



## Toplam Kalite Yönetiminin Başarısında Rol Oynayan Kilit Faktörler

Gültekin Yıldız<sup>1</sup>

Muammer Mesci<sup>2</sup>

**Özet:**Toplam kalite yönetimi, 1950'lerde ortaya çıkan, 1980'lerde önemi kavranan ve 1990'larda tüm dünyaya yayılan bir yönetim modelidir. Bu model, değişen çevresel şartlara bağlı olarak uygulamalarında karşılaşılan bazı başarısızlıklar nedeniyle çok tartışılan bir kavram haline gelmiştir. Bu başarısızlıkların altında yatan nedenler, toplam kalite yönetimin ilkelerinin özümsememesi, doğasında tutuculuk olan insanın direnç göstermesi, toplumsal kültürün yansımaları, yöneticilerin uygulamaya destek vermemesi, büyük işletmelerin hantallığı, yönetimin yeni teknolojilere açık olmaması, tüketicilerin davranışlarındaki farklılıklar ve yerel yönetimlerin kaliteye bakış açıları şeklinde sıralanabilir (Demirkan, 1996). Bu çalışmanın amacı, toplam kalite yönetiminin başarısında önemli bir rol oynayan kilit faktörleri belirlemektir. Bu amaçla toplam kalite yönetiminin örgütlerde başarılı bir şekilde uygulanmasına etki eden faktörler irdelenmiştir. Çalışmanın yöntemi literatür araştırması ve ikincil kaynakların değerlendirilmesine dayanmaktadır. Çalışma, örgütlerde genel olarak, toplam kalite yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için örgüt kültürü, süreç yönetimi, üst yönetimin desteği ve örgüt yapısının önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kalite, Toplam Kalite Yönetimi,

### The Key Factors Playing Roles in Total Quality Management

**Abstract :**Total quality management (TQM) is a model that raised during 1950s, began to be considered important in 1980s and became widespread all around the world in 1990s. This model has been discussed and criticized because of its some failures related with changing environmental conditions. The main reasons for these failures can be put in order as not to be able to internalize the principles of TQM, the top management not supporting the application of these principles and not open to new technologies, resistance of some conservative people, the reflections of social culture, plodding of big enterprises, differences in customer behavior, and local authorities' view of quality (Demirkan, 1996). The purpose of this study is to determine the key factors that play an important role in the success of TQM. In this context the factors that allow for a successful application of TQM in organizations have been deeply examined. The method of the study is based on literature review and evaluation of secondary data. The research has pointed out that organizational culture, process management, top management support, organizational structure are very important for TQM to applied successfully in organizations.

**Keyword:** Quality, Total Quality Management (TQM)

### GİRİŞ

Günümüzde çevresel şartlara ve değişime bağlı olarak yönetim düşüncesinde, zamanla ortaya çıkan sorunlara karşı yeni teori ve yaklaşımlar gündeme geldiği görülmektedir. 1970'li yıllarda başlayan ve özellikle 1980'lerde yeni bir boyut kazanan teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve değişimler yönetim düşüncesini derinlemesine etkilemiş ve yeni arayışlara sevk etmiştir (Demirkan, 1996). Bu arayış içerisinde, örgütlerin varlıklarını sürdürmelerine olanak sağlayan, karlılık ve rekabet gücü unsurlarının belirli düzeyde gerçekleşmesini sağlayan ve sürekli gelişimi temel alan bir yönetim felsefesi olan toplam kalite yönetimi(TKY) varlığını hissettirmiş ve literatürde yerini almıştır (Yalçın, 2007). TKY, temel olarak örgütlerdeki üretim ve yönetim süreçlerini, müşteriye odaklılık, sürekli iyileştirme, takım çalışması ve kalitenin süreçte kontrolü gibi ilkeler doğrultusunda düzenleyen bir yönetim modelidir (Özen, 2009).

TKY, 21. yüzyılda dünya genelinde önemli bir yere sahiptir. 1980 yıllarında Japonya'daki işletmelerin TKY uygulayarak elde ettiği büyük başarılar, dünya genelindeki diğer işletmeler tarafından kalite yönetim uygulamaları

<sup>1</sup> Prof. Dr., Sakarya Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı

<sup>2</sup> Araş. Gör., Düzce Üniversitesi, Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

çerçevesinde bu modelin kullanılmasına neden olmuştur (Kaluarachchi, 2010). Ülkemizde ise, TKY özellikle 1990'lı yıllardan bu yana TÜSİAD ve KALDER öncülüğünde yayılmış ve büyük holding kuruluşları tarafından benimsenmiştir (Özen, 2009). KALDER "Toplam Kalite Yönetiminin ülke bazında yaygın ve etkin kullanımını sağlayarak dünyada örnek ve önder kuruluş olmak" vizyonu ile çalışmalarını 1991 yılından bu yana sürdürmektedir. Bünyesinde pek çok farklı sektörden üye bulunduran KALDER üyesi kuruluş yöneticileri bu çalışmanın evreni olarak seçilmekte ve faaliyetlerini sürdürmektedir (Akdemir ve diğ., 2009).

TKY değişim demektir. Kararların tüm çalışanlar tarafından alındığı ve izlendiği bir süreçtir. Bu süreçte, tepe yönetimin ve çalışanların bu felsefeye inanması ve işletmede kalite kültürünün oluşturulması gerekmektedir. Ayrıca, TKY ilkelerinin tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve bu sürecin işletmenin faaliyetlerini geliştirecek tarzda planlanması gereklidir (Yalçın, 2007). TKY ilkeleri, işletme tarafından eksiksiz bir biçimde uygulandığında işletmelere önemli katkılar sağlayacaktır. Bu katkılardan dolayı bu yönetim tekniği işletmeler için çok önem taşımaktadır.

