unsurlardır. Diğer bir örgüt geliştirme aracısı olarak stratejik yönetim ise, örgütlerin çevrelerinde meydana gelen değişimlere örgütlerin planlama dâhilinde uymalarına olanak veren bir yönetim şeklidir. Stratejik yönetimde, örgütün mevcut durumunun ortaya konmasında sonra, nereye ulaşılmak istendiği, ulaşılmak istenen yere nasıl ulaşılacağı ve elde edilen kazanımların nasıl takip edilip değerlendirileceğine yönelik kararların toplamı olup, başka bir ifade ile stratejik planlamayı betimlemektedir. Bu noktada stratejik yönetim ve bunun gereği olarak stratejik planlama, örgütlerin gelecekte başarıyla var olmalarının, misyonlarını yerine getirmelerinin ve vizyonlarına ulaşmalarının temel bir yolu ve yaklaşımıdır. Her iki yönetim şekli de, örgütlerin gelişim için önemli ilke ve yöntemler sunmaktadırlar. Bu yönüyle örgütünü etkili bir şekilde yönetmek isteyen lider yöneticilerin, TKY ve Stratejik Yönetim felsefelerine hâkim olmaları ve örgütsel gelişme için bu yöntemleri uygulamalarının olumlu sonuçlar vereceği birçok araştırma sonunda da ortaya konulmuş olmakla birlikte; TKY'ye yönelik eleştirel yaklaşımlar da mevcuttur. Örneğin; TKY'nin, küreselleşme süreci içinde değerlendirildiğinde, işlevsel olarak, emeğin örgütlü gücünü parçalayıp, devletin toplumsal boyutlarını küçülten ve bu konularda toplumsal rızanın örgütlenmesini sağlayan otoriter-popülist bir anlayış olduğu; bununla birlikte TKY'de müşteri odaklılığı ilkesi ile de kapıkulları yaratılmasının amaçlandığı, kamu çalışanlarının müşteriye değil kamuya hizmet veren kişiler oldukları, bu nedenle temel değerlerin 'müşteri odaklılığı' yerine eşitlik ve özgürlük olması şeklinde, alternatif bakış açılarının da varolduğunun bilinmesi ve bunların da göz ardında bulundurulmaması bilimsel ve nesnel bir yaklaşımın gereğidir. Bundan dolayı TKY'yi uygulayan örgütlerde, TKY'ye yönelik alternatif bakış açılarının haklılık payının olup olmadığının ortaya konulmasına yönelik bilimsel araştırmaların yapılması uygun olacaktır.

**KAYNAKÇA:**

Akal, Z. (1995). "Toplam kalite yönetimi ve performans ölçme ve değerlendirme sistemleri", *Verimlilik Dergisi (Toplam Kalite) Özel Sayısı.* Ankara: MPM Yayınları.

Aksu, M. B. (2002). *Eğitimde stratejik planlama ve toplam kalite yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Appelbaum, H. S ve St-Pierre, N. (2002). *Strategic Management Change*. Canada: Concordia University Press.

Balcı, A. ((2000). *Örgütsel Gelişme.* Ankara: Pegem Yayıncılık.

Bonstingl, J. J. (2000). *Kalite Okulları.* Çeviren: Hayal Köksal. İstanbul: Dünya Yayıncılık.

Bozkurt, R. (1994). "Bir hizmet organizasyonunda kalite iyileştirme programının başlatılması," *Verimlilik Dergisi*. Ankara: Sayı:4.

Bryson, J. M. (1995). Strategic planning for public and nonprofit organization. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Bumin. B. (1979). *Örgüt Geliştirme.* Ankara: İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi.

Bursalıoğlu, Z. (1998). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Can, T. (1996). Kamu kuruluşları için stratejik planlama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ceylan. M. (1998). Yeni kurulan yükseköğretim kurumlarında kurum kültürü. *Eğitim Yönetimi Dergisi* . Ankara: Sayı, 13 / 4.

Cummings, G. T ve Worley, C. G. (1997). *Organization Development & Change*. Cincinati – Ohio: South Western Collage Publishing Compnay.

Çelik. V. (2000). *Eğitimsel Liderlik.* Ankara: Pegem Yayınları.Yayın No: 23.

Dereli, T ve Baykasoğlu, A. (2003). http://www2.gantep.edu.tr / ~cd14240 / kalite.html.htm.

Doğan. E. (2003). *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar*. (Editörler: Cevat Elma ve Kamile Demir). Ankara: Anı Yayıncılık.

_____. (2002). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi.* Ankara: Academyplus Yayınevi.

Düren. Z. (2000). *2000'li Yıllarda Yönetim.* İstanbul: Alfa Yayınları.

Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eren. E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.* İstanbul. Beta Yayınları.

Ersun, N. S. (1995). TKY Uygulamalarında Karşılaşılan Zorluklar. *4. Ulusal Kalite Kongresi.* İstanbul: Kal-Der. 1995.

Ensari, H. (1999). *21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi.* İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Glasser. W. (1999). *Okulda Kaliteli Eğitim*. Çeviren: Ulaş Kaplan. İstanbul: Beyaz Yayınları.

