



# Kesit Akademi Dergisi

The Journal of Kesit Academy

ISSN: 2149 - 9225

Yıl: 4, Sayı:13, Mart 2018, s. 389-408

**Muhammet ÇAKAR**

Avrasya Üniversitesi, İşletme, mummyac@hotmail.com

## TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE DEMİNG ÖRNEĞİ

### Özet

Toplam Kalite Yönetiminin tarihsel gelişiminden başlayarak Deming'e kadar uzanan süreci bu çalışma ile incelenmeye çalışılmıştır. Çalışma ile Toplam Kalite Yönetiminin gelişen dünya şartları için gerekli olup olmadığı incelenerek bir sonuca varılmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda Edwards'ın Toplam Kalite Yönetimi konusundaki çalışmaları ve öncülükleri incelenerek literatürdeki önemi bulunmaya çalışılmıştır. Çalışmanın giriş bölümünde Yönetim kavramı incelenmiş olup önemine, tarihçesine ve bilimsel bir çalışma haline gelmeden önceki durumuna bakılarak soruların cevapları bulunmaya çalışılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde Toplam Kalite Yönetimi tanımlanması yapılarak, konu irdelenmiştir. Deming'e ulaşılması için bu sürecin doğru okunması gerekliliği, yeni çıkan bir görüşün eski görüşü nasıl hükümsüz hale getirdiği konusu incelenmiştir. Üçüncü bölümünde ise Deming'in literatüre neler kazandırdığı incelenerek, Edwards'ın Toplam Kalite Yönetimine katkıları anlatılmıştır. 14 ilkesi ve PUKÖ çemberi incelenmiştir. Çalışmanın sonuç bölümünde Toplam Kalite Yönetiminin Edwards'ın katkılarıyla beraber ne duruma geldiği kişisel görüşlerimizle birlikte değerlendirilmiş; günümüz şartlarında ne kadar önemli olduğu vurgulanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim, Kalite, İşletme, Toplam Kalite Yönetimi, Edwards Deming.

## TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND DEMING EXAMPLE

### Abstract

The process starting from the historical development of Total Quality Management to Deming has been tried to be studied with this study. The study has attempted to reach a conclusion by examining whether total quality management is necessary or not for the developing world conditions. In this context, Edwards' efforts and pioneers in the field of Total Quality Management have been examined and the litera-

ture has been sought after. In the introductory part of the study, the concept of management was examined and tried to find answers to the questions by looking at its importance, its history and its status before it became a scientific study. Total Quality Management was defined in the second part of the study and the subject was discussed. In order to reach Deming, the necessity of correct reading of this process, the question of how a newly emerging view has rendered the old view invalid. In the third part, Deming's contribution to the literature on total quality management is explained. 14 principles and the PBUH circle were examined. In the conclusion part of the study, the situation of Total Quality Management together with the contributions of Edwards was evaluated together with our personal opinions; it is emphasized how important it is in today's conditions.

**Keywords:** Management, Quality, Business, Total Quality Management, Edwards Deming.

## GİRİŞ

21. yüzyılın başlarında olmamız ve rekabetin sürekli değişkenlik gösterdiği piyasa şartlarında değişim ve gelişimi yakalayabilmek için sürekli yenilenmek ve farklılaşmak gerekmektedir. Bu bağlamda değişkenliği hızlı ve sürekli olan rekabetin içinde kaybolmamak yönetsel olarak başarılı olmakla sağlanmaktadır.

Yapılan çalışmalar sonucunda, yönetsel başarıyı ancak bilimin gösterdiği yolları işletmeler uyguladığında başarı elde edebileceklerini göstermektedir. Dolayısıyla Toplam Kalite Yönetimi bu zamanda önem kazanmaktadır. Uygulayan işletmelerin bu manada başarılı oldukları, rekabetin içinde kaybolmadıkları görülmektedir.

Kalite anlayışının kişiden kişiye değişen bir kavram olduğunu herkes tarafından bilinmektedir. Birçok işletme kalitenin tanımını kendi işletmesinin öz bilgilerine göre yapmaktadır. Lakin tüketici seçeneklerin çok olmasından dolayı kaliteyi kendi isteklerine göre şekillendirmekte ve işletmelerde bu ihtiyaçlara cevap verebilmek için kendilerini sürekli geliştirmekte ve yenilemektedir.

Rekabetin hayli çok olması ve işletmelerin karlarının düşük olması nedeniyle işletmeler yönetsel bazı değişikliklere ayak uydurmak zorundadırlar. Dolayısıyla tüketici isteklerine cevap verebilmek için kalite çalışmaları plansız programsız yapmak hiçbir zaman işletmelerin kar elde etmelerini sağlamayacaktır. Bu durumda işletmeler bu döngüyü kontrol eden bir sisteme ihtiyaç duyacaklardır. Günümüzde bu sistem ise Toplam Kalite Yönetimi'dir.

William Edwards Deming, toplam kalite yönetimi öncülerindedir. Japonların ilk yönetsel olarak dikkate aldıkları kişidir. Deming, bir konferansında söylediği "Eğer beni dinlerseniz beş yıl içinde dünyayı yakalayabilirsiniz, dinlemeye devam ederseniz dünya sizi yakalamaya çalışır" sözü tarihe geçmiştir. Deming, yönetimi 14 ilkeye bağlamıştır. Japonlara toplam kalite yönetimi öğreten kişi Deming'dir. Ve Japonya her yıl Deming adına Deming ödül töreni düzenlemektedir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### YÖNETİMİN ANLAMI, FONKSİYONLARI VE TARİHÇESİ

#### 1.1. Yönetimin Anlamı

Yönetim uygulamaları aslında toplumsal yaşam kadar eskiye dayanmaktadır. Yönetim XX. yüzyıla kadar el yordamıyla ve deneme yanılma yöntemleriyle gerçekleştirilmiştir. Yalnız XX. yüzyılda yönetim teorilerinin ortaya konmasıyla birlikte yönetim, bir bilim olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Çeşitli çalışmalar yapılarak geliştirilmiştir.

Yönetim kavramının ne olduğu konusunda literatürde çeşitli tanımlara rastlamak mümkündür. Buna göre birçok bilim yönetim kavramını kendilerine göre yorumlamaktadırlar. Örneğin “Ekonomistlere göre yönetim, toprak sermaye ve işgücü ile birlikte üretim fonksiyonlarından biridir. Yönetim bilimciler yönetimin bir otorite sistemi olduğunu ifade ederler. Bunlara göre örgüt yöneten ve yönetilenler olmak üzere iki gruptan oluşur. Bu iki grup arasındaki ilişki otorite ilişkisidir. Toplumbilimciler ise yönetimi, bir sınıf ve saygınlık sistemi olarak nitelendirirler” (Güney 2007:3).

Yönetim, kelime olarak “Yönetmek işi, çekip çevirme, idare” manalarına gelmektedir. Literatürde ise yönetim amaçların etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi için bir insan grubunda işbirliğini ve koordinasyonu sağlamaya yönelik çalışmalara denilmektedir.