TKY anlayışının temelini kavramadan aktarılması, örgüt üyelerinin bu sürece hazır olup olmaması ve gerekli zihniyet değişikliğinin gerçekleştirilmemesi gibi nedenlerle günümüzde uygulama sürecinde bazı olumsuzluklar görülmektedir (Okçu, 2008). Bu olumsuzluklar örgütlerin TKY uygulamalarını etkin bir biçimde yapamamasına neden olmaktadır. Uygulamanın başarısız olmasının nedenleri arasında, zayıf kurum kültürü, üst yönetimin sürece katılmaması, örgüt yapısındaki farklılıklar, yöneticinin değişime karşı direnç göstermesi ve paydaşların kalite bilincinden yoksun olması sayılabilir. Bu çalışmada yukarıda belirtilen, TKY'nin uygulamada başarısını etkileyen faktörler irdelenecek ve günümüzde TKY etkin bir biçimde uygulanabilir mi? sorusuna cevap aranacaktır.

## TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Kanji (1990 akt. Akbaba ve Mesci, 2007) TKY kavramının gelişimini şu şekilde açıklamaktadır:

**Kalite:** Müşteri gereksinimlerinin sürekli olarak karşılanması,

**Toplam Kalite:** Kalitenin düşük bir maliyetle gerçekleştirilmesi,

**Toplam Kalite Yönetimi:** Tüm paydaşların inancı ve katılımıyla toplam kalitenin elde edilmesidir.

"Toplam Kalite Yönetimi, işgörenlerin ve müşterilerin ihtiyaç, istek ve beklentilerinin en üst düzeyde karşılanması ve işletme mükemmelliğinin sağlanarak topluma hizmet edilmesi amacıyla tedarik aşamasından başlayarak sıfır hata prensibiyle ürünün veya hizmetin son müşteriye kadar sunulması süreci içerisinde mükemmelliğe ulaşmayı ve bunu sürekli kılmayı, kurumsal eğitim ve işbirliği içerisinde gerçekleştiren ve bu yolla rakiplerine rekabet üstünlüğü sağlamayı amaçlayan bir yönetim anlayışıdır" şeklinde tanımlanmaktadır (İnce, 2008). Sevim (1996) ise, TKY örgütte üretilen ürün ya da hizmetlerin, işletme süreçlerinin ve çalışanların sürekli iyileştirme ve geliştirme yolu ile, en düşük maliyetle, en kısa sürede ve sıfır hata ile önceden belirlenmiş müşteri gereksinim ve beklentilerinin karşılanması ayrıca işletme performansının iyileştirilmesi stratejisi olarak tanımlanmaktadır.

TKY felsefesi, yönetsellik ve üretkenlik bağlamında kalitenin iyileştirilmesi, maliyetlerin azaltılması, rekabet edilebilir performansa ulaşılabilmesi, çalışanın katılımının sağlanması, verimlilik ve etkinliğin gerçekleştirilmesi için sinerjik üretim ilişkisine bağlı olarak kazan/kazan veya kaybeden yok olur sistemi içinde yöntemlerin ve hizmetlerin gelişmesini içeren bir süreçtir. Ayrıca, sürekli gelişim-sürekli değişim ilkesine dayanan, insan merkezli, katılımlı yönetimin geçerli olduğu yeni bir yönetim tarzı ve yaşam biçimi felsefesidir (Servet Açıkgöz, 2006). TKY felsefesinin hedefleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Servet Açıkgöz, 2006);

- İşletmenin vizyonunu oluşturmak ve yapısını etkinleştirmek,
- Tüm çalışanları süreçlere dahil etme, işgörenlerin kişisel gelişmesini ve mesleki ilerlemesini sağlama ve düşüncelerine saygı duyup onlardan yararlanmak,
- Eğitime büyük önem vermek ve teşvik etmek,
- Kurumda kazan/kazan sistemini oluşturmak, yeni tip düşünceler, yöntemler ve teknikler üretmek ve geliştirmek,
- Ekip çalışması ruhunu ortaya koymak ve yaygınlaştırmak ve işgörenlerin yaptığı işe sahip çıkmalarını sağlamak,
- Yeni kurum kültürünü oluşturmak ve işgörenlerin yeni kurum kültürü çerçevesinde bütünleşmesini sağlamak,

- İşgörenlerin motivasyonunu, etkinliğini ve üretkenliğini artırmak ve kalite bilincini yaşamın tüm boyutlarına taşımak,
- Örgütün rekabet edebilme gücünü artırmaktır.

## TOPLAM KALİTE YÖNETİMİN BAŞARISINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Sürekli değişim gösteren bir rekabet ortamında, TKY uygulamalarında başarılı olmak isteyen örgütlerin değişim bilincine sahip olması ve bu süreci etkin bir biçimde yönetmesi gerekmektedir. Örgütlerin, bu süreç içerisinde gerekli olan tüm faaliyetleri ve işleri vakit kaybetmeden yerine getirmesi gerekmektedir. Örneğin, bir dönem için örgütün kullandığı bir tekniğin zamana bağlı olarak değişmesi, yeniden yapılandırılması ya da tamamen terk edilmesi gerekebilir.

