

**T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN (TKY) YÖNETSEL
UYGARLIK YARATMADAKİ ROLÜ'NÜN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DİDEM ARSEZEN

**ANABİLİM DALI : İŞLETME
PROGRAMI : YÖNETİM - ORGANİZASYON**

KOCAELİ – 2000

**T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN (TKY) YÖNETSEL
UYGARLIK YARATMADAKİ ROLÜ'NÜN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DİDEM ARSEZEN

**ANABİLİM DALI : İŞLETME
PROGRAMI : YÖNETİM - ORGANİZASYON**

TEZ DANIŞMANI : PROF. DR. ALİ AKDEMİR

KOCAELİ - 2000

**T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN (TKY) YÖNETSEL
UYGARLIK YARATMADAKİ ROLÜ'NÜN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan : DİDEM ARSEZEN

Tezin Kabul Edildiği Fakülte Kurulu Tarihi ve No : 11.07.2000 - 2000/08

**Prof. Dr. Vasfi
HAFTACI**

**Prof. Dr. Ali
AKDEMİR**

**Doç. Dr. Mustafa
KÖKSAL**

KOCAELİ – 2000

SUNUŞ

Geleneksel yönetim döneminin sona ererek işletmelerin ileri teknoloji ortamlarında faaliyet göstermesiyle birlikte var olan sistem ihtiyaçları karşılama yetersiz kalmış, böylece “Yeni Yönetim Dönemi Konsepti” başlamıştır.

Nitekim son yıllarda konjonktürel hareketliliğe ivme kazandıran küreselleşme hareketlerinin öne çıkmasıyla da, rekabet ortamında daha sağlıklı kararlar almayı kolaylaştıracak, kaynak kullanımındaki kayıpları azaltarak etkinliği arttıracak, maliyetleri ve tüm stratejik faktörleri göz önüne alarak daha doğru bir şekilde hesaplayacak bir takım yeni yaklaşımlar geliştirilmiştir.

İnsan gereksinimlerine yanıt veren, işletme (organizasyonların olduğu her birimde) misyonunu belli bir sistematik içinde işlerlilik kazandıran bu proaktif ve saldırgan strateji felsefesi, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) olarak kurgulanmıştır.

İnsanlığın ve kurumların refahını arttırmada metodolojik bir yapı olan TKY; ekonomik sorunların (işsizlik, gelir dağılımı v.b.), hak ve özgürlüklerin, egemen tüketici arzularının, işletme (organizasyon) hayatını sürekli kılmanın ve dönüşüm odaklı istemlerin global koordinattaki en çarpıcı çözümüdür.

Lider-girişimci formasyonu ile hayal gücünü ve tutku haline gelmiş vizyonunu harekete geçiren, dönüşümü ateşleyerek ülke bazında bile topyekün kalkınmayı fiğüre eden, gelişim prosesinde sosyal iletişim ile barışçıl çözüm yollarını aralayan TKY, küresel normlarda kendini göstermiş ve kanıtlamıştır.

90’ların başından itibaren tüm dünyada hız kazanan TKY, insan orijinli olmanın ötesinde, daha dikkat çekici amaçlara da yönelmiş ve post-kapitalist toplumlarda temel eksen haline gelmiştir.

Küresel vizyonu paylaşarak bilgiyi performansa dönüştüren, ekolojik dengeye saygılı duruşuyla stratejileri kısıtlamayan, renkli tasarımlarıyla bilgi çağının

paradigmatik dönüşüm motifi olan bu konsept (TKY); konsensüs, adalet, emek, üretim, duyarlılık, kültür, mutluluk ve uygarlıktır.

Çalışmanın temel amacı; uygarlık portföyüne bağlı olarak yönetsel uygarlık portföyünü oluşturmak ve bu pencereden yönetsel uygarlığın tesisinde, TKY formülasyonunun rolünü açıklamaktır.

Çalışmanın genelinde kapsamlı bir kaynak taraması yapılmış ve özellikle de bir çok teorik konunun açıklanmasında, bu tarama esnasında elde edilen veriler kullanılmıştır.

Başta bu çalışmada tez danışmanlığımı yapan, gösterdiği dikkat ve titizlik sayesinde çalışmanın içeriğini şekillendiren, her bir konunun mantıksal bir çerçeveye içerisinde açıklamasını yapan ve bir bütün olarak ortaya konmasını sağlayan değerli hocam Prof. Dr. Ali AKDEMİR'e tüm eleştiri ve katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Kalite, işçi sağlığı, iş güvenliği, çevreye olan duyarlılığı, bireysel gelişim, ileri teknoloji, yüksek randıman, paylaşım, ödüllendirme ve ekip çalışmalarıyla global normları yakalayan ÇELİKORD A.Ş.'nin Genel Müdürü Ali A. KARAHÖYÜKLÜ'ye ve işletmenin diğer çalışanlarına, uygulamadaki katkılarından dolayı, ayrıca teşekkür ederim.

İzmit, Temmuz 2000

Didem ARSEZEN

İÇİNDEKİLER

SUNUŞ	i
İÇİNDEKİLER.....	iii
ÖZET	viii
ABSTRACT	ix
KISALTMALAR	x
ŞEKİLLER.....	xii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMANIN AMACI, KAPSAMI VE YÖNTEMİ

1. ÇALIŞMANIN AMACI	4
2. ÇALIŞMANIN KAPSAMI.....	5
3. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ	6

İKİNCİ BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KONSEPTİ

1. TOPLAM KALİTE YÖNETİM KAVRAMI	8
1.1. Toplam Kalite Yönetimi'nin Tanımı	8
1.2. Toplam, Kalite ve Yönetim Kavramları.....	13
1.2.1. Toplam Kavramı	13
1.2.2. Kalite Kavramı	16
1.2.3. Yönetim Kavramı	19
2. TKY'NİN BOYUTLARI.....	21
2.1. TKY'nin Global Boyutu.....	21

2.2. TKY'nin Stratejik Dönüşüm Boyutu	24
2.3. TKY'nin Post-Modern Boyutu	28
2.4. TKY'nin Öğrenen Örgüt Konseptine Yönelik Boyutu	33
2.5. TKY'nin ISO-9000 Serisine Yönelik Boyutu	38
2.6. TKY'nin Katılımcılık Boyutu	41
2.6.1. Katılnalı Yönetimde Uygulama Teknikleri	43
2.6.1.1. Amaçlara Göre Yönetim	43
2.6.1.2. Kalite Çemberleri.....	44
2.6.1.3. Otonom Çalışma Grupları	45
2.6.2. Katılnalı Yönetimde Uygulama Tekniklerinde Yararlanılan Analiz Yöntemleri	46
2.6.2.1. Beyin Fırtınası	47
2.6.2.2. Balık Kılçığı-Pareto Analizi (Ishikawa Diyagramı)	48
2.7. Toplam Kalite Anlayışının Gelişimi ve Japon Yönetim Felsefesi	49
3. TKY'NİN ÖĞELERİ.....	55
3.1. Liderlik	55
3.2. Müşteri Odaklılık	57
3.3. Sürekli Gelişme.....	63
3.4. Katılımcılık ve Yetki Devri	70
3.5. Sürekli Eğitim	76
3.6. Sıfır Hata	82

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

UYGARLIK KONSEPTİ VE BOYUTLARI

1. UYGARLIĞIN KAPSAM VE TANITIMI	92
2. UYGARLIĞIN ÖĞELERİ.....	101
2.1. Kültür	101
2.1.1. Globalleşme Eğilimi.....	102
2.1.2. Post-Modern Kültür.....	106
2.1.3. Eğitim Düzeyinin Yükseltilmesi	109
2.1.4. Yüksek Yaşam Kalitesine Eğilim	113
2.1.5. Sanatın Baskın Olması.....	115
2.1.6. Entellektüelleşme Düzeyinin Artması.....	120

2.2. Demokrasi.....	124
2.2.1. İnsan Haklarının Yaygınlaştırılması.....	127
2.2.2. Barış Konsepti.....	129
2.2.3. İnisiyatif Kullanma, Laissez Faire-Laissez Passer.....	133
2.2.4. Kadınların Baskın Olması.....	135
2.2.5. Siyasette Yeniden Yapılanma.....	137
2.2.6. Sivil Toplum Örgütlerinin Yaygınlaştırılması ve Nüfuz Alanlarının Artması.....	141
2.3. Ekonomi.....	143
2.3.1. Kişi Başına Düşen Milli Gelirdeki Artış ve Harcama Eğiliminin Artması.....	144
2.3.2. Sofistike Zenginlik.....	147
2.3.3. Sinerji Yaratma.....	149
2.3.4. Rasyonelleşme.....	151
2.3.5. Minimal Enflasyon.....	152
2.3.6. Vergi Tahakkuk-Tahsilat Denkliği.....	155
2.3.7. Sürekli Büyüme.....	158
2.3.8. İstihdam Olanaklarının Genişlemesi, Kalifiye Emek Arzındaki Yükseliş.....	160
2.3.9. İhracatın Artması.....	163

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TKY’NİN UYGARLIK GELİŞTİRMEDEKİ ROLÜNÜN İNCELENMESİ

1. KÜLTÜR GELİŞTİRMEDE TKY’NİN ROLÜ.....	172
1.1. Globalleşme Eğiliminin Artmasında TKY’ nin Rolü.....	175
1.2. Modernitenin Açıklayamadığını Açıklayabilen Post-Modernitede TKY’ nin Rolü.....	176
1.3. Eğitim Düzeyinin Yükseltilmesinde TKY’ nin Rolü.....	178
1.4. Yüksek Yaşam Kalitesine Eğilimi Gerçekleştirmede TKY’ nin Rolü.....	180
1.5. Sanatın Baskın Olmasında TKY’ nin Rolü.....	184
1.6. Entellektüelleşme Düzeyinin Artmasında TKY’ nin Rolü.....	186

2. DEMOKRASİNİN GELİŞMESİNDE TKY'NİN ROLÜ.....	189
2.1. İnsan Haklarının Yaygınlaştırılmasında TKY'nin Rolü	190
2.2. Barışın Tesisinde ve Gelişmesinde TKY'nin Rolü.....	191
2.3. İnisiyatif Kullanma, Laissez Faire-Laissez Passer'ın Gerçekleşmesinde TKY'nin Rolü	193
2.4. Kadınların Baskın Olmasında TKY'nin Rolü	194
2.5. Siyasette Yeniden Yapılanmada TKY'nin Rolü.....	198
2.6. Sivil Toplum Örgütlerinin Yaygınlaştırılması ve Nüfuz Alanının Artmasında TKY'nin Rolü	202
3. EKONOMİNİN GELİŞMESİNDE TKY'NİN ROLÜ	206
3.1. Kişi Başına Düşen Milli Gelirdeki Artış ve Harcama Eğiliminin Artmasında TKY'nin Rolü	206
3.2. Sofistike Zenginlik Yaratmada TKY'nin Rolü.....	208
3.3. Sinerji Yaratmada TKY'nin Rolü	211
3.4. Rasyonelleştirmede TKY'nin Rolü.....	213
3.5. Minimal Enflasyon Yaratılmasında TKY'nin Rolü.....	215
3.6. Vergi Tahakkuk-Tahsilat Denkleğinin Sağlanmasında TKY'nin Rolü.....	218
3.7. Sürekli Büyümenin Sağlanmasında TKY'nin Rolü.....	220
3.8. İstihdam Olanaklarının Genişlemesi, Kalifiye Emek Arzındaki Yükselişte TKY'nin Rolü	221
3.9. İhracatın Arttırılmasında TKY'nin Rolü.....	224

BEŞİNCİ BÖLÜM

ÇELİKORD İŞLETMESİ YÖNETİM KÜLTÜRÜNÜN YÖNETSEL UYGARLIK KONSEPTİ İŞİĞİNDA İNCELENMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

1. ÇELİKORD İŞLETMESİNİN TANITIMI.....	228
2. ÇELİKORD İŞLETMESİNİN FAALİYETLERİNİN TANITIMI.....	229
3. YÖNETİM YAPISI	230
3.1. Örgüt Şeması	231
3.2. Yönetim Politikaları	232
4. YÖNETİM KÜLTÜRÜNÜN YÖNETSEL UYGARLIK YÖNÜNDEN	

İNCELENMESİ.....	233
4.1. Kültür Yönünden İncelenmesi.....	233
4.1.1. Global Kültür	233
4.1.2. Eğitim Düzeyi	233
4.1.3. Sanatsal Faaliyet.....	234
4.2. Demokrasi Yönünden İncelenmesi	235
4.2.1. İnisiyatif Kullanma.....	235
4.2.2. Kadın Yönetici Oranı	236
4.2.3. Katılımcı Yönetim.....	236
4.3. Ekonomi Yönünden İncelenmesi.....	236
4.3.1. Büyüme Oranı	236
4.3.2. Sinerji Yaratabilme.....	237
4.3.3. Verimlilik, Karlılık Oranları ve Entellektüel Düzey	237
4.3.4. İstihdam Oranı.....	238
4.3.5. İhracat Oranı	238
5. ÇELİKORD İŞLETMESİ YÖNETİM KÜLTÜRÜNÜN YÖNETSEL UYGARLIK ÖGELERİ IŞIĞINDA DEĞERLENDİRİLMESİ.....	238
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	240
KAYNAKÇA	242

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN (TKY) YÖNETSEL UYGARLIK YARATMADAKİ ROLÜNÜN İNCELENMESİ

Didem ARSEZEN

Anahtar Kelimeler : Toplam Kalite Yönetimi (TKY), Uygarlık, Kültür,
Demokrasi, Ekonomi, Yönetmel Uygarlık,

Özet: Bugünün çok şiddetli rekabet atmosferinde zirvede kalmak isteyen her organizasyonda, çalışanların arzu ve heyecanlarını en üst noktaya çıkartacak, şartırtıcı sonuçlara ulaşmasını sağlayacak ve devrim olarak kabul edilecek TKY felsefesi; işletmeleri tehlikeden koruyacak bir güçtür.