Toplumsal yaşamda yönetimin olması için bir örgütsel yaşama olgusu gerekmektedir. Örgütler yönetilmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Örgütlerin oluşma nedeni bireysel olarak başaramayacağımız olayları beraber başarmak içindir. Bu bakımdan örgütler toplumsal yaşamın önemli ayağı olduğu bilinmektedir.

Yönetimin evrensel bir kavram olduğu kabul edilmektedir. İnsan önceden ne yapacağı kestirilemeyen bir varlık olduğu için, yönetimi de zor olmaktadır. Bundan dolayı yönetim birçok bilim dalı ve disiplinlerle ilişki içerisinde olduğu bilinmektedir. Birçoğunu etkilemekte, birçoğundan da etkilenmektedir. Bu bilim dalları öncelikle insanı anlamaya çalışan psikoloji, sosyoloji, hukuk gibi sosyal bilimlerin çeşitli dallarıyla, tıp, fizik, kimya gibi fenni bilimlerin birçok dalıyla sıkı ilişkiler içerisinde.

#### 1.2. Yönetimin Fonksiyonları

Yönetimin fonksiyonlarının sınıflandırılması literatürde 1916 yılında Henri Fayol'un tarafından yazılan asıl adı “Administration Industrielle et Générale; Prévoyance, Organisation, Commandement, Coordination, Contrôle” olan Sınai ve Genel Yönetim (Industrial and General Management) kitabıyla başladığı görülmektedir. Fayol'a göre yönetim beş fonksiyondan oluşmaktadır. Fayol;

- 1) Planlama
- 2) Örgütlenme
- 3) Yönelme

4) Eşgüdüm

5) Denetim

olarak bu beş fonksiyonu belirlemiştir (turgutgoksu,2010). 1916'lerden günümüze kadar Fayol'un ortaya koyduğu bu fonksiyonlar denerek geçerliliği kabul edilmektedir.

Fayol'un bu görüşleri baz alınarak Luther Gulick ve Lyndall Urwick bu fonksiyonları genişletmişlerdir. Luther Gulick ve Lyndall Urwick'e göre yönetim fonksiyonları, planlama, örgütlenme, personel yönetimi, sevk ve idare, eşgüdümleme, haberleşme ve bütçe yaparak bu süreci yedi fonksiyona çıkarmaktadırlar.

Dimock ise yönetimin fonksiyonlarını dokuz fonksiyon halinde düşünmüştür. Bunları planlama, örgütlenme, liderlik, koordinasyon, personel yönetimi, halkla ilişkiler, bütçe yapma, denetleme ve yetki aktarımı olarak belirlemiştir.

Bu manada yönetim düşüncesinin bazı yararları mevcuttur. Bunlar, örgütsel etkinliğin verimliliğinin artmasını sağlar, yönetim uygulamalarını kolaylaştırır ve basitleştirir, eğitim ve öğretimi kolaylaştırır.

### 1.3. Yönetimin Tarihçesi

İnsan kendi başına yaşayamamaktadır. Bireysel ihtiyaçlarını karşılamak için bir örgüte bir topluma ihtiyaç duymaktadır. İnsanın ihtiyaçları ister fiziki olsun, ister siyasi olsun, ister askeri veya ekonomik olsun bunları karşılamak için örgütsel olarak yaşamayı istemektedir. Kişinin tek başına yapacağı şeyler kısıtlıdır. Grup olarak yapılan işlere girmek zorunda olduğunu bilmektedir. Dolayısıyla kişi grup çalışmalarında etkili bir işbirliği içerisinde ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Bu yönden bakıldığında insanların işbirliği içerisinde olması bir yönetilme kavramını ortaya çıkarmaktadır.

Yönetim insanlığın doğuşuyla beraber ortaya çıkmış bir kavram olduğu bilinmektedir. Yapılan tüm yönetim faaliyetleri toplu yaşama istediği olan insanların ihtiyaçlarını karşılamak için yapılmaktadır. Böylece yapılan çalışmalarda yönetim fonksiyonunu geliştirmektedir.

Çağdaş yönetim fonksiyonlarını incelemek için aslında yönetsel düşüncenin başlangıç noktasından başlamak gerekmektedir. Böylece dün nerde olduğumuzu, bugün hangi durumda olduğumuzu ve gelecekte nereye varmak istediğimizi görebiliriz.

Yönetimin bir bilim olarak incelenmeye başlanması 1830'larda Ure ve Babbage'nin yazdıkları kabul edilmektedir. Bu yıllarda ve 9. yüzyılın geri kalan bölümünde bölük pörçük rastlanmakla birlikte sistemi geliştirmenin başlangıcını bu yüzyılın sonlarına ve 20. yüzyılın başlarına klasik okul diye adlandırılan okullara dayandırmak daha doğru olacaktır (Güney, 2007:5). Dolayısıyla bilimsel çalışma haline gelmeden öncesi ve sonrası olarak bir sınıflandırma yapıldığında yönetimin tarihçesi daha iyi anlaşılacağı görülmektedir.

### 1.3.1. Bilimsel Çalışmalar Öncesi Yönetim Düşüncesi

Yönetim, belirli amaçlara ulaşabilmek için insanlara iş yaptırabilme, onların yaptıkları işlerde işbirliğini gerçekleştirebilme ve koordinasyonu sağlama faaliyetleridir. Bu tanımdan yola çıkarak milattan öncede insanın ilk dünyaya geliş zamanından sonra bu yönetim fonksiyonuna ihtiyaç olduğu görülmektedir.

Yönetim düşüncesi 13. yüzyıla kadar çok fazla bir gelişim sağlayamadığı görülmektedir. 13. yüzyıla kadar hükümet, ordu ve Katolik kilisesi gibi kuruluşlarla sınırlı kalmış, böylece önemli bir ivme kazanamamıştır. 13. yüzyıl bilim ve teknolojik alanda durgunluk nedeniyle karanlık çağ olarak bilinmektedir.

Tarihi belgeler de yönetim ile ilgili konulara bakıldığında, Milattan Önce 3000 yıllarına kadar inilebilmektedir. Endüstri Devrimine kadar süren çok uzun dönem bir tarafa bırakıldığında, kronolojik olarak günümüz yönetim anlayışına temel teşkil edecek; klasik, neoklasik ve modern yönetim teorisi yani yaklaşımı olarak üç büyük yönetim teorisinden söz edilir (Boran, 2010:24).

### 1.4. Klasik Yönetim (1880-1940)

Örgütü teknik ve ekonomik bir birim olarak ele alan Klasik Yönetim Teorisi kendi içinde; Bilimsel Yönetim, Yönetim Süreci ve Bürokrasi Yaklaşımı olarak üç alt bölümde incelenir.