Waldman, (1994) örgütlerin TKY uygulamalarında dikkat edilmesi gereken ve belirli bir prosedür dahilinde yerine getirilmesi gereken faktörleri sekiz grupta toplamaktadır. Ayrıca, bu faktörler arasında önemli bir ilişkinin olduğunun belirtmektedir. Bu faktörler; kalite politikaları ve üst yönetimin liderliği, kalite departmanları, kalite eğitim ilişkisi, üretim/hizmet tasarımı, kalite yönetimi, süreç yönetimi, kalite verileri ve raporları ve çalışanlarla ilişkilerdir. Tavana ve diğ., (2003) bu faktörleri desteklemektedirler. Rungtusanatham ve diğ., (2003) TKY uygulamalarının başarı olabilmesi için Deming ortaya koyduğu faktörlerin temel alınması gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca faktörleri, üst yönetim, içsel ve dışsal işbirliği, öğrenme, süreç yönetimi, sürekli gelişim, çalışanlar ve müşteri memnuniyeti şeklinde sıralamaktadır. Montes ve diğ., (2003), içsel ve dışsal faktörlerin TKY uygulamalarının başarısında önemli faktörler olduğunu belirtmektedirler. Yazarlar çalışmalarında genel olarak örgütün içsel faktörler üzerinde durmaktadırlar. Örneğin öğrenme süreci ve çalışanların davranışlarındaki rolün TKY uygulamalarında önemli ölçüde etkisinin bulunduğunu ifade etmektedirler. Yukarıda belirtilen faktörlerle birlikte, bazı yazarların özellikle bu faktörler içerisinde önemli gördükleri faktörleri; Hasan ve Kerr (2003) üst yönetim ve müşteri memnuniyeti; Noronha (2003) örgüt kültürü; Aravindan ve diğ., (1996) kalite maliyeti şeklinde belirtmektedirler. TKY’de belli bir dönemde örgütler için çok önemli olan modern örgüt teorisi olarak ortaya çıkmış ve zamanla popüleritesini yitirmiştir. Buna neden olan faktörler aşağıda tartışılmıştır.

### Örgüt Yapısı

TKY uygulamalarını, etkileyen faktörlerden biri de örgüt yapısıdır (Prajogo ve Sohal, 2006). Esnek olmayan ve bürokrasinin fazla olduğu örgüt yapısı ve otoriter yönetim tarzı gibi bileşenlerden oluşan örgütlerde TKY uygulamaları olumsuz yönde etkilenebilmektedir. TKY uygulamalarında, yönetimin uygulama için uygun sistemi oluşturamaması uygulamanın başarısız olmasına yol açmaktadır. Bu duruma yöneticilerin, TKY’yi uygulamak ve yüksek başarı elde etmek için nelerin yapılması gerektiğini anlamaması ya da anlamazlıktan gelmeleri örnek olarak verilebilir (Çataloğlu, 2006). Örgütün üst yönetimi, TKY faaliyetine katılır katılmaz bir kalite politikası, örgüt stratejisi, planlar ve özellikle de örgüt yapısını oluşturmak zorundadır. Örgüt yapısı işletme büyüklüğüne ve organizasyon yapısına göre değişik şekiller gösterebilmektedir (Yıldız, 1994).

Demirkan (1996), Taylor’un Bilimsel Yönetim yaklaşımı, Fayol’un Yönetim İlkeleri, ve Max Weber’in Bürokrasi Yaklaşımının bir sentezine dayanan Batı tarzı yönetim anlayışının 1970’li yılların sonlarına doğru karşılaştığı kriz, ciddi bir revizyon ve model değişikliğini gündeme getirdiğini belirtmektedir. Bu kriz ortamı, verimlilikte düşümlere, çalışanların motivasyonlarında azalmalara ve genel olarak ekonominin yavaşlamasına neden olmuştur. Ayrıca, Doğu’da Japonya başta olmak üzere bazı ülkelerde yönetim kalitenin ve insan unsurunun etkin olarak kullanılmasıyla sağlanan başarı ve hızlı büyüme, yeni arayışları beraberinde getirmiş ve bu arayış süreci 1980’lerde Batı’da bir kalite anlayışının başlamasını beraberinde getirmiştir (Demirkan, 1996). TKY’nin de bu kalite arayışına cevap vermek amacı ile literatürde yerini aldığı söylenebilir. Koçel (2003)’te, TKY anlayışına ilişkin olarak; Klasik, Neoklasik veya Modern Yönetim yaklaşımları gibi ayrı, kendine has ve sistematığı olan yönetim yaklaşımı(teorisi) midir?; Belli tekniklerden oluşan bir yönetim yaklaşımı mı? Yoksa belli bir süre sonra popüleritesi sona erecek bir yönetim modası mıdır? sorularını sormakta ve bu sorulara şu şekilde cevap vermektedir (Koçel, 2003);

- TKY ile diğer yaklaşımlar arasındaki önemli farklardan birisi yöneticilerin rolü dür. TKY’ de yöneticiler çalışanların düşüncelerine değer vermekte ve karar verme sürecine çalışanlarını dahil etmektedir.
- TKY paydaşları (müşteriler, çalışanlar, satıcılar v.b.) ile işbirliğine dayanan bir sistemdir. Bu sistemde her bir paydaşın görüşleri alınmakta ve değerlendirilmektedir.

- TKY ile Klasik görüşler, örgüt yapısı ve işleyişi konusunda farklılık göstermektedir. TKY örgütler arası ilişkiler ast-üst, sahip-vekil yerine müşteriye kaliteli ürün sunmak için işbirliği yapan kişilere dönüşmektedir. Bu bağlamda örgüt yapısı dikey hiyerarşik yapılar değil, yatay takım bazında nitelikli yapılar olarak ortaya çıkmaktadır.