TKY'nin sanayi ve ticarete, özel ve kamu kesiminde, küçük bir kuruluştan devlet yönetimine kadar her alanda uygulanması, düşlenen yaşam kalitesini arttıracaktır.

Ülkeler arasındaki ekonomik, demokratik, kültürel ilişkilerin yaygınlaşması küreselleşen dünyaya yönelişi tüm gerçekliğiyle ortaya koyuyor. Kendine özgü yeni heyecanlar ve dinamikler yaratarak refahtan yararlanacak kadar ekstrem olmada gerçek bir dönüşüm olan TKY, gelecekte var olmak isteyen örgütlerin göz ardı edemeyecekleri bir gerekliliktir.

Bugün yaşanan baş döndürücü değişimde mükemmeli arayarak hergün daha iyi olmayı tasarlayan örgütler, TKY ile yönetsel uygarlığın konseptini oluşturacaklardır.

RESEARCH FOR THE ROLE OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) IN CREATING CIVILIZATIONS

Didem ARSEZEN

Key Words : Total Quality Management (TQM), Civilisation, Culture, Democracy, Economics, Managerial Civilisation.

Summary: In today's competitive environment, in every organization that aims to be at the top, the TQM philosophy is the power that will protect companies from danger, and also increase the excitement and ambitions of the employees to the highest level.

In industrial and trading area, in public or private sector; the application of TQM will increase the life quality which was dreamed of.

Increasing economic, democratic and cultural relations between countries are heading to global world. TQM can't be ignored by organizations that are willing to exist in the future. Because it is a reality that creates new emotions and dynamics of its own.

In today's world of amazing changes, the organizations which are aiming the perfection and being better, will create the concept of managerial civilisation by TQM.

KISALTMALAR

AGY	: Amaçlara Göre Yönetim
AOL	: Amerikan On-Line
AÖF	: Açık Öğretim Fakültesi
AR-GE	: Araştırma-Geliştirme
ASİAD	: Acentem Sigorta Aracıları Derneği
AT	: Avrupa Topluluğu
BUS	: Business Unit Steelcord
CD-ROM	: Compact Disc-Read Only Memory
CNN	: Cable News Network
CV	: Curriculum Vitae
EÜS	: Esnek Üretim Sistemleri
GE	: General Electric
IBM	: International Business Machines
ISO	: International Standarts of Organizations
İİBF	: İktisadi İdari Bilimler Fakültesi
İSO	: İstanbul Sanayi Odası
JIT	: Just-In-Time
KADER	: Kadın Adayları Destekleme ve Eğitim Derneği
KalDer	: Kalite Derneği
KBF	: Kritik Başarı Faktörü
KEP	: Küresel (Global) Eylem Planı
KKÇ	: Kalite Kontrol Çemberi
KOÖİ	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KY	: Katımlı Yönetim
MESS	: Multiple Emulator Super System
MPM	: Milli Prodüktivite Merkezi
OECD	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
QCC	: Quality Control Cycle

STK	: Sivil Toplum Kuruluşları
TİM	: Türkiye İhracatçılar Meclisi
TKK	: Toplam Kalite Kontrol
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TMI	: Time Manager International
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TQM	: Total Quality Management
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği
TZÜ	: Tam Zamanında Üretim
UKH	: Ulusal Kalite Harekatı

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Felsefesi Ve İlkeleri	13
Şekil 2.2. Organizasyonların Çevrimi	37
Şekil 2.3. Bir Süreç Olarak AGY	43
Şekil 2.4. Ishikawa'nın Kalite Kontrol Rehberi	48
Şekil 2.5. Nokia Mobile Phone'da Kilit Süreçler	59
Şekil 2.6. Deming'in Zincir Etkisi	68
Şekil 2.7. Buluşçuluk ve Kaizen'in Birleştirilmesi.....	69
Şekil 2.8. Sıfır Hata İle Çalışma.....	87
Şekil 3.1. Küreselleşmenin Şematik İfadesi	105
Şekil 3.2. Yaratıcılık Süreci	148
Şekil 3.3. Toplum- Endüstri -Ekonomi İlişkisi	162
Şekil 4.1. Başarılı Bir Toplam Kalite Uygulaması İçin Basamaklar	174
Şekil 4.2. Entegre Yönetim Sistemi	182
Şekil 4.3. Örgütün Entellektüel Sermayesi.....	188
Şekil 4.4. Devleti Nasıl Küçülteceğiz?.....	199
Şekil 4.5. Yeniliğin Beş İtici Gücü	211
Şekil 4.6. Ericsson'un Kademelendirilmiş Yetkinlik Çevrimleri.....	224

GİRİŞ

Tüm dünyayı saran bir transformasyon ve yeniden yapılanma sürecinde yaşadığımız bugünlerde gerek insanlar, gerekse toplumlar, ortaya çıkan yeni değer yargıları, yeni anlayışlar ve bunlara bağlı bir biçimde oluşan beklentilere göre gelişme biçimlerini ve konumlarını belirleme çabası içerisinde görülmektedirler.

Bugün sosyal, siyasi, demokratik, ekonomik, kısacası bütün çevrelerce dünyada tartışmasız kabul edilen en önemli gerçeklerden biri insan refahıdır. Bu kavram içerisinde bireysel refahtan toplumsal refaha, hatta evrensel refaha kadar geniş bir yelpaze düşünülmelidir.

Bu durumda aynı kaynaktan aynı hedefe varmanın, yani insandan insana ulaşmanın en tutarlı yolunun sürekli gelişim ve sürekli eğitim olduğu kabul edilen bir gerçektir. Bu öğeleri bünyesinde barındıran TKY felsefesinin içeriği şöyle özetlenebilir: Sıfır hata ile mükemmele ulaşmak, fakat orada kalmamak, daha mükemmeli aramaktır.

Gümrük duvarlarının ve korumacılığın kalkması sonucu uluslar arası işletmeler, globalleşen dünyanın her yerinde rakip olarak boy göstermektedirler. Kuruluş statüleri ve çalışma sahaları, birbirlerinden farklı olsa da tüm işletmelerin neticede hedefleri aynıdır. Her işletme; üretimi arttırmak, maliyetleri düşürerek kaliteyi ve kazancını maksimize etme çabası içindedir. Bu bağlamda hareket noktası;

daha önce kurgulanmamış bir sistematik olan TKY felsefesini gerekli kılmaktadır ve kılmaya devam edecektir.

Tüm sosyal paydaşların dengeli bir şekilde mutlu kılınmasını hedefleyen TKY, entellektüel dünya ile örgüt gerçeğini adapte etmede kestirme olmayan felsefeyi misyon edinmiştir.

Yönetmel uygarlığın kapılarını da bu paradigmasıyla aralayan TKY, yalnızca iş dünyasına ya da sanayi işletmelerine özgü bir şey değildir. Bir yönetimin söz konusu olduğu her yerde kullanılabilir.

Ekonomi ve toplumdaki paradigma değişimi iş hayatında da “oyunun kuralları”nı değiştirmektedir. Kısa süreli kontratların geçerli olduğu modern-ötesi dünyada, TKY felsefesini -toplumsal zenginliğe ve başarıya ulaşmayı sağlayacak formülü- hayata geçirme çabası, toplumun her kesimi tarafından benimsenerek uygulanmalıdır.

BİRİNCİ BÖLÜM
ÇALIŞMANIN AMACI KAPSAMI VE YÖNTEMİ

1. ÇALIŞMANIN AMACI

Çalışmanın temel amacı, uygarlık kavramına bağlı olarak yönetsel uygarlık kavramı oluşturmak ve bu bağlamda yönetsel uygarlığın gerçekleştirilmesinde Toplam Kalite Yönetimi'nin (TKY) rolünü açıklamaktır.

Bu temel amaç yanında çalışmanın diğer amaçları şu şekilde sınıflandırılabilir:

- TKY' yi kavramsal, boyutsal ve ögesel olarak açıklamak.
- Uygarlık konseptine değinerek öğelerini ayrıntılarıyla açıklamak.
- Genel uygarlık kavramından yönetsel uygarlık kavramına ulaşarak, yönetsel uygarlık için içerik oluşturmak.
- TKY öğeleri ile yönetsel uygarlık öğelerini doğrudan ya da dolaylı bir şekilde ilişkilendirmek.

2. ÇALIŞMANIN KAPSAMI

Çalışma; TKY, uygarlık, yönetsel uygarlık, TKY ve yönetsel uygarlık arasındaki ilişkiyi açıklamayı kapsamaktadır. Bu amaçla çalışma beş bölümlü olarak oluşturulmuştur.

Birinci bölüm, çalışmanın metodolojik sunumuyla ilgilidir.

İkinci bölüm TKY konseptiyle ilgilidir. Bu bağlamda, bu bölümde şu bilgilere yer verilmiştir:

- TKY kavramı.
- Toplam, Kalite ve Yönetim kavramları.
- TKY' nin boyutları;
 - Global boyut,
 - Stratejik boyut,
 - Post - modern boyut,
 - Katılımcılık boyutu.
- TKY' nin öğeleri.

Üçüncü bölümde; uygarlık konsepti; ekonomi, kültür ve demokrasi boyutlarıyla incelenmiştir. Bu boyutlar incelenirken globalleşme, post - modern kültür, entellektüel düzey, sinerji, ihracat, yeniden yapılanma konuları dikkate alınarak, genel anlamda uygarlık ile yönetsel uygarlık için içerik oluşturulmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümü; üçüncü bölümde açıklanan uygarlık öğelerinin gerçekleştirilmesinde, TKY öğelerinin ilişkisinin kurulmasını içermiştir. Bu amaçla

uygarlığın; ekonomi, demokrasi ve kültür öğelerinin başarılmasında, TKY' nin liderlik, müşteri odaklılık, sürekli gelişme, sürekli eğitim, katılımcılık ve sıfır hata öğelerinin rolü ve ilişkisi araştırılmıştır. Bu araştırmada ve bağlantı kurmada şu sistematik izlenmiştir:

- TKY ve uygarlığın kültür boyutu,
- TKY ve uygarlığın demokrasi boyutu,
- TKY ve uygarlığın ekonomi boyutu.

Çalışmanın beşinci bölümü; Çelikord'daki uygulamayı içermektedir. Çelikord işletmesi genel ve faaliyetler yönlerinden tanıttıldıktan sonra yönetim yapısının incelenmesine geçilmiştir. İşletmenin yönetim yapısı çeşitli yönlerden incelendikten sonra yönetsel uygarlık kavramı ışığında değerlendirilmesi yapılmıştır.

3. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Çalışma; dördü kuramsal biri uygulamanın incelenmesi ve gözlemlenmesini içeren beş bölüme ayrılmıştır. Çalışmanın ilk dört bölümü kütüphane ve kaynak araştırmasına dayalıdır. Bu amaçla; Türkiye'deki çeşitli kütüphaneler taranarak geniş bir doküman alt yapısı oluşturulmuştur. Bu alt yapıya ve araştırmacının analitik bakışına dayalı olarak ilk dört bölüm hazırlanmıştır.

Çalışmanın uygulama bölümü olan Çelikord işletmesi incelemesi; gözlem ve görüşmelerle hazırlanmıştır. Bu amaçla işletmenin dokümanları incelenmiş ve yöneticileriyle görüşmeler yapılmıştır. İnceleme ve görüşmelerden sonra elde edilen kanaat ışığında; yönetsel uygarlık prensipleriyle, işletmenin yönetsel yapısı değerlendirilmeye tabi tutulmuştur.