#### 1.4.1. Bilimsel Yönetim

Bilimsel yönetimin öncüsü Taylor'dur. Bilimsel yönetiminin öncülerinden Taylor'un ilk kitabı 1911 yılında yayınlandı. Bilimsel Yönetim İlkeleri adı altında çıkartılan bu kitapta Taylor, işten kaytarmayı ve bu yolla kısıtlanmasını eleştirmekteydi. Taylor'un bu kitabına işçiler karşı duruyorlardı. İşçiler zaman ve hareket etütleriyle daha fazla çalıştırılacaklarını düşünüyorlardı. Taylor'un ilkelerine ve fikirlerine tek işçiler karşı gelmiyorlardı. Bu ilkeler birçok ülke genelinde de çok tepki almaktaydı. Birçok ulusal toplantıda da şiddetli tartışmalara neden olmuştur. Taylor'un 1911'de yayınladığı "Bilimsel Yönetim İlkeleri" şöyle özetlenebilir;

- 1) Örgütsel faaliyetlerin yerine getirilmesinde iş görenler ile yöneticiler gelişi güzel çalışma yerine, bilimsel ilkelere uygun şekilde çalışmalıdırlar.
- 2) Örgütsel faaliyetler rastgele ve başıbozuk şekilde değil, fakat birbiriyle tutarlı ve uyumlu bir şekilde icra edilmelidir.
- 3) Örgütsel amaçlara ulaşma çabalarında bireylerin birbirlerinden bağımsız ve kişisel çalışma yapmaları yerine, karşılıklı yardımlaşma ve işbirliği içinde faaliyet göstermelidirler.
- 4) Örgütler ve onların yönetimleri düşük verimliliği kabullenmek yerine, bunu reddetme ve ulaşılacak en yüksek verimliliği sağlamaya çalışmalıdırlar.
- 5) Tüm örgüt üyelerinin mümkün olan en yüksek verimlilik düzeyine ulaşabilmeleri için iş başında sürekli olarak eğitilmelidirler.

Bu ilkeler, genel olarak yönetime olduğu kadar, günlük faaliyetlerin yürütülmesine de önemli ölçüde ışık tutmuştur. Bu ilkelerin işe, dolayısıyla organizasyona aktarılmasının aşağıdaki aşamalar yoluyla gerçekleştirilebileceği kabul edilmiştir:

- a) Her iş kendini oluşturan alt unsurlarına (görevlere) ayrılmalıdır. İş görenlerin yapması gereken faaliyetler belirlenirken yalnızca sezgi ve tecrübe değil, fakat bunun da ötesinde bilimsel yöntemler de kullanılmalıdır. Tek tek her davranış ve hareket mümkün olduğu kadar etkin ve yeterli duruma getirilmelidir.
- b) Daha sonra, standartlaştırılmış işleri yapabilecek fiziki ve zihni yeteneği yeterli olan kişiler seçilmeli, başka bir deyimle her işe en uygun kişiler seçilip alınmalıdır.
- c) Nitelik itibarıyla yeterli biçimde ve bilimsel olarak seçilen kişiler eğitime tabi tutulmak suretiyle işi öngörülen tarzda yapabilecek hale getirilmelidirler.
- d) Belirli bir işin tek tek her parçasında uzmanlaşılmalıdır.
- e) İşletmedeki bütün işler planlanıp, programlanmalıdır. Her faaliyet uygun yerde, uygun zamanda ve uygun koşullarda gerçekleştirilmelidir.
- f) Teşvik edici ücret sistemleri geliştirilmelidir. Bir yandan farklı işler için farklı ücret uygulaması yapılırken, diğer taraftan da belirlenen standartları aşan iş görenlere belirli bir ikramiye veya pirim ödenmelidir.
- g) Yönetim, bu aşamalardan oluşan sistemin işleyişini sürekli olarak denetlemeli, belirlenen aksaklıklar yine bilimsel bir yaklaşımla ele alınıp incelenmeli ve giderilmeye çalışılmalıdır(mesutakin.wordpress.com, 2009).

#### 1.4.2. Yönetimsel Teori

Yönetimsel teoriye, bilimsel teorinin örgüt düzeyinde uygulanması denmektedir. Yönetimsel teorinin öncüsü Fransız mühendis Henry Fayol 'dur. Comambault şirketinin uzun yıllar genel müdürlüğünü yapmıştır. Bu teori 58 yıllık tecrübenin ve gözlemin eseridir.

Fayol'a göre yönetim ileriye görmek, örgütlemek, kumanda etmek, eşgüdüm sağlamak ve kontrol etmek olarak tanımlanabilmektedir.

Fayol'a göre yönetim ilkeleri şunlardır;

- a) **İş Bölümü:** Aynı emekle daha fazla miktarda ve daha kaliteli mal ve hizmet üretimi sağlama aracıdır.
- b) **Yetki ve Sorumluluk İlkesi:** Fayol'a göre yetki itaat ettirme olarak tanımlanmaktadır ve sorumluluğu da yetkinin ayrılmaz bir parçası olarak görmektedir.
- c) **Yönetim Birliği:** Aynı amaca hizmet eden işlerin plana ve programa uygun olarak bir yönetici tarafından kontrol edilmesi ve yürütülmesi işlemine denmektedir.
- d) **Kumanda Birliği:** Ast ile üst arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi ile ilgili ilke kumanda birliği ilkesidir. Bu Fayol için ayrı bir öneme sahiptir. Fayol'a göre bu ilke-

nin uygulanmaması durumunda yetki zedelenmesine ve disiplin bozulmasına neden olacağını savunmaktaydı. Ona göre görev, yetki ve sorumluluklar açık değilse, dostluk ve arkadaşlık ilişkileri iş hayatını etkiliyorsa, bireyin yetki sınırlarının genişlemesi, daha hızlı haberleşme ve zaman kazanma arzusu kumanda ikiliğinin sebepleri olarak göstermektedir.

- e) **Hiyerarşi İlkesi:** Aşırı hiyerarşinin zararlı olabileceğini savunan Fayol, ama gerekli düzeydeki hiyerarşinin disiplin ve düzen açısından gerekliliğini savunmaktadır.

#### 1.4.3. Bürokrasi Modeli

Günümüzde bile birçok insanın şikâyet ettiği bürokrasi kavramı bureau ve cratie sözcüklerinden oluşmuştur. Bureau, devlet işlerinin yapıldığı daireler ve cratie, Yunancada "hâkimiyet, iktidar anlamlarına gelmektedir.

Halk arasında bürokrasi, devlet yönetimi, kırtasiyecilik, işlerin yavaş yönetimi, sorumluktan kaçma olarak tanımlanmaktadır.

Bu modelin öncüsü Max Weber'e göre, geniş bir alana yayılmış toplumsal fiil ve hareketlerin, rasyonel ve objektif esaslara uygun olarak düzenlenmesi sürecidir. Genellikle ilişkilerin yüz yüze olmadığı ve belli büyüklüğü aşan örgütler bürokrasi özelliğini kazanır (Dalay, 2013).

Weber'in savunduğu modele göre bürokrasinin bazı özelliklerinin olduğunu söylemektedir. Weber, memurların çalıştıkları pozisyonlara uzmanlık kazandıkları için gelirler, memur sadece işgal ettiği pozisyonun gerektirdiği faaliyetlerden yapmak zorundadır, memur örgütte ömür boyu çalışmak ve terfi etmeyi bekler ve memur çalışırken kontrol edilmesi gerektiğini savunmaktadır.