Özen ve Berkman (2007)' de TKY'yi Türkiye'de meşrulaştırmaya çalışan türev söylemle, TKY'nin geliştirildiği ülkedeki (ABD) özgün söylemi karşılaştırılmış ve kapsam, odaklandığı sorun, sorunun nedenleri, söylemin yönelimi, yöneticilere yüklediği görev ve baskın retorik stratejileri açısından farklılıkları gözlemlendiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yazarlar, Türk TKY söylemi, ulusal düzeydeki sorunların çözümüne yönelik, yöneticilere toplumsal dönüştürücü rolü yükleyen ve ahlaki retorik egemen olduğu bir söylemken, ABD'deki TKY söylemi genellikle örgütsel düzeydeki verimlilik ve kalite gibi sorunların çözümüne yönelik olarak yöneticilere örgütsel değişim görevi yükleyen ve çoğunlukla ussal retorik egemen olduğu bir söylem olduğunu belirtmektedirler. Bu bağlamda, bir yönetim uygulaması diğer bir ülkeye transfer edildiğinde, türev söyleminin kaçınılmaz olarak özgün söyleminden daha fazla ahlaki retorik içereceği ileri sürülebilmektedir (Özen, 2009).

### **Örgüt Kültürü**

Kültür, grup ve toplum hayatında ve sosyal ilişkilerde insanların birbirleriyle olan ilişkilerini düzenleyen bir araçtır. Kültür insanların sosyal ihtiyaçlarını gidermek için, toplumun ve grupların ilişkilerini düzenler ve bu yapıda ortaya çıkabilecek sorunlara çözümler getirmektedir (Sığırı ve Tıgılı, 2006). Bir örgütte TKY uygulanabilmesi için kabul edilmiş ve benimsenmiş bir örgüt kültürüne ihtiyaç vardır. Bu bağlamda örgüt, sürekli değişim ve gelişmeyi esas alan ve etkin bir öğrenme bilincine sahip bir yapıya bürünmelidir (Okçu, 2008). TKY felsefesinin bir örgütte başarıyla uygulanabilmesi için, örgüt kültüründe değişim yapılması gerekmektedir. TKY'nin en önemli hedefi örgütlerde bir kültür değişimi ortaya koyabilmesidir. Bir sistem olarak TKY, kalite kültürünün kurumsallaşmasıyla ortaya çıkmıştır. TKY'de tüm çalışanlar ortak bir hedef olarak kaliteye koşulsuz olarak bağlanmalıdır. Bu, aynı zamanda çalışanların örgütleri ile özdeşleşmelerini gerekli kılmaktadır. Çalışanların kendi çıkarlarıyla örgüt kazançlarını ortak görmesi, onun yararını kendi kazancı sayacak biçimde yönlendirmesi, TKY'de temel esaslardan birisidir. Kendilerini örgütlerine ait hisseden, onunla bütünleşen çalışanlar, işletmelerinin verimliliğine ve kârlılığına aynı zamanda kendi gelişimlerine de zemin hazırlayacak fırsatı yakalayabileceklerdir (Çataloğlu, 2006).

TKY anlayışının özünde, örgütte çalışan bütün insanların kalite kültürünü bir yaşam biçimi olarak kabul etmeleri, sindirmeleri ve gönüllü olarak bu çabaya katılmaları vardır. Bu durum, örgütlerde çalışan insanların tutum, değer ve inançlarını öğrenip yavaş yavaş örgüt kültürünü oluşturmasını sağlayacaktır (Parlak, 2004). Etkin bir örgüt kültürünü sahip olmayan örgütlerde, çalışanlar gelenekçi, değişim ve yenilik istemeyen bir yapıya sahip olabilmektedir. Bu tür bir yapı, sürekli gelişmeyi ve eğitimin sürekliliğini esas alan TKY'nin uygulamalarını başarısız kılabilir (Terzibaş, 2006).

Akşehirli, (2009) TKY sürecini ileriye taşıyacak ve örgüt içerisinde etkin hale getirecek unsur olan çalışanların bakış açısıyla uygulamayı değerlendirildiğinde, TKY'nin örgüt kültürünü etkilediğini vurgulamaktadır. Prajogo ve McDermott, (2005) TKY ile örgüt kültürü arasında ilişkinin olduğu ve kültürel faktörlerin TKY boyutları arasında farklı özellikler gösterdiğini belirtmektedirler (Rad, 2006). Jung ve diğ., (2008) örgüt kültürünün her bir boyutunun TKY'nin her bir perspektifi ile ilişkide olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan, Mehra ve Ranganathan, (2008) ise farklı bir bakış açısı ile TKY'nin, örgüt kültürünün oluşmasına ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasına katkıda bulunduğunu belirtmektedir.

Sonuç olarak, TKY'nin başarılı bir biçimde uygulanabilmesi için kültürel değişimi göz önünde bulundurulmalıdır (Angeli ve diğ.,1998). Ayrıca, TKY uygulamalarında yönetimin tam katılımcı, güçlendirmeyi destekleyici ve kolektif kültürün olması gerekmektedir. Kolektif kültürle amaç, yönetimin kararlara katılması, hiyerarşik bir sistem yerine işgörenlerin görüş ve önerilerinin alınmasıdır (Kumar ve Sankaran, 2007).

### **Süreç Yönetimi**

Örgütlerin son zamanlarda küresel değişimlere bağlı olarak, hızla büyümesi, çevrenin sürekli olarak değişmesi ve yapılarının farklılık göstermesi gibi durumlardan dolayı, örgütlerin bulunduğu ortamda faaliyetlerini başarılı bir biçimde sürdürebilmesi zorlaştırmıştır. Örgütlerin bu ortamda başarılı olabilmesi için, içinde bulunduğu çevreyi

tanınması, gelişim ve değişimleri takip etmesi, sürekli iyileştirme sürecine ayak uydurabilmesi, çevresini analiz etmesi ve tüm çalışanlarla bir bütünlük içerisinde hareket etmesi gerekmektedir (Akdağ, 2005). TKY, örgütün kültüründe sürekli iyileştirmeleri esas alan bir felsefedir. Günümüzde en yüksek rekabet gücüne sahip kuruluşlarda kalite yönetiminin temeli "sürekli gelişme"ye dayanmaktadır. Çalışma ortamı ve ilişkilerde gerçekleştirilecek iyileştirmede, çalışanların iş doyumu önemli bir katkı sağlanmaktadır (Mandiracıoğlu ve diğ., 2000).