İKİNCİ BÖLÜM
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KONSEPTİ

1. TOPLAM KALİTE YÖNETİM KAVRAMI

1.1. Toplam Kalite Yönetimi'nin (TKY) Tanımı

Günümüzde dünyamız hızlı değişimlerin yaşandığı, eski yapıların, inançların, kabul görmüş doğruların tekrar sorgulandığı yeni arayışların içine girildiği bir zaman kesitinde bulunuyor. Bu değişimin boyutlar yaşamın her alanında -özellikle işletmelerde- yüksek bir ivme ile seyretmektedir.

Gözlenen o ki; korumacılık gibi kalkanlar yardımıyla da, bu sürecin geciktirilmesinin artık pek mümkün olamayacağı, olmadığı genel kabul gören bir düşünce durumundadır.

Öyleyse bu değişim-dönüşüm rüzgarlarında ayakta kalabilmek ve küresel arenaya; hem düşünsel, hem de eylemsel bazdan hazır olmak gereklidir.

Yönetimin kronolojik trendine bakıldığında, son zaman dilimlerinde, radikal anlamda oluşan bu dönüşümlerden birisinin, Toplam Kalite Yöntemi (TKY) olduğu görülür.¹

¹ Ali AKDEMİR, **Vizyon Yönetimi**, Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi Ya., İstanbul, 1998, s.79.

Liderlik formasyonuna sahip yöneticilerin yönetiminde müşteri odaklılığını, sürekli gelişmeyi, sürekli eğitimi, katılımcılığı, sıfır hatayı esas alarak, her alanda kaliteyi geliştirmeyi hedefleyen yönetim yaklaşımına TKY denir.²

Kapsam alanı oldukça geniş olan TKY, insan mutluluğunu esas alan, her türlü yönetim aracını şemsiyesi altına alır ve tüm sosyal paydaşların dengeli bir şekilde mutlu kılınmasını hedefler.³

Bilgi çağının popüler anlayışı olan TKY, örgüt kültürünü bizatihi işletmeler tarafından geliştirip, uygulamaya geçirilmesini öngören bir yönetim felsefesidir.⁴

Ulusal boyutları aşip dünya kurumu olabilmek için çağdaş yönetim ilkelerini iş prosesinde uygulayan, stratejik standartlar ve planlamalar içeren iş zihniyetine sahip olmak gerekir; bu fonksiyonların örgütlerce benimsenip uygulamasına TKY denilmektedir.⁵

TKY; süreçlerin iyileştirilmesi, sürekli gelişim, patron anlayışının pozitif işlevselliğe dönüşümü ile hataların oluşmasına baştan izin vermeyen ve esnek yönetici düşünce biçimine ivme kazandıran zihniyetler bütünüdür.⁶

TKY'nin uygulanabilirliği; iş veren ile işgören arasındaki bütünlüğün sağlanmasına, kadrolar arasındaki eş güdüme, radikal ve sürekli eğitimle kazanılan vizyoner bakış açısına, yüklenilen misyona ve tüm değerlerin paylaşımına bağlı olacaktır.⁷

² **A.g.e.**, s.79.

³ Tanju ARGUN, "Toplam Kalite Yönetimi", **Executive Excellence**, S.8, (Kasım, 1997), s.72.

⁴ **A.g.e.**, s.10.

⁵ Gönül GÜRSOY, "Kobi'lerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmasında Eğitimin Önemi", **Önce Kalite Dergisi**, S.27, (Ağustos-Eylül, 1998), s.44.

⁶ **A.g.e.**, s.44.

⁷ İbrahim KAVRAKOĞLU, **Kalite, Kalite Güvencesi ve ISO 9000**, B.3, KalDer. Ya. Rekabetçi Yönetim Dizisi No:1, İstanbul, 1998, s.96-98.

“Paylaşıldıkça artan kaynak var mıdır? Elbette; sevgi ve bilgi. Gelecek sevgi ve bilgi için etkin paylaşım ortamını yaratanların olacaktır.”⁸

TKY yalnızca iş dünyasında, ya da sanayi işletmelerinde uygulanan bir yönetim biçimi olmayıp; mekanik unsurları devre dışı bırakan ve sürekli transformasyonu öngörerek her geçen gün daha fazla yol almada, düşünsel yöntemleri de beraberinde getiren bir yönetim felsefesi olarak, evrensel kabul görmektedir.⁹

Dünya ölçeğinde hızla yaygınlaşan TKY; yönetimde sürekli iyileştirmeyi ilke edinen ve kritik öğeleri gereği rekabet atmosferinin tanımladığı ihtiyaçların doğrultusunda keşfedilen ve bünyesinde barındırdığı tekniklerle gözde olan bir sentezdir.¹⁰

Üst düzey yöneticilerinin, vazgeçilmez unsur olarak gördükleri (kalitenin) ve işletme çapında uygulanarak vizyondan misyona dönüştürülen Toplam Kalite Stratejisinin tüm çalışanlarca benimsenmesi, modelin ruhunu oluşturan ana temadır.¹¹

TKY'nin örgütlerde yerleşebilmesi eğitim anlayışı ile mümkündür.¹²

“TKY'nin en iyi işlediği işletmeler; genel müdürün hayalini tüm işletmeye yayılmasını sağlayan, yöneticileri öfkelen diren ya da kuşkulandıran bir vizyonun ortaya konduğu, ancak genel müdürün davranışları ile bu vizyona sahip çıktığını gösteren işletmelerdir.”¹³

⁸ Yılmaz ARGÜDEN, “Değişen Yönetim Anlayışları ve Ulusal Toplam Kalite Harekatı”, **Executive Excellence**, S.8, (Kasım, 1997), s.3.

⁹ İnan ÖZALP ve Diğerleri, “İşletmelerde Sürekli Kalite Geliştirme Çalışmaları” **Anadolu Üniversitesi A.Ö.F. Dergisi**, C.2, S.2, (Kış, 1997), s.23.

¹⁰ Gönül YENERSOY, **Toplam Kalite Yönetimi**, Rota Ya., İstanbul, 1997, s.41.

¹¹ M. Jeremy MAIN, “Üst Düzey Yönetimin Kalite Vizyonu”, **Executive Excellence**, S.8, (Kasım, 1997), s.15.

¹² GÜRSOY, s.44.

¹³ MAIN, s.15.

Tepe yönetimin ısrarlı liderliği ile değişimin gerekliliğine inanan, tüketicilerine hizmetin en öncelikli görev olduğunun bilincinde olan, beşeri unsura değer vererek yetkileri işi yapanlara devreden, sıçrama ile sürekli gelişmeyi beraber yürüten, takım çalışmasına ağırlık vererek bütünleşik yönetimi baz alan TKY, yaşamayı ve ilerlemeyi hedefleyen tüm örgütlere, başarı getirecektir.¹⁴

Bu anlayışla günümüz işletmelerinin asıl amaçlarının kar elde etmek olmadığı, bu terimin, daha çok muhasebecilerin üzerinde oynamayı sevdiği ve kullandığı göreceli bir kavram olduğu vurgulanmaktadır.

O zaman, bir işletmenin amacının ne olduğuna tekrar dönersek, cevabın; yaşamak olduğunu söyleyebiliriz.

TKY; değişimin yönetilmesine, savurganlığın önlenip maliyetlerin düşürülmesine ve doğal olarak verimliliğin arttırılmasına, yüksek kaliteli ürünlerin pazara sunulmasına kadar uzanan, kalite-maliyet-verimlilik-kar ilişkisinin geleneksel anlayıştan çıkıp, rekabetçi bir yapılanma için, ihmal edilmemesi gereken işletme kültürünü yaratmaktadır.¹⁵

TKY'nin temel amacı; kendini saran toplumun istikrarlı ilerlemesine katkıda bulunmak, müşteriye orijin alarak onlara faydalı mal-hizmet sunabilmek ve organizasyon bireylerinin doyumunu ve sürekli gelişmesini sağlayacak olan bir atmosfer içerisinde varlığını sürdürmektir.¹⁶

Küresel piyasalarda faaliyet göstermek ve belli bir rekabet üstünlüğünü sağlayabilmek için işletmelerin kalitelerini arttırmaları ve bu kaliteye mümkün olduğu kadar bağlı kalmaları stratejik olarak kaçınılmazdır; Toplam Kalite Stratejisi

¹⁴ KAVRAKOĞLU, **Kalite,...**, s.109-110.

¹⁵ Özlem ÖZBATIR, **Toplam Kalite Yönetiminde Eğitimin Yeri ve KOÇ 2000 Projesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 1995, s.35.

¹⁶ T.W. HARDJONO ve Diğerleri (Çev: Entra Dil Hizmetleri ve Danışmanlık Ltd. Şti.), **Mükemmele Ulaşmanın Yolları**, İpek Kağıt Ya., İstanbul, 1997, s.28.

bu bağlamda işletmeleri dünya ölçeğinde farklı yörüngeye taşıyan kaçınılmaz rota olacaktır.¹⁷

Grup çalışmasına ağırlık vererek, dayanışmayı motive eden, reaktif çözümlerin ötesinde proaktif yaklaşımıyla global gereksinmelere yanıt veren TKY, gizli kalmış varsayımları ve standartları ortaya çıkarma cesaretini göstererek, bireyleri sonuna kadar motive eder.¹⁸

Çalışanları yaptıkları işleri seven ve önemseyen, departmanlar arası eş güdümü dingin tutan, sorun çözme kriterlerinde katılımı öngören, yeteneklerin geliştirilmesi için personeli güçlendirmeyi vizyon edinen TKY; sürekli gelişme için “öğrenen kurum” anlayışı ile -oldukça büyük bir açık pazar konumuna gelen dünyada- modası hiçbir zaman geçmeyecek bir tarz olacaktır.¹⁹

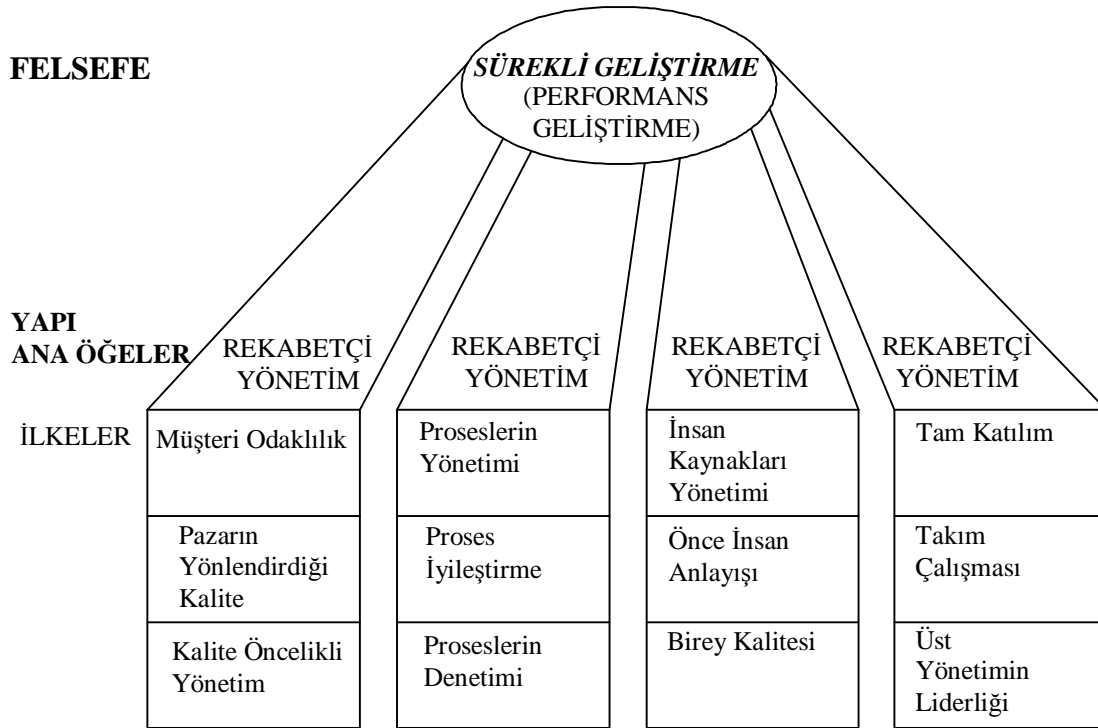
Kalitenin çağdaş tanımını ve üst yönetimin örgütü motive etmesindeki etkisini göz önüne alarak yalın, ancak etkin bir model olarak sunan TKY felsefesi ve ilkeleri aşağıdaki gibi şekillendirilebilir:²⁰

¹⁷ Işıl Mendeş PEKDEMİR, **İşletmelerde Kalite Yönetimi**, B.2, Beta Ya., İstanbul, 1992, s.32-33.

¹⁸ ARGÜDEN, “Değişen Yönetim Anlayışları ve...”, s.4.