Weber, bürokrasinin bazı üstünlükleri olduğunu savunmakta, bunların;

- a) Uzmanlaşma
- b) Sağlamlık
- c) Tahmin Edilebilirlik
- d) Ussallık
- e) Demokrasi

olduğunu söylemektedir.

#### 1.4.4. Klasik Yönetim Düşüncesine Yönelik Eleştiriler

Bu eleştiriler üç grupta incelenebilir. Bunlardan ilki Herbert Simon'ın da dahil olduğu davranış bilimciler tarafından yöneltilenler, 1960'larda meydana çıkan sistem yaklaşımçıların yönelttiği eleştiriler, bir de 1970'li yıllarda ortaya çıkan durumsallık yaklaşımı açısından yöneltilen eleştiriler olarak üç grupta incelenebilmektedir.

Davranış bilimcilere göre klasik yönetim, çalışanların girişimci olmasını ve inisiyatif almalarını azaltacağını, pasif ve üstlerine bağlı bir sınıfın meydana geleceğini, kabiliyetlerini ve kapasitelerini kullanamayan insanların olacağını düşündükleri için eleştirmektedirler.

Simon'a göre ise, klasik yöntemin varsayımlarının açık olmadığı, klasik yönetimin sadece doğruyu ifade ettiği, ilkelerin çok genel bir ifadeye sahip olduğunu savunmaktadır.

Klasik yönetim teorisinin ne kadar da yönetim biliminin doğuşu kabul edilse de, insan davranışlarının örgütün işleyişi ve yapısı üzerinde etkili olmadığını, sadece biçimsel bir örgütü incelemesi, biçimsel olmayan örgütlerle ilgilenmeyişi, varsayımların geçerliliği deneysel olarak test edilmediği, örgütün tamamını bir makine, insanı da bu makinenin bir parçası olarak görmesi nedeniyle de birçok eleştiriye maruz kalmaktadır.

Halen bazı ülkelerde veya bazı örgütlerde klasik yönetimin kabul görmesinin nedenleri arasında, basit olması, belirsizliği azaltan varsayımların çok olması, yöneticilerin anlayacağı dilde ifade edilmesi, büyük ölçüde yöneticilerin katkılarıyla kendini geliştirmesi sayılabilmektedir.

Ayrıca günümüzde Weber'in klasik yönetimin "Bürokrasi Modeli" halen devlet kurumlarında uygulanmaktadır.

### 1.5. Neoklasik Yönetim (1940-1960)

Neoklasik, yeni klasik, yani klasik yönetimi ilkelerinin daha inceltilmiş, daha çok rafine edilmiş, klasik yöntem ile insan ilişkilerinin harmanlanmış haline denmektedir.

Neoklasik yönetim ilkelerinin ortaya çıkış sebeplerinin en başında klasik yönetimin yetersizliğini ve insanı bir makinenin parçası olarak görmesi sayılabilmektedir. Bu mana da neoklasik yönetim insanı daha çok önemsemiş ve onun iş hayatının olmazsa olmazı olarak kabul etmiştir. Neoklasik akım, temelde aynı klasik yöntemle benzemekte, yalnız yaklaşım olarak farklı iki yönlü fikirlerden oluşmuştur.

#### 1.5.1. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşımın aslında araştırmaları 1920'li yıllarda Bilimsel ve Genel Yönetim ilkelerinin hipotezlerini denemek amacıyla ABD'de Chicago eyaletinde bulunan Hawthorne kasabasında bulunan bir elektrik firmasında uzun süren deneyler sonucunda başladığı kabul edilmektedir.

Yönetim literatüründe Hawthorne Deneyleri olarak bilinen bu deneylerde, temelde klasik akımın iki unsurunu sınamak için ve sonuçlarını incelemek için yola çıkılmıştır.

Bu iki akım şunlardır,

- İşyerinin fiziksel koşullarıyla işçilerin verimli olması arasında olumlu ilişki vardır.
- İnsan kazandığını en üst seviyeye çıkarmak istemektedir. Bu nedenle ona fazla kazanmasını sağlayacak yöntemler geliştirilmelidir ve böylece dıştan yönetilmelidir.



Bu deneyler sonucunda ( Real Montaj Atölyesi) işyerinin fiziksel koşullarının işçinin verimli olmasının üzerinde hiçbir etkisi olmadığı ve çok para kazanmanın yani parça başı ücretlendirmenin hiçbir yararı olmadığı sonucuna varılmıştır. Böylece işçinin daha çok yönetsel olarak değer verilmesi sayesinde verimin artacağını kabul etmişlerdir.

### 1.5.2. Çevresel – Davranışsal Yaklaşım

Çevresel – Davranışsal Yaklaşım, Max Weber'in Bürokrasi yaklaşımı konusundaki eksikliklerini göze alarak meydana çıkmış bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir.

Weber'e göre insanlar örgütün içinde "rol" üstlenmekte, bu rolün gereklerini yerine getiren bireyler olarak kabul etmektedir. Bu bağlamda kişinin davranışlarını o yaptığı rol belirlemektedir. Örgütün koyduğu kurallar ve ilkeler bağlamında hareketlerini düzenler. Kurallara ve ilkelere bu kadar katı bağlılık ise insanlarda ki yaratıcılığı köreltmeyi sağladığı düşünen bu yaklaşımcular, Weber'in bu sisteminin girişimcilik ruhuna ters olduğunu savunmaktadırlar.

Weber'in bu sisteminde kendi yapacağı bir işi amirine sevk etmesi sorumluluk alma düşüncesini ortadan kaldırmakta ve hizmet verilen müşteri ise bu durumdan rahatsız olmaktadır. Yetki devrinin zor olduğu bürokrasilerde gelişimde bu manada yavaş olmaktadır.

### 1.6. Modern Yönetim (1960-1980)

1920'lerde ortaya çıkan bu yaklaşım başlangıçta askeri ve sanayi alanında kullanılmaya başlamıştır. İkinci dünya savaşından sonra 1950'lerde Sistem Yaklaşımı birçok disiplinle anılmaya başladığı bilinmektedir. Böylece sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılarak 1960'lı yıllarda en itibar gören yaklaşım olmayı başarmıştır.

Sistem, birbirleriyle ilişkili fiziksel ve zihinsel parçalardan meydana gelen bir bütündür. Sisteme bu yönden bakıldığında sisteme birçok disiplin etki etmektedir. Dolayısıyla sistem dış çevreyle ilişkili olan bir bütünü oluşturmaktadır. Sisteme örnek olarak insan vücudunu da gösterebiliriz.

Yönetimde sistem yaklaşımı, yönetim konusunda belirli bir düşüncenin ortaya çıkışını beklemek ve bu düşüncüyü geliştirmek amacıyla, yönetim sürecinin izlenmesi ve oluşabilecek problemlerin çözümlenmesinde yöneticiye yardımcı olmaktır. Sistem yaklaşımının yönetim kademelerinde uygulanması tamamen yöneticiler ile ilgili bir konudur. Çünkü yönetici; organizasyonun hem planlayıcısı, hem idarecisi hem de en yüksek sorumluluk ve yetki kademesidir. Yani yönetim dendiğinde bir süreçten çok o süreci yöneten kişi akla gelmektedir ( Anameriç, 2010).