TKY sürecinde hem problem çözme hemde kalite geliştirme sürecine odaklanılması gerekmektedir. TKY ekibi, problem çözme süreçlerini kullanarak, problemi analiz etmeli, çözümler üretmeli ve çözümleri uygulayarak sonuçlarını değerlendirmelidir (Paksoy, 2001). TKY, bir kuruluşta herkesin katılımı ile ürün ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi, bu ürün ve hizmetlerin sunulduğu iç ve dış müşterilerin gereksinim ve beklentilerinin karşılanması ve hatta aşılmasına yönelik bir yönetim biçimidir (Okay, 2008). İşletmenin belirlemiş olduğu vizyon, politika ve stratejiler ışığında TKY felsefesi baz alınarak işletmedeki tüm işler ve bu işlere ilişkin süreçlerin tüm çalışanların katılımı ile gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Bolat, 2000).

### **Üst Yönetim**

TKY uygulamasında, kalite herkesin görevi olacaksa, bu öncelikle yönetimin bir görevi olmalı ve bunu bütün çalışanlara gösterilmelidir. Bu nedenle böyle bir faaliyet ancak üst yönetimi tarafından başlatılmalı ve desteklenmelidir (Yıldız, 1994). TKY'nin uygulanabilmesi için, üst yönetimin liderliği çok önemlidir (Lakshman, 2006). İyi bir liderlik olmadan TKY'nin uygulanabilmesi başarısızlıkla sonuçlanabilmektedir (Dahlgaard ve Park, 1995). TKY uygulamalarında, üst yönetimin toplam kalite çalışmalarına katılımı ve konuya olan inancının yüksek olması gerekmektedir. TKY uygulamalarına başlayıp da başarısız olmalarının en büyük nedeni üst yönetimin toplam kalite çalışmalarına yeterince destek vermemesidir. Üst yönetimin TKY çalışmalarına rehberlik etmesi, çalışanları bilgilendirmesi ve teşvik etmesi gerekmektedir. Bunun için üst yönetime mensup olan bireylerin TKY için gerekli olan liderlik anlayışına sahip olması gerekmektedir (Serinkan, 2005).

İnsan kaynaklarını geliştirmeye önem verme, girişimciliği, yaratıcılığı teşvik etme ve yeniliklere açık olma aktif bir yönetimin liderliği ile oluşmaktadır (Perinçek ve diğ., 2008). TKY uygulamak isteyen yöneticilerin, kendi durumlarını değerlendirerek bu felsefeyi uygulayabilmek için stratejiler belirlemeleri, astlarına yetki göçerimi ve gerekli eğitimi vermeleri ve çalışanlarına bu felsefeyi benimsetmeleri gerekmektedir (Serinkan, 2005). Ayrıca, TKY'nin işletmelerde yerleşebilmesi için başta yöneticiler olmak üzere tüm personelin eğitilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda önemli bir kriter ise eğitim verilecek katılımcıları ve onlara uygulanacak eğitim programlarının niteliğini uygun bir şekilde belirlenmektir (Develioğlu ve diğ., 2006).

TKY'ni uygulanmasında sorumlu olan yöneticilerin aşağıda belirtilen unsurları yapması gerekmektedir. Bunlar (Juran, 1993, Akt. Serinkan, 2005);

- İşletmede kalite konseyi kurma
- İşletme kalitesini artıracak bir biçimde kalite hedeflerini belirlemek
- Kalite anlayışını yönetimin tüm kademeline yaymak,
- Düzenli olarak hedeflerle sonuçları karşılaştırmak,
- Yöneticilere ve işgörenlere kaliteye ulaşma derecesi hakkında bilgi vermek,
- Değişikliklere cevap verecek ödül sistemi kurmak ve geliştirmek.

### **ÖRGÜTLERİN TKY'NE GEÇİŞ SÜRECİNDE KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR**

Ülkemizde örgütlerin TKY'ne geçiş sürecinde karşılaştıkları sorunlar; üst kademenin verdiği sözde destek, örgütün misyonu, vizyonu ve politikasını belirleme sürecinde yönetimin az destek vermesi, TKY sistemini uygulamak için gerekli eğitilmiş insan kaynağının yetersiz olması, TKY sisteminin uygulamaya geçmesine yönelik orta kademe yöneticilerinin direnç göstermeleri, kalite sisteminin temelini oluşturan prosedürlerin, yönetmeliklerin ve talimatların düzgün bir şekilde veya uygun yazılmaması, iç denetim sisteminde birimlerin birbirini denetlemesinin klasik örgüt yapısına ters düşmesi şeklinde sıralanabilir (Aykaç ve Özer, 2006). Bu olumsuz faktörleri ortadan kaldırmak için, en üst düzeyde çaba gösterilmesi, programda aksayan konularda müşterilerin düşüncelerinin dikkate alınması ile hizmetlerin müşteri beklentilerini karşılayıp karşılamadığının belirlenmesi, çalışanların ortaya koyduğu hizmet kalitesi ve ulaştıkları başarı konusunda bilgilendirilmesi, üst kademelere sunulan hizmetlerin belirlenen hedeflere uygun olup olmadığının belirlenmesi gerekmektedir (Yıldız, 1995; Lau ve Tang, 2009).