¹⁹ Benchmarking Uzmanlık Grubu, **Kıyaslama**, KalDer Ya. No:15, İstanbul, 1997, s.11,

²⁰ ÖZBATIR, s. 34,



Şekil: 2.1. Toplam Kalite Yönetiminin Felsefesi Ve İlkeleri

1.2. Toplam, Kalite ve Yönetim Kavramları

1.2.1. Toplam Kavramı

Yönetimde kararlı ilkeleriyle kalite geliştirmeyi misyon edinen TKY, uyguladığı yöntem, kavram ve kullandığı araçlara kadar, herkesi organik örgüt kültürü etrafında toplayan konseptin, heyecan verici dinamizmini felsefesine yansıtmaktadır.²¹

İnsan kaynaklarını güçlendirerek çalışanın mutluluğunu düşünen Kalite Yönetiminde başarı için unutulmaması gereken en önemli nokta (en yukarıdan en alta kadar); tüm çalışanların dolaysız ve en yüksek düzeyde katılım ve desteğini sağlayan, total yapılanmanın ön plana çıkarılmasıdır.²²

²¹ A. Blanton GODFREY “Kalite İle İlgili 10 Yeni Eğilim”, **Executive Excellence**, S.8, (Kasım, 1997), s.8.

²² Baki DENİZ , “Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı”, **İ.S.O. Dergisi**, S.320, (Ekim, 1992), s.15.

Önümüzdeki yıllarda, yeni popülist düşünce ortaya çıkıncaya kadar, donanımlı paydaşlarıyla dünya ölçeğini sarsan bu felsefe, bir bütün olarak konumunu koruyacak; ancak konusu ve hedefi bireysel amaçlarla organizasyonel hedefleri bütünleştirmek olan yönetim bilimi, yine dönüp dolaşacak ve insan üzerinde odaklaşacaktır; bu bağlamda TKY ne bir moda, ne bir çağdaş akım ve ne de bir tarzdır.²³

Günümüz dünyasında yaşanan yoğun rekabette teknolojinin baş döndürücü hızına ayak uydurabilmek için geleceği tasarlayarak yeniliklere kucak açan çağdaş yönetim, organizasyon içi ve dışı kurduğu sıcak temasları tüm halkalarına sirayet ettirecek anlayışı benimsemelidir; çünkü Toplam Kalite, gerçekten “Toplam” kalitedir.²⁴

İşletme mekanizmasını bir bütün olarak ele alan TKY'nin nitelikleri analiz edildiğinde; seneler önce geliştirilmiş yönetim teorilerinin alt yapısını oluşturduğu bir çok tekniği ve doktrinel yaklaşımı, küresel zeminin adlandırdığı gereksinimler yönünde entegre eden bir sentez olduğu gerçeği ile karşı karşıya kalınmaktadır.²⁵

Enformasyon dünyasında rekabet üstünlüğüne sahip dönüşümün cazip stratejisi TKY; bilgi, kültür ve yönetimle harmanlanıp, yarattığı felsefesiyle bir “Bütün”dür.²⁶

Toplam Kalite, bir örgütte bütün faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi anlamına gelir; bu faaliyetler yalnızca mal ve hizmet üretimiyle sınırlı olmayıp; piyasa araştırmasından maliyet muhasebesine kadar bütün işlevleri ve tüm bireyleri “toplayarak” kapsamına alır.²⁷

Oryantasyondan departmanlar arası iletişime, işletmenin yakın çıkar grubundan genel çevreye ve geliştirme hedefli Ar-Ge (Araştırma-Geliştirme)

²³ Erol EREN, **Yönetim ve Organizasyon**, B.4, Beta Ya., İstanbul 1998, s.96.

²⁴ Gönül YENERSOY, “Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kurumlarında Uygulanabilirliği”, **Executive Excellence**, S.8, (Kasım, 1997), s.16.

²⁵ YENERSOY, **Toplam Kalite...**, s.40-41.

²⁶ Ali AKDEMİR, **İşletme Bilimine Giriş**, B.2, Birlik Ofset Ya., Eskişehir, 1996, s.308.

²⁷ İbrahim KAVRAKOĞLU, **Kalite Cep Kitabı**, KalDer Ya. No:3, s.10.

faaliyetlerine kadar tüm süreçleri kapsamı altına alan başarının formülü TKY'nin boyut ve kapsamı, işletmelere bir hayli yüksek potansiyel sağlamaktadır.²⁸

İş mükemmelliği sürecinde modelin ruhunu oluşturan müşterilerin şu andaki ve gelecekteki beklentilerine yanıt veren, işletme performansına evrensel boyut kazandıran, ürünlerinin global marka haline gelmesini vizyon edinen, taşıdıkları misyona ulaşabilmek için yöntem ve hedefleri işletme geneline yayabilen ve tüm süreçleri aynı noktaya yönelten TKY; Sürekli gelişme için öğrenme amacıyla olan herkesi konseptinde toplayan, komple bir yönetim stratejisidir.²⁹

“Toplam Kalite”, gerçekten “Toplam Kalite”dir; kalite sağlama çabalarının, biraz daha toplu olarak gösterilmesi değildir.³⁰

Zincirin tüm halkalarında mükemmel hizmet kalitesini arayan yönetim felsefesi, tüm disiplinleri özel amacına seferber ederek -hem kaliteye yönelik bir tutum, hem de kaliteyi garanti altına alan bütünsel yaklaşımıyla- vektörel sıçramayı öngörür.³¹

Toplam Kalite yaklaşımında “Toplam” kelimesi bir yaşam biçimini ifade etmektedir; çünkü insanlar bir yöneticiye değil -kendilerini görmek istedikleri misyon için- kamçılanacakları vizyona hizmet etmeyi ve işletme bütününe bir kimlik kazandıracakları felsefeye entegre olma arzusundadırlar.³²

Etkili bir ekiple kişilerin birleşik beyin gücü, kişisel potansiyellerin “toplum”ından daha üstündür.³³

²⁸ Haluk KABAALIOĞLU, “İngiltere’de ISO-9000 ve Kalite Yönetimi”, **ISO-9000 ve Kalite Sistemleri Seminerleri**, İ.S.O. Ya., İstanbul, 1993, s. 199.

²⁹ HARDJONO ve Diğerleri, s.28.

³⁰ Serdar TAN, “Toplam Kalite ve Verimlilik”, **Önce Kalite Dergisi**, S.14, (Ocak, 1996), s.26.

³¹ Claus MOLLER (Çev: Abidin Sönmez), **Kişisel Garanti**, TMI Ya., İstanbul, 1993. s.11.

³² Tamer ÇAVUŞGİL, “Entellektüel Sermaye ve Entellektüel Örgüt”, **Anadolu Üniversitesi A.Ö.F. Dergisi**, C.2, S.2, (Kış, 1997), s. 230-232.

³³ Michael E. QUIGLEY, “Etkili Ekiplerin Dinamiği”, **Executive Excellence**, S.2, (Mayıs, 1997), s.18.

İşî parçalara bölen, fonksiyonel örgütlerden uzaklaşîp değeri yaratan birimlerin örgütlenilmesi için “bütüncül” bir yaklaşîm benimsenmesi anahtar kavram olacaktır.³⁴ Bu bağlamda kaliteyi geliştirme çabalarında “bütüncül” bir yaklaşîmı benimseyenler yarışî önde götüreceklendir.³⁵

1.2.2.Kalite Kavramı

“Kaliteli ürünü ancak, kaliteli müşteri talep eder” mantalitesiyle kaliteyi yaşayıp yaşatacak işletme misyonu, küresel arenada hüküm sürmek isteyenleri ayrıcalıklı yörüngeye taşıyacaktır.³⁶

İlişkilerde kaliteyi geliştiren işletmeler; çalışanlarını güçlendiren, çift taraflı iletişime ağırlık vererek farklılıklardan sinerji elde etmenin kazancı sonucunda, mal ve hizmetlerin kalitesindeki artışa tanık olacaklardır.³⁷

İstenen kalite düzeyini sağlamak için üretimin bazı aşamalarında ürünün kalitesini kontrol etmek yerine, ürünün üretilmesini sağlayan sürecin tümünü denetim altına almak, çağımızın kalite anlayışıyla bağdaşmaktadır.³⁸

Standartlar kalite için gerekli ancak, yeter koşul değildir; kalite çok boyutlu bir kavram olarak, işletme çapında bir süreç ve örgüt bazında da bir yaşam tarzı niteliğiyle çağımızın anlayışıyla bağdaşan bir vizyondur.³⁹

Uzun vadede nefes kesen bir gelişme hızı ile ilgili vizyonu paylaşan yöneticiler, kaliteyi vazgeçilmez kılmak için -iş mükemmelliği modelinin ruhunu oluşturan faaliyetlerinin özünde- işletme stratejilerinin bir parçası haline getirirler.⁴⁰

³⁴ KAVRAKOĞLU, **Kalite**,..., s.110.

³⁵ Stephen R. COVEY, “Kaliteli İlişkiler”, **Executive Excellence**, S.8, (Kasım, 1997), s.12.

³⁶ Ahmet PİKER, “Yarışa Devam”, **Executive Excellence**, S.8, (Kasım, 1997), s.13-14.

³⁷ COVEY, “Kaliteli...”, s.12.

³⁸ Nedret YAYLA, “20. Kalite, Yüzyılda Kavram ve Sistemlerinin Evrimi”, **Önce Kalite Dergisi**, s.27, (Ağustos-Eylül, 1998), s.30-31.

³⁹ YENERSOY, **Toplam Kalite**..., s.56-57.

⁴⁰ MAIN, s.15.

Kalite ihtiyaçlarına yanıt verecek kontrol ve ölçme sistemleri, mükemmel bir referansla sunulan rekabet piyasasında, niteliğin düşmanı olan kıtlık ve monopol yapılarına karşı üstünlük sağlayan önemli bir gelişmedir.⁴¹

Kaliteli ürünün kendisinden beklenen işlevi yerine getirmenin ölçütü olan; performans, güvenilirlik, standartlara uygunluk, dayanıklılık, hizmet olanakları ve dış görünüm, işletmelerin başarı grafiğini üst seviyeye taşımada önem taşıyacak kriterlerdir.⁴²

Üretim parametrelerini hedeflerine ulaşmada bir araç olarak devreye sokan ve sürekli kendilerini revize ederek transformasyon sürecine uyum sağlayan işletmeler, kalitesizliğin sisteme getireceği maliyetleri engellemek için, katımlı yönetim yaklaşımını benimsemelidirler.⁴³

Bilgi çağında arzulanan ritmi yakalamayı arzu edenler: “Bir ürünün kalitesi malın geri gelmesiyle değil, alıcının tekrar geri gelmesiyle belli olur” yargısıyla hareket noktasını yakalayıp -kazanç ve imkanlar için- kendilerini sürekli gelişmeye adanmışlardır.⁴⁴

Küresel piyasaya devrimsel bir hızla giren ve teknolojinin gerektirdiği üstün nitelikli eleman ve teçhizatın temin edilmesiyle sıçramayı başaran kalite stratejisinin pusulası; kalite hareketin kök salmasıdır; çünkü dünyadaki en yüksek kaliteye erişme arzusu, bu bağlamda, yeni ürünleri geliştirme ve müşterilere sunmayı gerekli kılar.⁴⁵

Organizasyonları zorlu ve bilinmezlerle dolu yolda hedefe götüren kalitenin zaman içinde korunması için, kurulan sistemde yönetsel ve örgütsel yapılanma,

⁴¹ Nükhet YETİŞ, “Kalite Kontrol ve Toplam Kalite Yönetimi: Kalite Organizasyonu, Eğitimi ve İnsan Gücü Geliştirme”, **ISO-9000 ve Kalite Sistemleri Seminerleri**, İ.S.O. Ya.İstanbul, 1993, s.27.

⁴² Neil COOK, “ISO 9000 ve Kalite Yönetimi Sistemlerinin Gelişimi”, **ISO-9000 ve Kalite Sistemleri Seminerleri**, İ.S.O. Ya., İstanbul, 1993, s.13-15.

⁴³ John R. HAUSER ve Don CLAUSING (Çev: Alp Önal), **Kalitenin Evi**, TÜSİAD-KalDer Ya., İstanbul, 1994, s.15-16.

⁴⁴ Alp ESİN, “Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Kuruluşlarında Kalite Sistemleri ve ISO-9000”, **ISO-9000 ve Kalite Sistemleri Seminerleri**, İ.S.O. Ya., İstanbul, 1993, s.75.

⁴⁵ Peter SENGE, “Kalite Hareketinin Mesajı”, **Executive Excellence**, S.8, (Kasım, 1997), s.6.

maliyetleri düşüreceği gibi, yapılmış masrafların işletmeye geri döneceği değerlendirilmesi, rafları süsleyen bir varsayım olmayacaktır.⁴⁶

Doğru olan şeyin, doğru zamanda, doğru maliyette ve doğru kişilerce üretilmesini öngören kalite geliştirme programının öğeleri şunlardan oluşmaktadır:⁴⁷

- Kalite kültürü ve sorumluluğu.
- Kalite stratejisi, uygulama projesi ve hedefi.
- Üst yönetimin karar alma ve analiz hüneri.
- Yönetimin iletişim sistemi.
- Eğitimin önemi.
- Programın başarısını ölçme metodu.
- Kalite kontrolü.
- Önleyici proses.
- Kaliteyi motive eden program.
- Feed-back sistemi.
- Müşteri ilişkileri.