Sistem yaklaşımının yöneticiye sağladığı yararlar şöyle sıralanabilmektedir;

- 1) Yöneticiye görevini daha dar kapsamda, sadece kendi fonksiyonları açısından yorumlamaktan kurtararak, bağlı olduğu diğer alt sistemleri ve çevre koşulları dikkate almayı sağlamıştır.
- 2) Yöneticiye görevini geniş bir perspektiften bakmayı sağlamaktadır.

- 3) Yönetici örgütün yapısını alt sistemlerin amaçlarıyla uyumlu hale getirerek örgütün daha performanslı olmasını sağlamaktadır.
- 4) Alt sistemlerin üst sistemlere katkı yaptığı yöneticinin belirleme şansı olmaktadır.
- 5) Yönetici iç ve dış faktörleri kolaylıkla fark etmektedir.

Sistemler iki çeşit olarak incelenmektedir, bunlardan biri açık sistemler, diğeri ise kapalı sistemlerdir.

### 1.6.1. Kapalı Sistemler

Kapalı sistemler, kendi kendine yetebilen, çevresinden bağımsız ve ayrılmış sistemlere denmektedir. Mekanik sistemler kapalı sistemlere örnek olarak gösterilebilir.

### 1.6.2. Açık Sistemler

Açık sistemler, çevreden bağımsız olamayan, enerji ve bilgi alışverişinde bulunan sistemlere denilmektedir. Biyolojik sistemler ve sosyal sistemler açık sistemlere örnek olarak gösterilebilmektedir.



Şekil 1 : Açık Sistem Olarak İşletme Organizasyonları (Acar, 2007: 25)

Organizasyonu Şekil 1'deki gibi açık sistem olarak da düşünebiliriz. Açık sistem çevresiyle sürekli bir etkileşim içinde olup, bir taraftan çalışma ve enerji dönüşümü kapasitesini korurken, diğer taraftan "sabit bir durum" veya "Dinamik bir denge" sağlar. Aslında sistemin devamının sağlanması, sürekli bir iç akım, dönüşüm ve iç akım olmaksızın mümkün olamaz. Biyolojik ve sosyal sistemde bu sürekli bir yeniden oluş halindedir. Sistem faaliyetini ve aynı zamanda sürekli tekrarlanan çabaları devam ettirebilmek için, çevresine dönüşüme uğrattığı kaynaklardan yeterli miktarda ihraç etmeli, kendisi de geçmiş faaliyet ve bilgi ve tecrübesinden geri besleme olarak yararlanmaktadır (Eren, 2016:53).

### 1.7. Durumsallık Yaklaşımı

Sistem Yaklaşımı, 1970'li yılların ortalarına doğru yapılan araştırmalar sonucu yerini durumsallık yaklaşımı adı altında bir akıma bırakmıştır. Koşulsallık yaklaşımı olarak da bilinen bu yaklaşım sistem yaklaşımına getirilen eleştirilerden ortaya çıkmıştır. Sistem yaklaşımının soyut

kavramlara dayanması ve genel olması nedeniyle düşünürler bu konuda kargaşadan kurtulamamışlardır. Dolayısıyla sistem yaklaşımının yetersizliği ortaya çıkmıştır.

Koşulsallık konusunda ilk araştırma 1965'te Woodward tarafından hangi yapısal değişkenlerin ekonomik başarıyı etkilediğini saptamak için İngiltere'de 100 firma ile yaptığı araştırma sayesinde başlamıştır. Woodward, etkili örgüt biçiminin işletmenin kullandığı teknolojiye göre değişkenlik gösterdiğini savunmaktaydı.

Bu konuda birçok araştırma yapılmıştır. Bunların başlıcaları şunlardır;

- 1) Chandler Araştırmaları
- 2) Burns ve Stalker'in Araştırmaları
- 3) Lawrence ve Lorsch'un Araştırmaları
- 4) Leawit'in Araştırmaları
- 5) James Thompson'un Yaklaşımı
- 6) Farmer – Richman'ın Yönetim Yaklaşımı
- 7) Nefandhi – Prasad Yaklaşımı
- 8) Aston Grubu Yaklaşımı
- 9) Khandwalla Yaklaşımı

### **1.8. Z Teorisi**

1960 yılında Douglas McGregor tarafından ortaya atılan X ve Y teorileri dünyada büyük yankı uyandırmıştır.

1981 yılında William Ouchi, ABD'de ve Japonya'daki işletmeleri yönetimlerini inceleyerek Z teorisini ortaya atmıştır. Ouchi'ya göre zamanla Amerikan şirketlerinin Japonlaştığı söylenerek Z teorisinin çıkış noktasını X ve Y teorilerinin yetersizliğine bağlamıştır. Japon tipi yönetim anlayışına geçen ABD firmalarının başarısı artmaya başlamış, ama Amerikan yönetim sistemlerinde olan ayrıcalıkların göz ardı edilmesinden dolayı Z teorisi önem kazanmıştır.

Z tipi yönetim anlayışı Şekil 2' de gösterildiği gibi, Amerikan ve Japon yönetim ilkelerinin karması olarak kabul edilmiştir.

## Z Tipi Yönetim Anlayışı

Amerikan Tipi Örgüt Yapısı	Z Tipi Örgüt Yapısı	Japon Tipi Örgüt Yapısı
Kısa süreli istihdam	Uzun süreli istihdam	Ömür boyu istihdam
Hızlı değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi
Uzmanlaştırılmış mesleki gelişim ve yükseliş	Orta ölçüde uzmanlaştırılmamış mesleki yükseliş	Uzmanlaştırılmamış mesleki yükseliş
Bireysel karar verme	Birlikte karar verme	Birlikte karar verme
Açık ve biçimselleştirilmiş kontrol	Açık ve resmi ölçme yolu ile üstü örtülü gayri resmi kontrol	Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol
Bireysel sorumluluk	Bireysel sorumluluk	Ortak sorumluluk
Birey ve aile hayatı iş hayatından ayrılmıştır	Çalışan tüm çevre bağılıkları ailesi ile ele alma	Çalışanı bağlı olduğu tüm sistemlerle ele alma

Şekil 2 : Z Tipi Yönetim Anlayışı ve Diğer Yönetim Anlayışlarıyla Karşılaştırılması (Eren: 2016: 104)

### 1.9 Mükemmellik Yaklaşımı

Japonya'daki yönetsel gelişimin karşısında ABD ve Batı Avrupa bu gelişimden uzak kalmaktaydı.1980'li yıllarda belli başlı bir kariyeri olan lakin herhangi bir akademik kariyeri olmayan düşünürlerin sayesinde mükemmellik yaklaşımı ortaya çıkmıştır.

Mükemmellik yaklaşımı ile ortaya "Benchmarking" kavramı da önem kazanmaktaydı. Benchmarking ile tekniği ve yönetimi iyi olan firmalardan ilham alma ve onlardan daha iyi olma isteği kazanılmaktaydı. Buna göre işletme yöneticileri rakip firmalarını incelemekte onların başarı sırlarını elde ederek kendilerine adapte edilmektedir. Böylece yönetsel başarıyı elde etmektedirler.