TKY, örgüt içindeki çalışanların kendilerini geliştirmelerine önem veren bir yönetim felsefesi olduğu için, bu felsefede öne çıkan kavramlardan biri de tam katılımdır. TKY, statü farklılıklarını ortadan kaldırmayı ve çalışanları kendi fikirlerini ortaya koymaya teşvik etmeyi öngörmektedir (Çataloğlu, 2006). TKY ortamında katılımın amacı; örgütteki herkese yetki verebilmesidir. Yetkiden kastedilen, örgütteki tüm bireylerin gerekeni yapması ve çalışmalarını izlemesidir (Kazan ve Ergülen, 2008). TKY başarısı için, çalışanlar için uygun çalışma ortamlarının oluşturulması, eğitim ve rehberliğin sağlanması, beklenen davranışın oluşması için fırsatların ortaya konulması, uygun davranışların takdir edilmesi ve ödüllendirilmesidir (Kazan ve Ergülen, 2008). Ayrıca, çalışanları motive etme, yönlendirme, bilgi ve beceri düzeylerini yükseltici eğitimler verme, iş zenginleştirme gibi çalışmalarının da yapılması gerekmektedir. Çalışanın kalitesinin yükseltilmesi ve gelişiminin sağlanması, doğal olarak örgütün gelişimini de sağlayacak, bu da örgütün etkililiğini ve verimliliğini yükseltecektir (Akşehirli, 2009). Joiner, (2007) ve Montes ve diğ., (2003) yapmış oldukları çalışmalarında TKY uygulamalarının örgüt performansını olumlu yönde katkı sağladığı sonucuna ulaşmışlardır.

Çalışanı bir müşteri olarak gören TKY anlayışı, müşteri odaklı hareket etme eğilimindedir. TKY’ de her bir çalışan, bir diğerini müşteri olarak görür. Müşteri memnuniyeti ve tatmini, başarıyı ve sürekliliği beraberinde getirmektedir (Terzibaş, 2006). Müşterilerin, TKY sürecine dahil edilmemeleri ya da beklentileri konusunda sağlıklı bilgiye sahip olunmaması TKY çabalarının başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olabilmektedir (Başaran ve Aydemir, 2009).

## GENEL DEĞERLENDİRME ve ÖNERİLER

21. yüzyılda örgütlere bakış açısının, insani faktörler doğrultusunda değişeceği ve örgütlerin verimliliğinin insan faktörüne verilen değer ile doğrudan bağlantılı olacağı öngörülmektedir (Oral, 2009). Son yıllarda literatürde yapılan çalışmalara bağlı olarak, insan kaynakları yönetim uygulamalarının, TKY, istatistiksel kalite kontrol, müşteri memnuniyeti yönetimi ve kültürel değişim uygulamalarından etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır (Yang, 2006; Ramsay ve Armitage, 2010).

Ülkemizde henüz kalite kültürünün tam olarak bilinmemesi ve kalitenin her zaman maliyeti yüksek bir unsur olarak kabul edilip, kalite yönünde çalışmaların yapılmaması ve kalite olgusunun herkes tarafından yeterince anlaşılması ve öneminin kavranamaması TKY uygulamalarının başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olmaktadır (Yatkın, 2003). TKY başarıyla uygulanabilmesi için “Değişim Yönetimi”nin öğrenilmesi gerekmektedir. Örgütlerde değişim arzusunu gerçeğe dönüştürmenin yöntemleri daha bilimsel ve sistematik olarak düşünülmelidir. Öte yandan örgütlerin planlı, sistematik ve kararlı olması gerekmektedir. Öncelikle planlı ve sistematik bir tarzda konuya yaklaşılmalı, stratejik planlama yönetimi, diyalog ve uzlaşmaya dayalı karar alma gibi unsurları içeren tekniklerden yararlanılması gereklidir. Örgütlerin başlıca dört genel aşama dâhilinde TKY planlanmasının, uygulanması ve sürekliliğinin sağlanması gerekmektedir (Aktan, 1997). Bunlar, Bilgilenme Süreci, Kurumsal Yapılanma (Örgütlenme) Süreci, Uygulanma Süreci ve Sürekli Gelişme (Kaizen) Sürecidir (Aktan, 1997).

TKY’ nin başarısında kilit rol oynayan ve bir örgütün TKY’ nin uygulanması ile ilgili olarak temelde yapması gerekenler şu şekilde sıralanabilir (Akşehirli, 2009);

- TKY’de görünür biçimde yer almak,
- Örgüt içerisinde paylaşılmış bir görev anlayışı ve vizyon ortaya koymak,
- Tutarlı bir Toplam Kalite kültürü oluşturmak,
- Çalışanları TKY konusunda yetkilendirmek,
- Bireylerin ve grupların çabalarını ve başarılarını zamanında tanımak ve takdir etmek,
- Gerekli kaynak ve yardımı sağlayarak TKY uygulamalarını desteklemek,
- Müşteri ve tedarikçilerle sürekli ilişki içerisinde bulunmak.
- Öğrenen bir örgüt ortaya koymak