⁴⁶ Bahadır AKIN, “İngiltere’de ISO-9000 ve Kalite Yönetimi”, **ISO-9000 ve Kalite Sistemleri Seminerleri**, İ.S.O. Ya., İstanbul, 1993, s.204.

⁴⁷ Mustafa KÖSEOĞLU ve Harun TERZİ, “Kalite Geliştirmede Alt Yapının Oluşturulması: Gelişmekte Olan Ülkeler İçin Uygulanabilir Bir Model”, **Verimlilik Dergisi**, C.24, S.4, MPM Ya. No:1995/4, (Nisan, 1995), s.12.

Örgüt kültüründeki pozitif dönüşümler, mal ve hizmet kalitesindeki iddialı gelişmelerin bir anahtarıdır. Çünkü kalite sadece bir ürün ya da hizmet değil, yapılan herşeydir.⁴⁸

Mal ve hizmetlerin kalitesini geliştirmek isteyen üst yönetim, ilişkilerdeki kaliteyi de geliştirmeyi vizyon edinmelidir.⁴⁹

Kalite ve verimliliği beraber geliştirmeyi hedefleyen TKY, insan ilişkilerini hedefler; çünkü “Toplam Kalite insanla başlar”.⁵⁰

Müşteri tatmini ancak istenilen kalitede mal ve hizmetler sunma ile olasıdır. Bu çerçevede karşımıza uygun kalite kavramı ortaya çıkmaktadır; yani herkese göre değişen kalite anlayışı; çünkü kalite soyut ve göreceli bir kavramdır.⁵¹

Bu bağlamda “kaliteye kullanıcının bakış açısından bakılmalıdır”.⁵²

1.2.3. Yönetim Kavramı

Her aşamada kaliteye önem veren ve bu amaçta kararlı olduğunu açık bir şekilde ortaya koyan üst yönetim; yeni stiliyle -çalışanları hem bireysel, hem de çalıştıkları grup içerisinde gelişmelerine yardımcı olacak formatıyla- demokratik ve katılımcı tablo çizerek, yeniliğe kucak açacaktır.⁵³

Yaratıcılığın prim getirdiği günümüzde girişimciliği, yeniliği, eğitimi değişen piyasa koşullarına uymak için gerekli kılan yönetim anlayışı, resesyon yaşayan işletmelere canlılık getirecektir.⁵⁴

⁴⁸ Joe BLACK, “Büyük K, Küçük k”, **Executive Excellence**, S.8, (Kasım, 1997), s.4.

⁴⁹ COVEY, “Kaliteli...,” s.13.

⁵⁰ ÖZALP ve Diğerleri, s. 24-25.

⁵¹ Erhan MERGEN, “Toplam Kalite Yönetimi”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.11, S.1-2, (1993), s.26.

⁵² Rafael AGUAYO (Çev: Y. Kaan Tunçbilek), **Japon Mucizesinin Mimarı**, Form Ya., İstanbul, 1994, s.47.

⁵³ YENERSOY, **Toplam Kalite...**, s. 193-194.

⁵⁴ Charles BENNETT, “Sorun Çözme”, **Executive Excellence**, S.3, (Haziran, 1997), s.18.

İş prosesleri üzerinde odaklanma, değişkenlik analizi, olgulara dayalı yönetim, öğrenme ve sürekli iyileştirme gibi prensiplerin günümüz arenasında moda olarak nitelenmesi mümkün görünmemektedir.⁵⁵

TKY felsefesini güden örgütlerin yönetiminde; bireylerin davranışları inisiyatif alma, iş birliği yapma ve öğrenme hünerleri mekanik süreçlerden çok farklıdır.⁵⁶

İşletmenin maddi değerlerini arttıran, ticari değerine itibar kazandıran, sosyalizasyona önem veren, kolektif entellektüel kriterleri yukarı çeken, çağımızın yönetim anlayışı, hızlı ve akıllı hareket etmektir.⁵⁷

Katılımcılığı işletmeye taşıyarak her alanda kaliteyi geliştirmeyi arzulayan TKY; disiplinler arası çalışmalara ağırlık vererek -günümüz şartlarının kompleks problemlerini sağlayacağı fonksiyonel bütünlük ile çözümleme- başarıya gidecek yolun kilidini açmıştır.⁵⁸

Dünyanın tek pazar olduğu günümüzde yeni stratejik bakış açısına sahip olan katımlı yönetim, üstün değerler ilkesini işletme dokusuna enjekte ederek, yönetsel çevrimde, çözüm seçme matrisini çıkış noktası yapmaktadır.⁵⁹

Çalışanların gücünü açığa çıkaran ve süreçlere tam olarak katılmasını sağlayan günümüz paradigması, farklı fikirlere açık olan ve fırsatları değerlendirmek için var olan düzenin dışına çıkan kalite yönetimini, kürenin içinde kalmak isteyenlerin gözde reçetesi olarak kodluyor.⁶⁰

⁵⁵ HARDJONO ve Diğerleri, s.30.

⁵⁶ A.g.e., s.31.

⁵⁷ Gregory A. GULL, "Toplam Kalite Yönetiminde Başarıyı Aramak", **Executive Excellence**, S.8, (Kasım, 1997), s.19-20.

⁵⁸ T. Bilgehan GÜRLEK, "Tam Zamanında Üretim (T.Z.Ü.), Esnek Üretim Sistemleri (E.Ü.S.), Toplam Kalite Yönetimi (T.K.Y): Yönetimde Rönesans mı?", Dr. Dursun Kaya (Ed.), **Tam Zamanında Üretim Sistemleri** İstanbul Fren Ya. No:1, İstanbul, 1996, s.72-74.

⁵⁹ Ali AKDEMİR, **Katımlı Yönetimi Uygulama Teknikleri**, Anadolu Üniversitesi Ya. No: 560, Kütahya, 1992, s.18-21.

⁶⁰ Tanju ARGUN, "Kurumsal Değişim", **Executive Excellence**, S.14, (Mayıs, 1998), s.10.

Özellikle kalitenin yükseltilmesi ve maliyetlerin düşürülmesinde önemli rolü olan işgörenlerin işletmeye bağlılıklarını arttırmak, onların proses geliştirme ve sorun çözme alanlarındaki katkılarını almak için, katılımcı yönetim anlayışını realize etmek bir zorunluluktur.⁶¹

İnsan orijinli (human-work) olan kalite yönetimi, verimlilik ve kalite normlarının dünya standartlarına getirilmesinde, değişmeyi gerçekleştiren paradigmasıyla, bilgiye ve fikir üretecek potansiyele her zaman ihtiyaç duyacaktır.⁶²

İş yeri proses kalitesi yönetimi olarak da bilinen proses yönetimi, Toplam Kalite ile ona ilişkin tüm kültürel ve teknik araçları ve metotları işletme için ve daha önemlisi tüketiciler için -çok önemli olan prosesler üzerinde odaklanmayı sağlayacak biçimde- bir araya getirir.⁶³

Yönetim alanına girmek, içerisinde bulunduğumuz dönemde en heyecanlı ilgi alanlarından birisidir.⁶⁴

2. TKY'NİN BOYUTLARI

2.1. TKY'nin Global Boyutu

İçinde bulunduğumuz dönemin en cazip vizyonu olan küreselleşme; demokrasiden kültüre, toplumsal eğilimlerden yönetime, politikadan işletmecilik alanlarına kadar uzanan geniş spekturumda teknolojik gelişimden kaynaklanan olgular bütünüdür.⁶⁵

⁶¹ İsmail TÜRKMEN, “Katılımcı Yönetim İçin Denetim ve Otorite Kavramına Yeni Yaklaşımlar”, 5. Ulusal Kalite Kongresi, TÜSİAD - KalDerYa., İstanbul, (Kasım, 1996), s.826.

⁶² E. EREN, *Yönetim ve...*, s.96-98.

⁶³ GODFREY, s.9.

⁶⁴ E. EREN, *Yönetim ve...*, s.100.

⁶⁵ AKDEMİR, *Vizyon...*, s.33.

Tek dünyadan kaçışın mümkün olmadığı ölçekte, kritik öğeleri öne çıkararak istenen norma ulaşmayı ve bu şekilde varlıklarını korumaya çalışan işletmeler, çevrim rüzgarlarına yenik düşmeyeceklerdir.⁶⁶

Yoğun rekabet içinde değişen çevre koşulları ile karşı karşıya kalan işletmeler, transformasyon sürecinde -başarılı olmak için cesur atılımlarla çizdikleri stratejilerinde- ani ve kapsamlı modellere soyunmayı tercih ederek, farklılığı evrimsel değil, devrimsel sıçramalarla yakalamalıdır.⁶⁷

Köklü bir değişim faaliyeti ile var olan sistem ve uygulamaları farklı paradigmalara taşıyan çevrim süreci; organizasyonel ve teknolojik boyutlarda, işletmelere küresel düşünmeyi, küresel donanmayı zorunlu kılmaktadır.⁶⁸

Rekabetin yeni boyutları; üreticinin öznel değerlerinden tüketicinin nesnel değerlerine doğru önemli ölçüde kayma göstermesidir ve bu durum -global piyasalarda- işletmeleri yeni ve bakir yapılanmaya iten en önemli neden olmaktadır.⁶⁹

Dünya piyasasında rekabet üstünlüğü için pazara ilişkin varsayımlarda berrak bir vizyona sahip olmak isteyen işletmeler, işleri daha çekici hale getirecek stratejilerini örgüt politikalarına taşımalıdır.⁷⁰

Değişim ve küreselleşmenin hızla yayıldığı günümüzde yönetim ve düşünce tarzlarını globalleştirmek için süratli harekete geçen işletmeler, bilgi entegrasyonu sağlayacak model arayışı içine girmişlerdir.⁷¹

⁶⁶ Ali AKDEMİR, **Global Normlu İşletme Yönetimi**, Kütahya, 1996, s.19 -20.

⁶⁷ İnan ÖZALP ve Hülya ÖCAL, “Örgütlerde Transformasyonel Yönetim”, **Anadolu Üniversitesi A.Ö.F. Dergisi**, C.2, S.3, (Kış, 1997), s.125-128.

⁶⁸ ARGÜDEN, “Değişen Yönetim Anlayışları ve...”, s.3.

⁶⁹ TAN, s.24.

⁷⁰ Peter F.DRUCKER, “Geleceğin Biçimi”, **Executive Excellence**, S.21, (Aralık, 1998), s.17.

⁷¹ Gülşen DEMİREL, “Hiyerarşi Değişimin Düşmanı”, **Capital Guide**, S.4, (Nisan,1994), s.85.

Hızlı değişime ayak uyduracak, sürekli yeniliğe açık, akışkan ve esnek örgütsel yapıyı benimseyen kalite yönetimi, cazip vizyonuyla avantajı yakalayarak, uzun soluklu bir maratondan galip çıkmayı başaracaktır.⁷²

Kısa yoldan kazancı saf dışı bırakan global dünya, sinerjik, açık, hızlı ve duyarlı olmayı gerektiren örgütsel dönüşümün en geçer anlayışı olan TKY'yi - gelecekte var olmak, gelişmeleri yakalamak ve dış dünya ile adaptasyon için- en önemli aygıt kabul ediyor.⁷³

Müşterinin gülen yüzünü somutlaştıran TKY, global piyasada kral koltuğuna oturarak başarısını kanıtlamış olmaktadır.⁷⁴

Kaliteyi vizyon edinerek ayrıcalıklı yaşamı seçen işletmeler, bilgi çağının yükselen trendinde organizasyon yapılarını sürekli gelişmeye göre kurgulayarak, global gelişmelere hazırlıklı olacaklardır.⁷⁵

Rekabetin giderek arttığı dünya piyasalarında varlığını korumak isteyen işletmelerin, kaliteyi daha ucuz maliyetle üretmeyi sağlayabilecek bir yönetim sistemine ihtiyaçları vardır.⁷⁶

Yirminci yüzyılın ikinci yarısının en belirgin özelliği (giderek çevresi genişleyen küresel uyanışın sonuçları için farklı yorumlar sürmekle beraber) yoksul ve zenginin aynı pazarda buluşmasıdır. Bu durum mutlaka az gelişmiş ülkeye belli olanaklar sağlayacaktır; çünkü az gelişmiş ülkenin yalnız başına kaderine terk edilmesi, onu yoksulluğun kısır döngüsünden kurtaramaz.⁷⁷

⁷² Aclan ACAR, "Değişim Sürecinde Başarıya Ulaşmak", **Executive Excellence**, S.14, (Mayıs, 1998), s.5.

⁷³ ARGUN, "Kurumsal...", s.10-11.