Peters ve Waterman " Mükemmeli Araştırma" adı altında bir kitapla ne kadar bu görüşü savunmuş olsalar da daha sonraki makalelerinde bunun yanlış olduğunu anlamışlardır.

## İKİNCİ BÖLÜM TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

### 2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı ve Önemi

Toplam Kalite Yönetimi üzerine bir tanımlama yapmadan önce, "Toplam Kalite" kavramını açıklayacak olursak; bir işletmede yapılan tüm işlerde müşteri isteklerini karşılayabilmek için gerekli olan yönetim, insan, yapılan iş, ürün ve hizmet kalitelerinin belirli bir sistem anlayışı içerisinde, tüm çalışanların katılımı ve fikir birliği sağlanarak ele alınması ve geliştirilmesidir (Şimşek, 2001: 78).

Toplam kalite yönetimi, işletmelerin önemli ayaklarından biri olan karlılık esasından önce, müşteri memnuniyetini öncelik veren bir yönetim şeklidir. Dolayısıyla bu yönetim felsefesi önce müşteri olgusunu öne çıkarmıştır. Yapılan çalışmalar göstermiştir ki uzun vadede müşteri memnuniyeti hedeflenmektedir.

Toplam kalite yönetimi, uzun vadede müşterinin tatmin olmasını başarmayı, kendi personeli ve toplum için faydalı olmayı amaçlayan, kalite üretimine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir kuruluş yönetim biçimidir (Efil, 2003:68).

Aslında toplam kalite yönetimi, herkesin katılımı ile müşterilerin ihtiyaçlarının tümünü kaliteli ürün ve hizmet ile karşılanması olarak da tanımlanmaktadır.

TKY aslında kusursuz uygulandığında kaliteyi yükseltirken diğer taraftan da maliyetleri minimize etmektedir. Toplam kalite kavramı bir kişiye endeksli bir yapı olmadığından tüm herkesi kapsamaktadır. Dolayısıyla kişiler kendinden sonraki herkesi müşteri olarak algılamakta ve onların ihtiyaçlarını da karşılamak için çaba harcamaktadır.

Japonya da ki kalite hareketi II. Dünya Savaşından sonra ortaya çıkmıştır. Önceleri batıdan aldıkları ürünleri parçalamışlar ve nasıl yapıldığını anlayarak, daha da geliştirmişlerdir. Böylece zaman içinde ABD'nin kalite standartlarına ulaşmış daha sonraları da geçmişlerdir.

Buradan da anlaşılacağı üzere Japonya'nın bu hareketi ABD'de panik havası yaratmış, aslında kalite bir departmanın sorunu olmadığını, tüm departmanları ilgilendirdiği, yapılan kalite çalışmalarında herkesin sorumluluğu olduğu, birbirinden bağımsız bir yapının başarılı olamayacağı görülmüştür.

### 2.2. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri

#### 2.2.1. Kalite Odaklılık İlkesi

Kalite ürün veya hizmete sonradan eklenebilecek bir lüks değildir. Dolayısıyla kaliteli ürün/ hizmet üretmek ve bunu sunmak herkesin görevidir. Kalitenin sağlanabilmesi dikkat edilmesi gereken konular şunlardır;

- Örgüte sağlanan herkesin kendi ilk defada ve her zaman doğru yapmaya adanması
- Sonradan denetim ile hataların ayıklanması yerine kalitenin üretim süreci içine yerleştirilmesi
- Sadece fiyat temelli işlemlerden vazgeçilmesi
- Çalışanlara kalite eğitimi verilmesi

- e) "Daha çok ürün" yerine "daha çok iyi ürün" şeklindeki verimlilik anlayışının yerleştirilmesi
- f) Üst yönetimin kendini kaliteye adanması
- g) Kalite politika ve amaçlarının ayrıntılı ve açık olarak belirlenmesi
- h) Kalitenin sona ermeyen bir süreç olması nedeniyle kalite programlarının sürekli geliştirilmesi (Yüksel, 2013. sy.)

### 2.2.2. Müşteri Odaklılık İlkesi

Kaliteyi müşteri belirler ilkesine dayanan bu ilke, müşterilerin ürünlere göre ihtiyaç belirlenmesi değil, ürünlerin müşterinin ihtiyaçlarına göre belirlenmesi olayıdır. Toplam kalite yönetiminin ilkelerinden uygulanması en zor ilkesi olmakla beraber, uzun dönemde en çok fayda sağlayacak ilkelerden biri olduğu bilinmektedir.

İç ve dış müşteri kavramını kullanan toplam kalite yönetimi, müşteri odaklılık ilkesi ile her iki müşteriyi de memnun etmek gerektiğine inanılır. TKY'e göre iç müşteri çalışanlar, dış müşteri ise ürün veya hizmeti satın alan kişilerdir.

Çalışanların müşteri olarak gören bir sistemin ürünlerin kalitesi artmakta, çünkü ihtiyaçları karşılanan çalışanlar kaliteyi arttırmak için üretime katılmaktadırlar. Böylece örgütün kalite anlayışı artmaktadır. İç müşterilerin desteği alındığında örgüt kültürü yerleştirilmekte ve böylece yapılan işler dış müşteriyi de memnun etmektedir.

### 2.2.3. Önce İnsan İlkesi

Japonların kalite olgusuna katkıları azımsanmayacak kadar azdır. Kalitede öncelikli insan kavramını getiren ve sisteme yerleştiren onlardır. Ishikawa'nın şu sözü bunu kanıtlamaktadır, "İnsanı keşfetmek başarılı kılar, insanı kullanmak ise başarıyı azaltır". Buradan da anlaşılacağı üzere insanın önünde ki engeller onun daha pratik, daha zeki ve daha katılımcı olmasını engeller. Dolayısıyla yolu açılan insanın yapamayacağı şey, aşamayacağı engel yoktur.

Geleneksel olan yönetim anlayışında "En iyi, tek yol" yaklaşımı önce insan ilkesine ters düştüğü için ortadan kaldırılmış, çalışanların yaratıcılığının önünü açmış, başarılı olmasını sağlamış, bu başarının sonuçlarında onurlandırma, ödüllendirilme, sorumluluk alma, örgütün bir üyesi olma gibi insanın önemsendiği bir yönetim şekli benimsenmiştir.