TKY’nin örgütlerde uygulanabilirliğindeki engellerin başında, bazı sektörlerin kendine has özellikli örgütlenme ve planlama şekline sahip olmasıdır. Bu nedenle örgütlerin konuyla ilgili sorunlarını tespit ederek ona göre planlama yapması gerekmektedir (Aykaç ve Özer, 2006). TKY’nin başarı bir biçimde uygulanmasında lider ve üst yönetimin rolü çok önemlidir. TKY önemini kavramış, planlı ve sistematik bir şekilde uygulamakta kararlı ve sabırlı olan lider ve yöneticilere ihtiyaç vardır (Aktan, 1997). Kınır ve diğ., (2007) bir devlet üniversitesinde yapmış oldukları çalışmalarında, TKY uygulamaya başlamadan önce bu felsefenin tüm çalışanlarca önemsenmesi gerektiğini

belirtmektedirler. Çalışmanın iki önemli teorik katkısı vardır. Bunlardan birincisi, işletmelerin toplam kalite yönetimi uygulamalarında örgüt kültürünün, süreç, üst yönetimin, yöneticilerin desteğinin ve örgüt yapısının önemli bir etkisinin bulunduğu ortaya konulmasıdır. İkinci önemli katkı ise, toplam kalite yönetimi ilkelerinin birbirinden ayrılmaz bir bütün olduğunu ve ilkelerinden birinin eksik olması durumunda, toplam kalite uygulamalarının başarısızlıkla sonuçlanacağıdır. Son olarak, örgütlerin 21. yüzyılda TKY'yi etkin bir biçimde uygulayabilmesi, örgüt kültürü, süreç, üst yönetimin, yöneticilerin desteği ve örgüt yapısına önem verilmesine bağlıdır. Çalışmanın sadece literatür taramasına dayanması, çalışmanın önemli bir sınırlılığıdır. Bu nedenle, çalışma sonuçlarının genellenmesine engel teşkil edebilir. İleride yapılacak çalışmalarda bu faktörlerin örgütler tarafından nasıl iyileştirilebileceği konusunda incelemelerde ve araştırmalarda bulunulabilir.

## KAYNAKÇA

- Akbaba, A. ve M. Mesci, (2007). "Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimine Geçişte Sorun Yaşanabilecek Alanların Belirlenmesi: Antalya Belek Bölgesinde Bir Araştırma", S.Ü. Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, 12 (9): 33-50.
- Akdağ, M. (2005). "Toplam Kalite Yönetimi ve Örgüt İçindeki Yeri", Selçuk İletişim, 4 (1): 159-170.
- Akdemir, A., Güzel, T. ve Şimşek, F. H. (2009). "Algılama, Yeterlilik ve Performans Nirengisiyle, KALDER Üyesi Kuruluş Yöneticilerinin Yenileşime (Inovasyon) Bakışı", 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 21-23 Mayıs 2009 Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Akşehirli, M. T. (2009). Toplam Kalite Yönetiminin Örgüt Kültürüne Etkilerinin İncelenmesi: BOZÜYÜK SÜT GIDA TIC. SAN. LTD. ŞTİ.' DE Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Aktan, C. (1997). Toplam Kalite Yönetimi Kamudaki Kalitesizliğe Çözüm Olabilir Mi?, Ekonomik Forum Dergisi, 4 (6): 56-61.
- Angeli, I., Jones, J. ve Sablr, B. (1998), Factors Affecting A Senior Management Culture Change For Total Quality Metamorphosis, *Managing Service Quality*, 8 (3), ss. 198-211.
- Aravindan, P., Devadasan, S.R. ve Selladurai, V. (1996). A Focused System Model For Strategic Quality Management, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13(8): 79-96.
- Aykaç, B. ve Özer, M. A. (2006). Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kuruluşlarında Uygulanması: Sorunlar ve Yeni Arayışlar, *Gazi Üniversitesi, İksidari ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (3): 171-202.
- Başaran, B. ve Aydemir, M. (2004). Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Gerçekleştirilebilirliği Açısından, Sektörlerin Elverişlilik Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23: 97-113.
- Bolat, T. (2000). Toplam Kalite Yönetimi, 1. Bası, İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş.
- Çataloğlu, B. (2006). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Örgüt Kültürünün Etkisi: Ampirik Bir Çalışma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Dahlgaard, J. J. ve Park, D. S. M., (1995). Lean Production, Six Sigma Quality, TQM And Company Culture, *The TQM Magazine*, 18 (3): 263-281.
- Demirkan, M. (1996). Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Develioğlu, K. Haşit, G. ve Bağcı, G. Ü. (2006). Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimine Bakışları: Bursa (DORSAB)'da Bir Uygulama, *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 15: 191-204.
- Hasan, M. ve Kerr, R.M. (2003). The Relationship Between Total Quality Management Practices and Organisational Performance In Service Organisations, *The TQM Magazine*, 15 (4): 286-291.