Graham, M. Sevenson, R. (1998). Toplam kalite yönetimini uygulamanın gerçek anlamı nedir eğitimde toplam kaliteyi keşfetmek. Editör: E. Lavrance, Leak. Ankara: Ankara Üniversitesi, İlköğretim Müfettişleri Hizmetiçi Eğitimi Ders Notları.

Gökçe. F. (2002). Bir değişme aracı olarak eğitimde toplam kalite yönetimi ve öğrenmenin değerlendirilmesi. *Çağdaş Eğitim.* Sayı: 284. 10-17.

Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi.* Cilt. 23, Sayı. 2. 61-85.

Gürer, H. (2006). Stratejik planlamanın temelleri ve Türk kamu yönetiminde uygulanmasına yönelik öneriler. *Sayıştay Dergisi*. Sayı.63, 91-105.

Işık, H. ve Aypay, A. (2004). Eğitimde stratejik plan geliştirme sürecinde karşılaşılan sorunlar: Çanakkale ilinde yapılan bir inceleme. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi.* Cilt. 24, Sayı.3, 349-363.

Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu. (2006). Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı. Haziran. http://www.sp.gov.tr/documents/Sp-Kilavuz2.pdf. Erişim Tarihi: 08.11.2007.

Karadeniz, K. (1994). *Goodyear'da toplam kalite kültürü toplam kalite yönetimi'nde Türkiye perspektifi*. İstanbul: Üniform Matbaacılık.

Langford, P. D. ve Cleary A. B. (2000). *Eğitimde kalite yönetimi.* İstanbul: Kal-Der Yayınları.

Leonard, D. ve McAdam, R. (2002). Developing strategic quality management: a research agenda. *Total Quality Management.* Vol. 13, No. 4, 507-522.

Marşap, A. (1995). Organizasyonlarda toplam kalite yönetimi'nin başarılması. *Verimlilik Dergisi (Toplam Kalite) Özel Sayısı,* Ankara: MPM Yayını.

Onay, İ; Koroğlu, A. (1995). Toplam kalite ve müşteri için üstün değer yönetimi," *Verimlilik Dergisi (Toplam Kalite) Özel Sayısı* Anakara: MPM Yayını.

Özdemir, B. (1999). Stratejik yönetim ve stratejik planlamanın Türk kamu yönetiminde uygulanabilirliği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans

Özdemir. S. (2000). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Özden, Y. (1998). Yeni kurulan üniversitelerde toplam kalite yönetiminin uygulanması. *Eğitim Yönetimi Dergisi.* Ankara: Sayı, 13 / 4.

Pamuk, G., Erkut. H. ve Ülegin, F. (1997). *Stratejik yönetim ve senaryo tekniği.* İstanbul: İrfan Yayıncılık.

Prokopenko, J. (1992). *Verimlilik yönetimi.* Çev: Olcay Baykal. Ankara: MPM Yayınları.

Sağlam, M. (1979). *Örgütsel değişme.* Ankara: TODAİ Yayınları.

Şahin, Y. E. (1999). Toplam Kalite Yönetimi: Kamu Yönetiminde Demokratikleşmenin Seçeneği Mi? *Kamu Yönetiminde Kalite. I. Ulusal Kongresi.* Ankara: TODAİE Yayınları. Yayın No: 289.

Şirvancı, M. (1993). TKY'nin temel öğeleri. *Önce Kalite Dergisi.* İstanbul: Sayı, 5.

Tozar, G. (1999). Etkin bir stratejik planlama aracı olarak kıyaslama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tozluyurt, E., Şenel, G. ve Şen, D. (1994). *Toplam kalite yönetim*. İstanbul: Rota Yayınları.

Thibodeaux, M. S. ve Favilla, E. (1995). Strategic management and organizational effectiveness in

. İnd. Tar.16. 02. 2005.

colleges of business. *Journal of Education for Business.* Vol. 70, Issues. 4.

Türkmen, İ. (1995). Toplam kalite yönetimine geçiş ve başarıyı engelleyen faktörler. *Verimlilik Dergisi (Toplam Kalite) Özel Sayısı*, Ankara: MPM Yayınları.

Varol, K. (1995). Topyekün kalite yönetimi. *Görüş Dergisi.* İstanbul: Sayı: 12, Ekim.

Yılmaz, K. (2003). Kamu kuruluşları için stratejik planlama uygulaması. *Sayıştay Dergisi.* 50-51, 67-86.

Wilkinson, A. ve Yong, J. (2001). Total quality management? Carfax Publishing Company.

http://www.kageme.itu.edu.tr.icerik / 1tky / html / guv1.html.com. İnd. Tar. 15. 02. 2005.

http://www.tubitak.gov.tr / btpd / btspd / platform / plat96 / akred.html. İnd. Tar. 20. 02. 2005.

http://www.geocities.com / ozdemiray / tky.htm.İnd. Tar.17. 02. 2005.

http://www.kadioglu.bizland.com / tky.htm. İnd. Tar.16. 02. 2005.

http://www.netas.com.tr / netas_t / TKY / tkynedir_t.htm. İnd. Tar.14. 02. 2005.

http://www.tusiad.org.tr / turkish / rapor / siad2kalite / html / sec2.html. İnd. Tar. 12. 02. 2005.

http://www.kalitesitesi.8m.com