### 2.2.4. Kültürel Değişim İlkesi

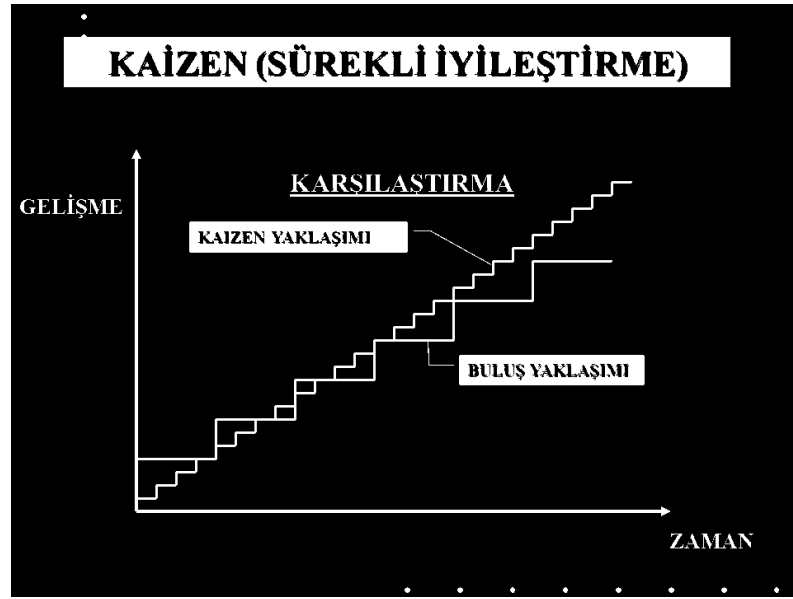
TKY örgütün mükemmel olmasının ön şartı olarak kültürel değişimin olmasını savunmaktadır. Kültürel devrimin olması ile yeniden yapılanma ve kalıplaşmış davranışların dönüşümü olacaktır. Böylece örgüt yeni bir imaj, yeni bir kültüre sahip olacaktır.

### 2.2.5. Toplam Katılımcılık

Çalışanları yani iç müşterinin önemsenerek onların enerjilerinden faydalanılarak değişimin gelişimin ve sorunların çözümünün daha hızlı ve katılımcı olduğu öngörülmüştür. Burada ki katılımcılık sadece üst yönetimin değil, tüm çalışanların katılmalarını sağlamaktır. Grup çalışmaları yaparak örgüt çalışanlarının da fikirleriyle yönetime katılması sağlanmaktadır.

### 2.2.6. Sürekli Gelişme İlkesi (Kaizen)

Kaizen'e göre mevcut her zaman yetersizdir, örgütü geliştirmek ve daha ileriye getirmek için sürekli bir gelişim ve değişim içinde olmak gerekmektedir. Kaizen sürekli gelişme ilkesinin ilk kuruluştaki ile şimdiki şartları inceleyerek sürekli bir iyileştirme, sürekli bir geliştirme olgusu olması gerektiğini savunmaktadır. Dolayısıyla sistem kusursuz işlese de, mevcut durumun yetersiz olduğunu ve geliştirilebilecek bir faktör olduğunu kabul etmekte, insan kaynaklarına önem verilmesi gerekmekte ve sorun çözme teknikleri yaygın biçimde kullanılarak sürekli gelişme ilkesinin bu üç şartı yerine getirilmektedir.



Şekil 3 : Kaizen İlkesi (slideplayer. t.y. s.21)

### 2.2.7 Hataları Önleme İlkesi

Hataların çıkmadan önce önlenmesini savunan bu ilke hatalar çıktıktan sonra ki çözümlenmeleri kabul etmemektedir. Bu ilke eğer örgüt sorunlar çıktıktan sonra onlarla uğraşırsa zaman kaybediyor olgusunu savunmaktadır. Bu sorunlar çıkmadan önce önlem almak, olduktan sonra uğraşmaktan daha kolaydır. Her yönüyle düşünmek ve planlamak ne kadar tüm hataları ortadan kaldırırsa da büyük bir kısmını önlemeye yardımcı olacaktır.

### 2.2.8 Ölçme ve İstatistik İlkesi

Tarafsız veriler kullanılarak, kişisel yorum ve hislerin karışmasını önleyerek karar alma ve sonuç çıkarılmasını savunmaktadır. İstatistik verilerle mevcut durumu göstereceğinden bu ilkenin benimsenmesi ile örgütler daha akılcı ve yerinde yorumlar yapabileceklerdir.

### 2.3. Toplam Kalite Yönetiminin Getirdiği Yenilikler

Toplam Kalite Yönetiminin yönetsel bazı yenilikleri de beraberinde getirdiği bilinmektedir. Böylece yöneticilerin bunları özümseyerek daha iyi bir yöneticilik yapabileceği savunulmaktadır.

Bu yenilikleri şöyle sıralayabiliriz;

- 1) Örgütsel Yapı
- 2) Alt – Üst İlişkisi
- 3) Koordinasyon
- 4) Amaç
- 5) Kalite Kontrol
- 6) Yönetimin Görevi
- 7) Değişim
- 8) Çalışma Anlayışı
- 9) Karar Verme
- 10) Teknoloji
- 11) Motivasyon
- 12) İşgücü ve Yetiştirme

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE DEMİNG

#### 3.1. Toplam Kalite Yönetiminde Deming Dönemi

Toplam kalite yönetiminin baş mimarı olarak Amerikan asıllı Prof. Dr. William Edwards Deming gösterilmektedir. Deming, Japonya'da yaptığı uygulamalarla kendinden söz ettirmeyi başardığı bilinmektedir.

Deming, Japonya'da Japon kalitesinin ve mucizesinin mimarı olarak anılmaktadır. Japonlara, kaliteyi yükseltmek için yaptıkları işten gurur duymaları gerektiğini savunan ve onlara TKY'yi öğreten düşünür olarak bilinen Deming, bu ülkede her yıl kalitede başarılı firmalara verilen "Deming Ödülleri" ile anılmaktadır. II. Dünya Savaşı sonrasında Japonya'da kalite alanına katkılarından dolayı, Deming' in adı ile anılan bu ödül 1951 yılında verilmeye başlanmıştır. Deming ödülünde 3 kategori mevcuttur. Bunlar;

- 1) Bireylere verilen Deming ödülü,
- 2) Şirketlere verilen Deming ödülü,
- 3) Deming Fabrika ödülü.

1970'de ise bu ödüllere Japon Kalite Kontrol Ödülü eklenmiştir. Deming uygulama ödülünün 10 kriteri bulunmaktadır. Bu kriterler arasında politika ve amaçlar, kuruluş ve işleyiş, eğitim ve yaygınlaştırılması, etkinlikleri anlama yeteneği, analiz, standardizasyon, kontrol, kalite güvenliği, etkiler ve geleceğe dönük planlar yer almaktadır (Kodaman, 2006: 13).

Japonlara yönetim konusunda yaptığı uygulamaları bu kuramın oluşmasını sağlamıştır. Kalite kontrolün nasıl yapılacağını öğretirken geliştirdiği mantıksal çerçeve ile toplam kalite yönetiminin temellerini atmıştır.



Deming'in toplam kalite literatürüne ve uygulamalarına katkıları azımsanmayacak kadar çoktur. Yeni kavramları, uygulamaları katarak yönetim uygulamaların gelişmesini sağlamıştır. Bilim olarak yönetimi, bir üst sınıfa atlatmıştır.