- İnce, C. (2008). Toplam Kalite Yönetimi ve Otel İşletmelerinde İşgören Tatminine Etkileri, *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19 (1): 57-70.
- Jolner, T. A. (2007). Total Quality Management and Performance The Role Of Organization Support and Co-Worker Support, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24 (6): 617-627.
- Jung, J., Su, X., Baeza, M. ve Hong, S. (2008). The Effect Of Organizational Culture Stemming From National Culture Towards Quality Management Deployment, *The TQM Magazine*, 20 (6): 622-635.
- Kaluvarachchi, K.A.S.P., (2010). Organizational Culture and Total Quality Management Practices: A Sri Lankan Case, *The TQM Journal*, 22 (1): 41-55.
- Kazan, H. ve Ergülen, A. (2008). Toplam Kalite Yönetim Araç ve Tekniklerinin Üretimde Etkin Kılınması: KOSİ Uygulması, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 13 (1): 159-182.
- Kıngır, S., F. Küçük ve M. Mesci (2007). Düzce Üniversitesi'nde Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Ortaya Çıkabilecek Sorunların Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, 5. Uluslar arası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi, 2 26 213 (Bildiri Kodu), 11-13 Haziran 2007.
- Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği, 9. Bası, İstanbul: Beta Basım Yayım ve Dağıtım A.Ş.
- Kumar, R. M. ve Sankaran, S. (2007). Indian Culture and The Culture For TQM: A Comparison, *The TQM Magazine*, 19 (2): 176-188.
- Lakshman. C. (2006). A Theory of Leadership for Quality: Lessons from TQM for Leadership Theory, *Total Quality Management*, 17 (1), ss.41-60.
- Lau, A. W.T ve Tang, S. L. (2009), A Survey on the Advancement of QA (quality assurance) to TQM (total quality management) for Construction Contractors in Hong Kong, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26 (5): 410-425.
- Mandıracıoğlu, A. Luleci, E. ve Leblebici, A. (2000). Toplam Kalite Yönetiminin Bir Unsuru Olarak Çalışanların İş Doyumlarının Bir Fabrika Örneği İle Değerlendirilmesi, *Ege Tıp Dergisi*, 39 (3):165 – 168.
- Mehra, S. ve Ranganathan, S. (2008). Implementing Total Quality Management With A Focus On Enhancing Customer Satisfaction, *international Journal of Quality & Reliability Management*, 25 (9): 913-927.
- Montes, F. J. L., Jover, A. V. ve Ferná'ndez, L. M. M. (2003). Factors Affecting The Relationship Between Total Quality Management and Organizational Performance, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20 (2):189-209.
- Noronha, C. (2003). National Culture and Total Quality Management: Empirical Assessment of a Theoretical Model, *The TQM Magazine*, 15 (5): 351-355.
- Okay, Ş. (2008). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Mesleki ve Teknik Ortaöğretimde Paydaşlar Arasındaki İletişime Etkileri, *TÜBAV Bilim*, 1(2): 55-63.
- Okçu, (2008). Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması, *Milli Eğitim*, Sayı:179.
- Oral, G. S. (2009). Değişim Yönetiminde CEO'ların Stratejik Dil Kullanımı, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 21-23 Mayıs 2009 Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Özen, Ş. (2009). Yerli ve İthal Yönetim Uygulamalarının Meşrulaştırılmasında Merkez-Çevre Farklılaşması: Bir Model ve İlk Bulgular, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 21-23 Mayıs 2009 Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Özen, Ş. ve Berkman, Ü. (2007). Cross-National Reconstruction of Managerial Practices: TQM in Turkey, *Organization Studies*, 28(6): 825-851.
- Paksoy, M. (2001). Toplam Kalite Yönetimi, Salih Güney (ed), Yönetim ve Organizasyon, Ankara:Nobel Yayın Dağıtım.



- Parlak, S. (2004). İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi, Bursa:Ekin Yayınları.
- Perinçek, S. Duran, D. ve Kırtay, E. (2008). Dünyada Kalite Kontrol ve Toplam Kalite Kontrol Uygulamaları, Tekstil ve Konfeksiyon, 3: 171-173.
- Prajogo, Danlel, I. ve Sohal, Amrkl, S. (2006). The Relationships Between Organization Strategy total Quality Management(TQM) and Organizational Performance-the Mediating Role of TQM, European Journal of Operational Research, 168 (1): 35-50.
- Prajogo, I. D. ve McDermott, M. C. (2005). The Relationship Between Total Quality Management Practices and Organizational Culture, International Journal of Operations & Production Management, 25 (11): 1101-1122.
- Rad, M. M. A. (2006). The Impact Of Organizational Culture On The Successful Implementation Of Total Quality Management, The TQM Magazine, 18 (6): 606-625.
- Ramsay, D. K. ve ARMLTAGE, A. (2010). Total Quality Management Meets Human Resource Management Perceptions Of The Shift Towards High Performance Working, The TQM Journal, 22 (1): 5-25.
- Rungtusanatham, M., Jeffrey A. O. ve WU B. (2003), Advancing Theory Development In Total Quality Management A "Deming Management Method" Perspective, International Journal of Operations & Production Management, 23 (8): 918-936.
- Serinkan, C. (2005). İşletmelerde Liderlik Tarzları ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi, İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü, Yönetim Dergisi, 16 (50): 86-103.
- Servet, A. (2006). Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ve Kamu Kurumlarında Uygulanabilirliği, [http://www.jmo.org.tr/resimler/ekler/c8a49145944fed2\\_ek.pdf?dergi=HABER%20B%DCLTEN%DD](http://www.jmo.org.tr/resimler/ekler/c8a49145944fed2_ek.pdf?dergi=HABER%20B%DCLTEN%DD), Erişim Tarihi:15.02.2010.
- Sevim, A. (1996). Toplam Kalite Yönetiminde Bir Araç Olarak Toplam Kalite Maliyet Sisteminin Kurulması ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Sığrı, Ü. ve Tıgılı, M. (2006). Hofstede'nin Belirsizlikten Kaçınma Kültürel Boyutunun Yönetimsel-Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi, Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., 21 (1): 326-342.
- Tavana, M., Mohebbi, B. ve Kennedy T. D. (2003). Total Quality Index: A Benchmarking Tool For Total Quality Management, Benchmarking: An International Journal, 10 (6): 507-527.
- Terzibaş, A. (2006). Örgüt Kültürünün Toplam Kalite Yönetimine Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Waldman, D. A. (1994). Designing Performance Management Systems for Total Quality Implementation, Journal of Organizational Change Management, 7 (2): 31-44.
- Yalçın, B. (2007). Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Liderliğinin Temel Dinamikleri (ed:Said Kınır), Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Yang, C. C. (2006). The Impact Of Human Resource Management Practices On The Implementation Of Total Quality Management An Empirical Study On High-Tech Firms, The TQM Magazine, 18 (2): 162-173.
- Yatkın, A. (2003). Toplam Kalite Yönetimi, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yıldız, G. (1995). İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Yayınları.
- Yıldız, G. (1994). İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi: Toplam Kalite Yönetimine Geçişte Stratejik Bir Yaklaşım, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Yayınları, Yayın No:10.