⁷⁴ Kaan SOYLU, "ISO - 9001 Ailesinde Kendine Yer Arayan Konfigürasyon Yönetimi", **Önce Kalite Dergisi**, S.25, (Şubat-Mart, 1998), s.16.

⁷⁵ GODFREY, s.8-9.

⁷⁶ Özgür DÖĞERLİOĞLU, **Endüstri İşletmelerinde Kurum Kültürünün Hareketli Pazarlarda Kalite Kültürüne Dönüşümü**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1995. s.l.

⁷⁷ Gencay ŞAYLAN, "Küreselleşmenin Gelişimi", Işık Kansu (Der.), **Küreselleşme**, B.3, İmge Ya., Ankara, 1997, s.18-19.

Hangi ulus veya ülkede bulunursa bulunsun maddi ve beşeri unsurları insanlara faydalı mal ve hizmet üretimi için harekete geçiren işletmelerin; bilgi ve hünelerini giderek belirsizleşen paradigmada yoğunlaştırarak organize olmaları - global piyasada hüküm sürmek için- önemli bir girişimdir.⁷⁸

“Sabit bir merkezi olmayan bir dünya haline geldik” diyen Peter Drucker'e göre iş hayatı globalleşmede fırtına gibi esse de kültür yaklaşımında hala “kabilecilik baskısı” olarak ifade ettiği eğilim şimdilik baskın görünüyor.⁷⁹

Ancak kimi işletmeler; “küresel düşün, yerel davran” sloganıyla iki farklı yaklaşımı bir arada düşünerek lokal ihtiyaçları da göz ardı etmiyorlar.⁸⁰ Bu sloganı daha da zenginleştirerek matriks haline getirmek mümkündür: Küresel düşün yerel davran; yerel düşün küresel davran; yerel düşün yerel davran ve küresel düşün küresel davran.

Globalleşme çağında üretim stratejilerini sanayi sonrası topluma göre ayarlayarak yeni yönetim sistemlerini anahtar olarak kullanan dev işletmeler, enformasyon devriminin nimetlerinden yararlanmayı örgüt politikalarına taşımaktadırlar.⁸¹ Çünkü bilgi devriminde çevresi her geçen gün genişleyen bir küreselleşme hareketi ve bunun getireceği kıyasıya rekabetin yoğunlaşması, işletmeleri rakipleri karşısında mücadeleci paradigmaya sokmuştur.⁸²

2.2.TKY'nin Stratejik Dönüşüm Boyutu

Düşleri figüre eden, proaktif çıkışları hareket noktası olarak ele alan ve işletme misyonuna ulaşmak için harcanan bir dizi enerjiyi vizyonuyla şekillendiren stratejik yönetim; rutin çalışmalardan sıyrılarak farklı bir platformda yaşam bulur.⁸³

⁷⁸ E. EREN, **Yönetim ve ...**, s.98.

⁷⁹ Mike JOHNSON (Çev: Sinem Gül), **Gelecek Bin Yılda Yönetim**, B.2, Sabah Ya., İstanbul 1998, s.13.

⁸⁰ **A.g.e.**, s.11.

⁸¹ Richard J. BARNET ve John CAVANAGH (Çev: Gülden Şen), **Küresel Düşler, İmparator Şirketler ve Yeni Dünya Düzeni**, Sabah Ya., İstanbul, 1995, s.264.

⁸² KAVRAKOĞLU, **Kalite Cep...**, s.7.

⁸³ AKDEMİR, **Vizyon...**, s.99.

Yapısal çevrime dönük planların baskın olduğu dönemde kusursuzluğa ulaşma yolunda bir dizi kararlar alan üst yönetim gelecek yıllar için çizdiği hedeflere esnek politikası ve tutarlı çalışmalarıyla ulaşabilmek için, stratejisini sürekli olarak yenilemelidir.⁸⁴

Etkisiz bir plana bağlı kalmak yerine, arzu edilen performans kalitesine ulaşmak için örgütsel dönüşümün en önemli aygıtı olan TKY'yi stratejilerine dahil eden üst yönetim, iş dünyasında ayrıcalıklı bir yere sahip olmanın zaferini yaşayacaktır.⁸⁵

Stratejik yönetim; işletmenin bugünkü durumunun değil, tümüyle geleceğinin yönetimidir; diğer bir deyişle, işletmenin misyonunu gerçekleştirmek için şimdiden başlayarak saptanan, uzun vadeyi kapsayan kararların alınması ve uygulamaya konulmasıyla ilgilidir.⁸⁶

Günümüzde yaşanan süratli değişimler karşısında işletmelerin tamamen geleceğe endeksenerek kurgulanmaları ve hızlı değişimlere etkili bir şekilde hazırlıklı olmaları gerekir. Bu bağlamda SWOT analizi (strenght, weaknes, opportunities, threats), işletmenin güçlü ve zayıf tarafları ile fırsat ve tehlikelerinin saptanmasında kullanılır.⁸⁷

Kaybolan sınırlar ve yok olan kurallar dünyasında bugünü yaşamak yerine, yarınları tasarlayarak, rakipleri saf dışı etmenin yolu stratejik yönetimden geçmektedir.⁸⁸

Tüm dünyanın aynı rekabet unsurları bazında mücadele ettiği bir yarışta her çalışmanın, strateji geliştirme konusunda, proaktif davranması gerekecektir.⁸⁹

⁸⁴ Ken BLANCHARD, "Kalite ve Koçluk", **Executive Excellence**, S.8, (Kasım, 1997), s.5-6.

⁸⁵ ARGUN, "**Kurumsal...**", s.10-11.

⁸⁶ Güllen EREN,"Stratejik Yönetim Sürecinde Swott Analizi", **Anadolu Üniversitesi Afyon İ.İ.B.F. Yıllığı**, (1991), s.51.

⁸⁷ AKDEMİR, **Global...**, s.63.

⁸⁸ Aydın İ. ÇUBUKÇU, "Stratejik Yönetimin Yeniden Doğuşu", **Executive Excellence**, S.10, (Ocak, 1998), s.8-9.

⁸⁹ James F. BANDROWSKI, "Yaratıcı Strateji", **Executive Excellence**, S.10, (Ocak, 1998), s.15-16.

Bir işletmenin amacı, yaşamın ötesinde, geleceği yaşamak olmalıdır; çünkü var olmak ancak gelecekte yaşamak ile olasıdır; bunu sağlayacak olan stratejik yönetim -yeni bir dönüşüm prosesini gerçekleştirmede- işletmeye bir avantaj sağlayacaktır.⁹⁰

Her şey normalken aşılabilir olarak görülen problemler, kriz dönemlerinde, transformasyonel liderlerin şu strateji andlarıyla çözülecektir:⁹¹

- Bir vizyon yaratıp, bunu tüm ekibiyle paylaşmak.
- Tüketici gereksinmelerinin, işletmeyi yönlendirmesine izin vermek.
- Tüm ekibin üretime katılmasını sağlamak.
- Yatay yönetime ağırlık vermek.
- Kişisel güvenilirlik yaratmak.
- Zamanı ve kaynakları doğru yönetmek.

Sürekli kalite gelişimi için, modelin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyan fark analizinde bulunması gereken etkenler (temel ilkeler dizisi); sürekli gelişime yönelik bir proses ve stratejik destek ekipleridir.⁹²

İşletmelerin kendi teknolojisini yaratmasını öngören aksiyoner yapı için, vizyon ve değerlerin ışığında, insan ve diğer kaynaklarla örgütleri başarıya götürecek misyon ve standartların entegre olduğu strateji; planlama, organizasyon, yöneltme eş güdümlü ve denetimden oluşmaktadır.⁹³ Bu yönetsel fonksiyonlar; işletmeleri dinamik yapıya kavuşturacaktır.

⁹⁰ John L. MARIOTTI, “Sürekli Değişim”, **Executive Excellence**, S.16, (Temmuz, 1998), s.14.

⁹¹ Darlene RUSS-EFT, “İdeal Lider İdeal İşyeri”, **Executive Excellence**, S.3. (Haziran, 1997),s.16-17.

⁹² James F. RAND, “Kalite ve Öğrenme”, **Executive Excellence**, S.8. (Kasım, 1997), s.11.

⁹³ E. EREN, **Yönetim ve...**, s.52.

Orijinalinde askeri güçlerin yönetim bilimi anlamına gelen, ancak günümüzde işletme vizyonu ve misyonuna erişimde bir araç fonksiyonu olan strateji, işletmenin başarı potansiyelini doruğa çıkaracak şekilde donanmıştır.⁹⁴

Yüzyıllar içinde geliştirilmiş ve mükemmel hale getirilmiş olan askeri strateji prensipleri -hem bireysel, hem de örgütsel düzeyde- stratejik düşünme konusunda uygulanabilir; bu strateji temelde şu dokuz unsurdan oluşmuştur.⁹⁵

- Hedef: Hedefin net ve açık olması her şeyden önce gelir.
- Hücum: Saldırgan stratejiyi, amaca yönelik kullanma.
- Konsantrasyon: Ne yapılacağını etraflıca düşünerek o işe yoğunlaşmak.
- Manevra: Amaç konusunda net, proseste esnek olmak.
- İstihbarat: Gerçekleri öğrenmek.
- Güçten tasarruf: Gerekli miktardaki kaynakları seferber etmek.
- Sürpriz: Rakipleri saf dışı etmek için, beklenmeyeni yapmak.
- Sömürü: Piyasa fırsatını yakalamak için izlemeyi ve kovalamayı sürdürmek.
- Sinerji: Birlikte hareket etmek.

Kendilerini değerlendiren, rakipleri karşısında noksan yönlerine göre önlem almayı bilen ve güçlü olduğu alanlarda devamlılığı destekleyen stratejik yönetimin

⁹⁴ Ali AKDEMİR, **AT İşletmeleriyle Bütünleşmede Teknolojinin Stratejik Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Ya. No:555, Eskişehir, 1992, s.139-140.

⁹⁵ Brian TRACY, "Stratejik Düşünme", **Executive Excellence**, S.21, (Aralık, 1998), s.7-8.

yokluğu işletmeleri -gittikçe değişen, ama hiç eksilmeyen- pek çok sorunu başarıyla aşacak güçten mahrum bırakacaktır.⁹⁶

Gelecek için stratejik bir biçimde düşünme ve plan yapma becerisine sahip olan TKY, işletmeyi yarımın dünyasına taşıyacak başarılı ve inançlı ekibiyle, zorlu ve bilinmezlerle dolu yolda, enerjisini yankı uyandıran vizyonundan alacaktır.

2.3. TKY'nin Post-Modern Boyutu

Yoğun rekabet atmosferinde, hayal gücünü kullanan ve birazda zorlayanlar; rasyonel sonuçlara ulaşabilecek köklü değişmelere yelken açacaklardır. Varlıklarını sürdürmek isteyen işletmeler de, global fırtınaya, kararlı adımları gerekli kılacak saldırgan strateji ile müdahale ederek, gündemi alt üst eden paradigmayı yaratacaklardır.⁹⁷

Bilgi devriminde matriks proje stratejisi ile organizasyon yapısını çok boyutlu örgütlendirerek tüm kademeleri devreye sokan işletmelerin, özgün ve yaratıcı atmosfer için, otonom çalışmalara geçme ihtiyaçlarının nedenleri şunlardır:⁹⁸

- Dinamik zeminde, gelişmeye ve fırsatları yaratmaya itici güç olan küresel şartlar.
- İşletmelerin geniş boyuta sahip ve yeter ölçüde mal-hizmet farklılığına gitmeyi arzulaması.
- İşletmelerin çalışmalarında yeniliğe uygun, proaktif hünerleri kapsamına alması.

⁹⁶ Haşmet BAŞAR, "Krizde Stratejik Yönetim", **İ.S.O. Dergisi**, S.384, (Mart, 1998), s.48.

⁹⁷ İlker BELEK, "Postkapitalist" Paradigmalar, B.2, Sorun Ya, İstanbul, 1999, s. 35-40.

⁹⁸ E. EREN, **Yönetim ve...**, s.209.

- İşletmede görev alan iş gücünün becerikli grup çalışması ruhuna yatkın, kolayca moralsizliğe eğilimi olmayan ve kişisel çatışmalara karşı mukavemetli olması.