Toplam kalite yönetiminin dünyaya dağılmasını sağlayan Deming, kendi adını taşıyan ilkeleri şöyle sıralamaktadır;

- a) Hizmet ve ürünlerin geliştirilmesi için amaçlarda süreklilik sağlamak,
- b) Geleneksel yöntemlerin ayrı olarak yeni bir kalite ve sürekli gelişim felsefesi benimsemek,
- c) Kaliteyi yakalamak için teftişe bağımlılığı bırakmak,
- d) Yapılan işi sadece para ile ödüllendirmeye son vermek,
- e) Hizmet ve üretim sistemlerini sürekli geliştirmek,
- f) Mesleğin daha iyi icra edilebilmesi için sürekli eğitim vermek,
- g) Liderlik tesis etmek
- h) Korkuyu yenmek,
- i) Bölümler arasındaki engelleri kaldırmak,
- j) Slogan ve nasihatlerden kaçınmak,
- k) İş kotalarını kaldırmak
- l) Çalışanların başarılarından dolayı gurur duymalarını engelleyen unsurları ortadan kaldırmak,
- m) Zengin bir eğitim ve kendini yenileme programı hazırlamak,
- n) Değişimi sağlayacak tedbirleri almak.

### 3.2. Deming ve PUKÖ Çevrimi

Deming'in yönetim literatürüne kazandırdığı en önemli kavramlardan birisi kısaca PUKÖ olan Planla, Uygula, Kontrol Et, Önlem Al çevrimidir. Bu çevrim sayesinde birçok işletme TKY'yi uygulamış ve başarılı olmuştur.

PUKÖ Döngüsü'nün açılımına bakarsak;

- a) Planla: Hedefin saptanması, bu hedefin nasıl, kim veya kimler tarafından gerçekleştirileceği sorularına cevap vermektedir.
- b) Uygula: Planın uygulanması.
- c) Kontrol et: İstenen sonuca ulaşıp ulaşılmadığının belirlenmesi.
- d) Önlem al: Eksik veya yanlış yapılanların belirlenmesi ve revize edilmesi manasına gelmektedir.

Bu çevrimi ilk defa ortaya atan Dr. Shewhart'tır. Ancak bunu özümseyerek Japonlara aktaran ise Deming olmuştur. Dolayısıyla bu çevrime Deming Döngüsü denilmektedir. (Paşaoğlu, 2011: 9)

(slideplayer.com. t.y. s.9)



Şekil 4: Deming PUKÖ Çevrimi

### SONUÇ ve ÖNERİLER

Toplam Kalite Yönetimi kısa vadeli bir süreç değildir. TKY bireylerin örgütün kültürünün değişmesini, gelişmesini öngören bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla TKY gücünü çalışanlardan alan ve müşterilerine yüksek memnuniyet sunmayı hedefleyen bir yönetim şeklidir. Yönetim bilimi bilim olmadan önce ve sonra çok büyük değişimler yaparak bugünlere kadar gelmiştir.

Tarihsel gelişimine baktığımızda birçok değişimi ve gelişimi içinde barındıran yönetim bilimi, birçok çalışanın ve bilim adamlarının katkılarıyla günümüzde sürekli gelişmeyi hedeflemiş, felsefesini sürekli yenileyerek, insanlığın yaşadığı değişimi de göze alarak, hedeflerini sürekli yükseltmiş, iç ve dış müşteri de maksimum hazzı ulaşmayı hedeflemiştir.

Kaizen'nin sürekli gelişme ilkesine bağlı kalarak bu uygulamayı sadece uygulayanların başarılı olacağını belirtmiştir. Yapılan çalışmalar insan önceliğini göz önünde tutmuş, bu başının sadece insanı yetiştirmekle olabileceğini söylemiştir.

Yapılan bu çalışma da göstermiştir ki, tarih devam ettiği sürece yönetim bilimi gelişimi devam ettirecek, insanoğlunun ihtiyaçlarına göre yeniden ve gene yeniden kendini geliştirmeye ve değiştirmeye devam edecektir.

Deming'in Japonya da Japonlara gösterdiği temel ilkeler sayesinde Japonya kendisini geliştirmiş, bu sayede dünya da kendine yer bulmuştur. Atom bombası atılarak bir harabeye dönen ülkelerini yönetime önem vererek şaha kaldırmış ve dünyanın yönetsel olarak önemli bir ülkesi haline gelmişlerdir. Bunu da değişime ve gelişime önem vererek yaptıkları aşikârdır.

Deming'in Japon yönetim dehası olarak görülmesi de bu tezimizi doğrulamaktadır. Deming adına halen 3 ayrı ödül verilmesi ve 1970'lerden sonra da başka bir ödülün eklenmesi de Edwards Deming'in başarılı bir yönetim bilimci olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

Dolayısıyla bu örneklerden yola çıkarak sosyal barışın ve huzurun sağlanması için Toplam Kalite Yönetiminin en küçük esnaftan büyük holdinglere kadar, siyaset kurumlarından devlet kurumlarına kadar işlenmesi gerekliliği görülmektedir. Böylece hayatından memnun insanların çoğalması ile herkese eşit ve adaletli bir yaşam sunulması ile huzurlu ve müreffeh toplumların oluşması sağlanabilir. Kabul edilmedir ki bunun olması için Toplam Kalite Yönetiminin önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır.

#### KAYNAKLAR

- Acar, C (2007) Yönetim Kararlarının Alınmasında Verimlilik Ölçütünün Rolü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Akın, M (2009). Bilimsel Yönetim İlkeleri (Taylorizm). <https://mesutakin.wordpress.com/2009/06/16/bilimsel-yonetim-ilkeleri-taylorizm> (Erişim: 28.05.2016)
- Akkoz, A (t.y) Kalite Öncüleri Sunumu. <http://slideplayer.biz.tr/slide/1916422/> (Erişim Tarihi: 10.06.2016)
- Anameriç, H (2010). Yönetimde Sistem Yaklaşımı. Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü Ders Notları
- Boran, E (2013). İşletme Yönetimi 2. Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep Meslek Yüksek Okulu Ders Notları
- Can, H (2007). Yönetim Bilimi ve Tarihçesi. Güney, Salih (ed) Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Nobel.
- Delay, İ (2013). Yönetim Teorileri. <http://ismaildalay.blogspot.com.tr/2013/11/yonetim-teorileri.html> (Erişim:28.05.2016)
- Efil, İ (2003). Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç: ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi. İstanbul: Alfa Basın Yayın.
- Eren, E (2016). Yönetim Ve Organizasyon. İstanbul: Beta.
- Erkoç, B. Milli Eğitim Bakanlığı Bilgi Toplumunda Eğitimin Anlamı Ve Okulun İşlevleri Sunum. <http://slideplayer.biz.tr/slide/5642521/> (Erişim Tarihi: 10.06.2016)

Göksu, T (2012). Yönetim Fonksiyonları.

<http://www.turgutgoksu.com/FileUpload/ks7441/File/yonetimfonksiyonlari12.pdf>  
(Erişim: 12.05.2016)

Kodaman, Ö. (2006) Toplam Kalite Yönetimi : Kamu Sektörü Uygulamalarının Analizi. Yüksek Lisans Projesi. Kahramanmaraşsütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kahramanmaraş.

Paşaoğlu, P. (2011) Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi. Yüksek Lisans Projesi Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta

Şimşek, H. (2007). Toplam Kalite Yönetimi, Kuram, İlkeler, Uygulamalar. İstanbul : Seçkin Yayınevi .

Yüksel, F. (2013). Çağdaş Yönetim Teorileri Yönetim ve Organizasyon Ders Notları.