Sivri örgüt yapısını yalınlaştıran işletmeler; herkesin yönetici ya da hiç kimsenin yönetici olmadığı atmosferde, amaçlara göre yönetim, iş zenginleştirme, rotasyon, iş genişletme, otonom çalışma grupları ve kalite çemberlerine yönelik katılmalı yönetimin teknikleri ile kalite ve verimliliği tesis edeceklerdir.⁹⁹

Bilinmeyen bir dünyaya adım atmak ve diğer insanları daha önce kimsenin gitmemiş olduğu yerlere gitmeyi ikna etmek için harekete geçiren günümüz liderleri, giderek ekiplere dayanan yönetim anlayışını benimseyerek, kendi kendini yönetmeye ivme kazandıran bir anlayış tesis edeceklerdir.¹⁰⁰

21. Yüzyıl yeni açılımlar ve yapılanmalar çağıdır; bu çağa hazırlıklı olarak dünyadaki bütün ülkeler, kendilerini ulusal bazda yeniden örgütleyerek, uluslar arası rekabet atmosferine girme ya da var olan potansiyellerini arttırmaya hazırlanmaktadır.¹⁰¹

Bir paradoks gibi görünmekle birlikte aynı proses içinde dünya ile entegre olan, gelişen iletişim teknolojilerinin de etkisiyle tek bir piyasaya dönüşen dünyamız, en uzak köşelerindeki insanları birbirine yakınlaştırmaktadır.¹⁰²

Bir çağa damgasını vuran Marksist düşünce gereği ürettiklerinin gerçek sahibi olarak yönetimde tekrar söz sahibi olan işgörenler, küresel piyasanın dayanak noktası olan kapitalist zihniyetin çalışarak yarattığı entellektüel sermaye ile paradigmaları yerinden oynamaktadırlar.¹⁰³

⁹⁹ AKDEMİR, **Global Normlu...**, s.92-93.

¹⁰⁰ Ken BLANCHARD, "Ekiplere Dayalı Yönetim", **Executive Excellence**, S.2, (Mayıs, 1997), s.6.

¹⁰¹ KalDer, "Neden Ulusal Kalite Harekatı", **Önce Kalite Dergisi**, S.27, (Ağustos-Eylül, 1998), s.16..

¹⁰² **A.g.e.**, s.16.

¹⁰³ Tony BUZAN, "Toplam Kalite ve Zihin Haritası", **Kariyer Dünyası**, S.7, (Nisan 1998), s.67.

Uzun vadeli kalite ile olumlu değişmelere imza atmak isteyen işletmeler, sonu gelmeyecek mükemmellik yolculuğunda beşeri kaynağın etkin ve dinamik performansını çevrimin hammaddesi yaparak, radikal değişime koşar adım gideceklerdir. O halde Einstein'ın aşağıdaki formülde durumu; “ $E=mc^2$ ” yerine “ $E=m^3$ (Yani; Enerji = misyon x maddi ödöl x manevi ödöl)” şeklinde ifade etmesi daha doğru olurdu.¹⁰⁴

Heraklitos'un; “değişmeyen tek şey değişimdir” paradoksunu baz alan ve çevrimin gerekliliğine inanarak ufku kollayan liderler, doğru stratejiler ve doğru motivasyonla yönlendirdikleri bireylerle, eşsiz işletmenin yaratıcısı olacaklardır.¹⁰⁵

Entellektüel enerji ve heyecanın baskın olduğu yaratıcı yıkını devrinde “birey”i ön plana çıkaran ve onun barışçıl protesto edimini çığnemeyen post-kapitalist zihniyet, insanlığın düşünsel ve ruhsal gelişiminden yanadır.¹⁰⁶ Bu anlamıyla en gelişmiş duyarlılıktır.

“Bugün post-modernist gruplar temel tezlerini anything goes (her şey olabilir) ifadesiyle adeta sloganlaştırmışlardır”.¹⁰⁷

İçinde bulunduğumuz zorlu küresel ortamda, her zamankinden daha çeşitli müşteri ve daha yoğun rekabet ilişkileri ile başa çıkabilmek için ileri bakarak proaktif davranmanın temel şartı; kaliteyi arttıran, maliyeti aşağıya çeken bir dizi küçültme (işletmeyi) operasyonudur.¹⁰⁸

“Lean Manufacturing” kavramı, son günlerde üzerinde sıkça konuşulan bir olgudur; bu konsepte yalın bir işletmenin sahip olması gereken özellikler sıralanırken, örgüt dokusunun da yalınlığından söz etmeyi unutmamak gerekli koşuldur.¹⁰⁹

¹⁰⁴ Ken BLANCHARD ve Sheldon BOWLES (Çev: Mehmet Özcan), **İşletme Kahramanları**, Yönetim Geliştirme Merkezi Ya., İstanbul, 1998, s.138.

¹⁰⁵ Levent ŞİMŞEK, “Değişim Reçeteleri”, **Executive Excellence**, S.14, (Mayıs, 1998), s.20.

¹⁰⁶ Ömer PEKER, “Toplam Kalite Yönetiminin Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği”, **Verimlilik Dergisi**, C.24, S.4, MPMYa. No:1995/4, (Nisan, 1995), s.73.

¹⁰⁷ Veysel BOZKURT, **Enformasyon Toplumu Ve Türkiye**, B.2, Sistem Ya., İstanbul, 1997, s.59.

¹⁰⁸ Stephen R. COVEY, “Sürekli Yenilenme”, **Executive Excellence**, S.14, (Mayıs, 1998), s.12.

¹⁰⁹ Hamdi ÖZÇELİKEL, **Japon Yönetim Sistemi**, MESS Eğitim Vakfı Ya., İstanbul, 1994, s.85.

“Öncelikle nedir yalın olmak?” Yalın olmak, gerçekten gereksinmemiz olmayan herşeyden kurtulmaktır.¹¹⁰

Gerekli olmayan işi ortadan kaldıran ve dolayısıyla gerekli olmayan elemanları da ortaya çıkararak yalın üretim ya da işletme (organizasyon) kavramına günümüz koşullarında ihtiyaç vardır.¹¹¹

Doğrudan ve sağlıklı haberleşmenin doğru adresi olan yalın organizasyonun ilkeleri şunlardır:¹¹²

- Takım ruhu.
- Kaynakların etkili kullanımı ve israfın ortadan kaldırılması.
- Sürekli gelişme.

Global piyasalardaki rekabet işletmeleri az ve öz işe yönettiren, ana sektörler ön plana çıkıyor ve işletmeler bir yandan küçülürken diğer taraftan karları artıyor; “aslına dönüş” olarak adlandırılan bu model büyük başarılarla imzasını atmaktadır.¹¹³

Maliyet, kalite ve hızın önemli olduğu küresel rekabette, her işletmenin, bu parametrelere ulaşmayı hedeflemesi gerekiyor.

İşletmelerin iş proseslerini kalite odaklı dokuya kavuşturan yeniden yapılandırma, fazlalıkları budayan ve hantal dokuyu eriten spektrumuyla geleneksel yapıyı dışlamaktadır.¹¹⁴

¹¹⁰ A.g.e., s.85.

¹¹¹ A.g.e., s.85.

¹¹² A.g.e., s.86.

¹¹³ A.g.e., s.110.

¹¹⁴ Gülşen DEMİREL, “Re-engineering'in Kitabı Yeniden Yazılıyor”, **Capital Guide**, S.6, (Haziran, 1996), s.142.

“Yarat ya da öl” felsefesini güdecek kadar çılgın zihniyetin sahibi ve yönetim gurularından Tom Peters (temel aldığı yaratıcılık olgusu için); eski fikir ve yaklaşımların erozyona uğratılıp yerine yenilerin konulması gerektiğini savunuyor ve işte bu stratejisi hakkındaki yeni sloganı: “Gelecek yüzyıl küçüklerin olacaktır”.

Bugünün çok şiddetli rekabet ortamında zirvede kalmak isteyen her organizasyonda çalışanların arzu ve heyecanlarını en üst noktaya çıkaran, şaşırtıcı sonuçlara ulaşmasını sağlayan ve devrim olarak kabul edilen TKY felsefesi, işletmeleri tehlikeden koruyacak bir güçtür.¹¹⁵

Yükselen paradigmada düşlerin gerçeğe dönüştürülmesi ve figüre edilen şeyin elde edilebilmesi stratejik yeteneğe bağlıdır. “Dönüştürücü lider henüz denenmemiş, bilinmeyene insanları mobilize etme görevleriyle karşı karşıyadır. Bu da müthiş bir inanç ve hayal gücü gerektirir.” Tüm bunlardan çıkan sonuç şöyledir:¹¹⁶

- Paradigmik değişim projesi içinde, evrimi ve yavaş değişimi temel alan “normal dönem” transaksyonel liderlerle ilerleme kaydederken, devrimi ve baş döndürücü bir değişimi temel alan “paradigmatik değişim dönemi” transformasyonel liderlerle yürür.
- Liderlik araştırmalarındaki klasik yaklaşmanın tersine liderin kişisel özellikleri ve doğuştan getirdiği niteliklerden ziyade, transformasyonel liderler, içinde oldukları dönem tarafından yaratılırlar.
- Transformasyonel ve transaksyonel liderlerin vizyonları ve kişilik özellikleri tamamen farklıdır.

Var olan nokta ile yetinmeyen bu liderler, vizyonlarını çağın önünde tutarak, yaratıcılığın prim verdiği günümüzde yükselişlerini sürdürmektedirler.

¹¹⁵ Ahmet BUĞDAYCI, “Gelecek Yüzyıl Küçüklerin Olacak”, **Capital Guide**, S.12 (Aralık, 1997), s.191.

¹¹⁶ Hasan ŞİMŞEK, **21. Yüzyılın Eşiğinde Paradigmalar Savaşı, Kaostaki Türkiye**, Sistem Ya., İstanbul, 1997, s.164-170.

Mükemmeli arayışta hiçbir şeyi vazgeçilmez unsur olarak algılamayan TKY, kesin yargılardan uzak, göreceli spekturumun atılgan stratejisi ile hedefini sürekli büyüterek, çalışanlarını iş birliği ve katılım sürecine taşımaktadır.¹¹⁷

Bu rüzgar eğilimden etkilenen işletmeler de rekabeti güçlerinin en yüksek oldukları alana çeviriyorlar; amaç; rakiplerinin giremeyeceği alanlara, onların giremeyeceği mal ve metotlarla nüfuz etmektir.¹¹⁸

“Başarılan hedef ne denli büyük olursa olsun, önceden ulaşılması zor görünür olsun, her halukarda, eş deyişle görecelidir”.¹¹⁹

2.4. TKY'nin Öğrenen Örgüt Konseptine Yönelik Boyutu

Dönüştürücü liderlerin etkin vizyonu ile şekillendirdiği bir şablonda, sürekli ilerlemenin zorunluluğuna inanmış öğrenen örgüt portföyü, fosilleşmiş zihniyeti eriterek, organizasyonun yapısal süreçlerinde yeni bir sayfa açmaktadır.¹²⁰

Değişen şartlar karşısında reaksiyon göstermenin ötesinde özde yenilik yaratarak çevresel dönüşüme adapte olmayı misyon edinen örgüt tipolojisi, öğrenen örgüt konseptinin iz düşümünden faydalanarak vizyonunu büyütecektir.¹²¹

Teknolojiyle yenilenen ürün ve hizmetlerin dönüşümle birlikte hız kazandığı enformasyon çağında, bilgiyi yönetme becerisi şu adımlardan geçmektedir:¹²²

- Durum İncelemesi: “Sorun noktaları nelerdir?” “Problemlerin çözümünde hangi yeteneklerin seferber edilmesi gerekir?”

¹¹⁷ Gülşen DEMİREL, “Müthiş Dönüşüm”, **Capital Guide**, S.7, (Temmuz, 1995), s.111.

¹¹⁸ ..., “Core Business Devrimi,” **Capital Guide**, S.12, (Aralık, 1994), s.112.

¹¹⁹ AKDEMİR, **Global Normlu...**, s.141.

¹²⁰ Levent ŞİMŞEK, “Öğrenmenin Reçetesi Yoktur”, **Executive Excellence**, S.17, (Ağustos, 1998), s.4.

¹²¹ Cevdet MOCAN, “Öğrenen Organizasyonlar”, **Executive Excellence**, S.17, (Ağustos, 1998), s.10.

¹²² Guy HALE, “Düşünmeyi Öğrenmek”, **Executive Excellence**, S.17, (Ağustos, 1998), s.12-13.

- Neden Analizi: “Yanlış giden nedir?” “Olayın öncesi ve sonrası arasında ne gibi fark vardır?” “Değişen nedir?” “En olası neden hangisidir?” “Nedenin bu olduğuna nasıl emin olunur?”
- Alternatifleri Bir Arada Düşünebilme: “Hangi konuda karar verilecek?” “Kriterler hangileri?” “Bu kriterlere en uygun alternatif hangisi ve nerede terslikler çıkabilir?”
- Plan Analizi: “Planın kapsamı neler olmalı?” “Olası problemler ve fırsatlar hangileridir ve problemler ne şekilde önlenabilir?”
- Yenilikçilik: “Yeni fikirler ve bu fikirlerin işler çözümlerle birleştirilmesi veya uygunluğu ne şekilde sağlanacaktır?”

Transformasyon sürecinde adeta açık bir pazar haline gelen dünyamızda bilgiye erişebilme, yaşanan düalizmi sinerjiye dönüştürme, daha iyisi ya da en iyisini bulmak adına öğrenmeyi ön plana çıkarabilme ve sürekli öğrenmeyi ilke edinme, çağımızın örgütleri için vazgeçilmez bir olgu ve gereklilik olmaktadır.¹²³

Müşterinin duyarlılığını algılayabilen, taleplerine yanıt vermek için nasıl hareket edebileceklerini kurgulayan işletmeler, dünyaya yepyeni bir bakış açısı kazandıran öğrenen organizasyon ile rotalarını kazançlı çıkabilecek yöne çevirerek, müşteri duyarlılığını algımlarken, ilerideki gereksinimleri için kurgularını şimdiden yapmaktadırlar.¹²⁴

Sürekli gelişmeye yönelik süreçlerin devam etmesi için öğrenen örgüt prosesine sahip çıkması gereken kalite programı, yeniliğe yönelik stratejileriyle herkesin katılımını sağlayacaktır.¹²⁵

¹²³ Benchmarking Uzmanlık Grubu, s.11.

¹²⁴ A.g.e., s.12-13 .

¹²⁵ RAND, s.11.

Mükemmellik yolunda şaşırtıcı patlamalarla örgüt kazancını arttıran öğrenen organizasyon olmanın yolu şu adımlardan geçmektedir:¹²⁶

- Öğrenme kültürünün kritiğini yapmak.
- Pozitif ilişkileri geliştirmek.
- Çalışma atmosferini; düşünceleri yeşertecek şekilde verimli ve üretken hale getirmek.
- Yaratıcılık adına, riziko altına girmeyi ödüllendirmek.
- Sinerjinin içinde oluşan gizli potansiyel bağlarında insanların birbirleri için malzeme (kaynak) olmalarını sağlamak.
- Öğrenme gücünü yaşama realize etmek.
- Vizyonu görünür hale getirmek.
- Sistemin temel bileşkesi olan insan faktöründen maksimum seviyede faydalanılması için güçlendirilmesini desteklemek.

En iyi alanlarda kendini kıyaslama içine dahil eden işletmeler, yaptıkları faaliyetleri iyileştirmek için, öğrenen örgüt olabilmeyi temel koşul görmelidirler.¹²⁷

Sürekli gelişmenin itici gücü olan öğrenen organizasyonlar, işletmelere bilgi çağında hayatta kalabilmenin ve müşterilere gerçek bir değer sunmanın kaynağı olacaklardır.¹²⁸

¹²⁶ Peter KLINE ve Bernard L. SAUNDERS, “Öğrenen Organizasyon Olma Yolunda On Adım”, **Executive Excellence**, S.17, (Ağustos, 1998), s.13-14.

¹²⁷ Tanju ARGUN, “Öğrenen Organizasyonlar”, **Executive Excellence**, S.17, (Ağustos, 1998), s.20.

¹²⁸ SENGE, “Kalite Hareketinin...”, s.6-7.

İlk olarak 1990 senesinde Peter Senge'nin "The Fifth Discipline" adlı eserinde dikkatleri üzerine toplayan "Öğrenen Organizasyon" kavramı, endüstri toplumundan bilgi toplumuna geçişte, global normların bir zorunluluğu olarak, rekabet üstünlüğünün vazgeçilmez unsuru olmuştur.¹²⁹

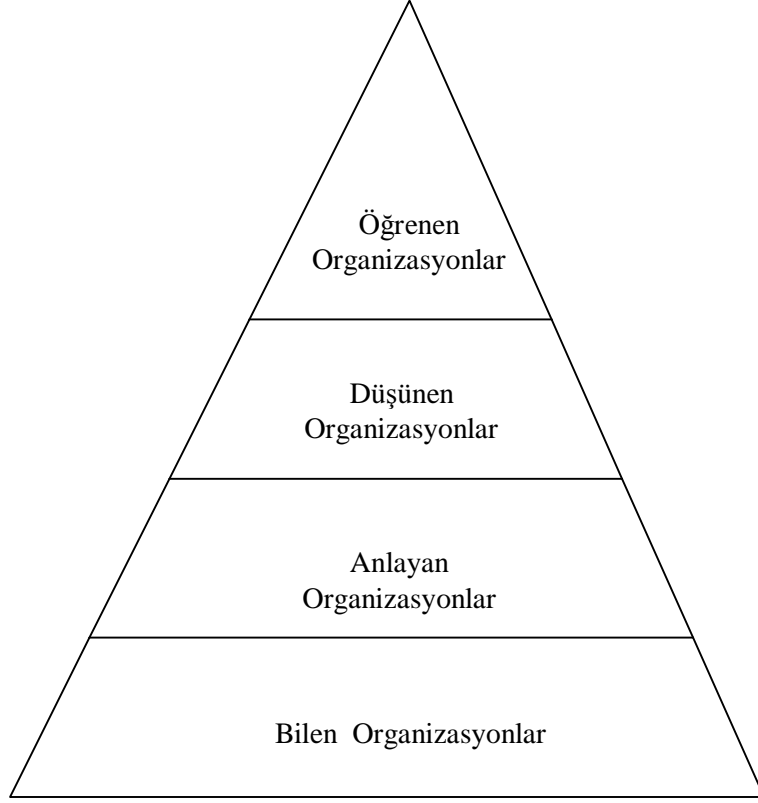
İş dünyasında popülarite kazanan "Öğrenen Organizasyon"un ilk şekli; "Bilen Organizasyon", daha sonra insanları bir araya getirerek işletmeye bağlayan ve ait olma duygusunu veren; "Anlayan Organizasyon", ardından iş sorunlarının çabuk teşhis edilmesi, analizinin yapılması ve eyleme geçirilmesiyle yöneticileri bu yönde eğiten; "Düşünen Organizasyon" yanı sıra, kronolojik sırada yer almış olmakla beraber paylaşılan vizyonla kişisel yetkinlik, düşünsel modeller, sistem düşüncesi ve takım halinde öğrenmeye ışık tutan; "Öğrenen Organizasyon" global çağa hitap eden ve gerçek dönüşümde ustalaşmaya hız kazandıran gözde bir modeldir.¹³⁰

İşletme yönetimi tarihi açısından örgütlerin sınıflandırılması şekildeki gibi olmaktadır.¹³¹

¹²⁹ HARDJONO ve Diğerleri, s.50.

¹³⁰ AKDEMİR, **Vizyon...**, s.86.

¹³¹ MOCAN, s.10.



ŞEKİL: 2.2. Organizasyonların Çevrimi

Piyasa unsurlarının devamlı değiştiği, yeni teknolojilerin çok kısa sürelerle ortaya çıktığı, mal-hizmetlerin kısa aralıklarla demode olduğu, kıyasıya rekabetin baş gösterdiği günümüz dünyasında sürekli gelişimin gerekliliğine inanmış öğrenen örgütler, çağın organizasyon anlayışının en tipik örneğidir.¹³²

Geleceklerine yön verme konusunda becerilerini sürekli olarak geliştirmekte olan öğrenen örgütlerin oluşturulmasında, kalite hareketinin öncü dalga olduğu yadsınamaz.¹³³

¹³² Tamer KOÇEL, **İşletme Yöneticiliği**, B.6, Beta Ya, İstanbul, 1998, s.315.

¹³³ SENGE, "Kalite Hareketinin...", s.6.

2.5.TKY'nin ISO-9000 Serisine Yönelik Boyutu

İşletmelere piyasalarda üstünlük tanıyan bir rekabet yasası olan ISO-9000'ler serisi, globalleşen ölçekte, kaliteyi garanti altına alacak bir basamaktır.¹³⁴

Çevre koşullarının iyileştirilip sağlık ve güvenlik konularında duyarlılık gösterilmesini vizyon edinen Uluslararası Standartlar Örgütü, iletişimin teknolojisinin bir gereği olarak, yaşamsal önem taşımaktadır.¹³⁵

Gelecek kuşakları gözeterek çevresel değerleri koruyacak teknolojileri devreye sokan ve doğal kaynakların daha iyi yönlendirilmesi için bilgi çağının da gözdesi kabul edilen ISO; sürdürülebilir yaşam için aranan kalite normudur.¹³⁶

Küresel piyasalarda hayatta kalmak isteyen işletmelerin temel politikaları, müşteriye kalite güvencesi vermektir; bunun için de kaliteyi ulusal anlamda belgelendirmek gerekmektedir.¹³⁷

Bu bağlamda kalite standartları TKY'nin kendisi değil, sadece ona ulaşacak bir basamaktır; yani işletmeler için TKY bir amaçken, kalite standartları bu amaca hizmet eden bir araçtır.¹³⁸

Üretilen ürünü (üretim sürecinde) hatasız olarak yapmayı amaç edinen standartlar serisi; “yeterince iyi asla iyi değildir” anlayışını tüm yönetim fonksiyonlarına kanalize ederek, önemli lojistik desteği sağlamaktadır.¹³⁹

¹³⁴ Rıdvan BOZKURT, “Önce ISO-9000, Ya Daha Sonra?”, **Önce Kalite Dergisi**, S.11, (Nisan, 1995), s.45.

¹³⁵ COOK, s.7.

¹³⁶ Yenal OKTUĞ, “Ortak Sorunumuz, Sorumluluğumuz: Çevre”, **İ.S.O. Dergisi**, S.388. (Temmuz, 1998), s.13.

¹³⁷ Rabia AKBULUT, “Yaptığını Yaz, Yazdığını Yap”, **Hürriyet İnsan Kaynakları Gazetesi**, (31-Ekim, 1999), s.1.

¹³⁸ TAN, s.25.

¹³⁹ YETİŞ, s.26.

Kıscacası kalite güvencesiyle (ISO-9000'ler serisi) kalite yönetiminin eş anlamlı olmadığı açıktır.¹⁴⁰

Kısa vadede bir ISO-9000 belgesi sahibi olmayı hedeflemek yerine, orta ve uzun vadede bu sistemden faydalanarak işletmenin kalite sistemini geliştirmeye ve tüketici mutluluğunu arttırmaya çalışmak temel amaç olmalıdır.¹⁴¹

TKY, ISO-9000'ler serisi değildir; ancak bu kalite standartları, TKY'nin minimum gerekleridir; bu normlar olmadan TKY olmaz, ama sadece bu normlarla da TKY olmaz.¹⁴²

ISO-9000 serisi çeşitli amaçlar için kullanılabilir; bunlardan bazıları şunlardır:¹⁴³

- İşletmenin mal ve hizmette kaliteyi gerçekleştirirken, aynı zamanda maliyetlerini de düşürmek amacıyla;
- Tüketicilerine, kaliteyi güvence altına alan bir mekanizma içinde faaliyet gösterdiğini göstererek onlara güvence vermek amacıyla;
- Bu standartlara uygun bir şekilde çalıştığını belgelendirmek amacıyla.

Proaktif çalışmayı misyon edinen bir işletme, bu standartları uygun bir şekilde çalıştığını belgelendirmek amacı ile işletmelerdeki var olan kalite mekanizmasını derinlemesine incelemesi, önceden ne gibi problemlerin olduğunu büyük çapta ortaya çıkarması, TKY tipi bir felsefeye ulaşabilmede oldukça faydalı bir atılım olacaktır.¹⁴⁴

¹⁴⁰ Bahadır YALÇIN, “Çevre Yönetimi ve Toplam Kalite”, **5. Ulusal Kalite Kongresi**, TÜSİAD-KalDerYa., İstanbul, (Kasım, 1996), s.723.

¹⁴¹ N. YAYLA, s.34.

¹⁴² ARGUN, “**Toplam Kalite...**”, s.10.

¹⁴³ KAVRAKOĞLU, **Kalite,...**, s.93.

¹⁴⁴ MERGEN, s.32.

İyi uygulanan bir kalite güvence sistemi, işletmeye büyük yararlar sağlayacaktır; ancak kaliteyi tutturmak yerine onu sürdürmek, zirveye oturtmak arasında çok fark vardır.¹⁴⁵

Başarının temelinde kalite standardını alıp lisansör işletme olmak değil, kalite yönetimini uygulayıp, rekabet yarışından galip çıkmak yatmaktadır.¹⁴⁶

Kazanılanını korumaya yönelik bir dokusuyla ISO-9000'ler serisi daha statik bir yapıya sahipken, kaliteyi kışkırtan ve göreceliğine inanan TKY, son derece dinamik ve yaratıcı yapısıyla, standartları her zaman geliştirmeyi vizyon edinmektedir.¹⁴⁷

ISO-9000 standartlar serisi; kalite yönetimi disiplininin uygulama esaslarına dayalı olup, işletmelerin kalite yönetimi mekanizması ve buna ait yapılanma ve ana ihtiyaçlara kısmen tüketici orijinli, kısmen de tüketici gereksinim ve istemlerden ayrı olarak, kalite güvencesinin delillerini ortaya konulmasını sağlayıcı bir mekanizma ile işlerlik kazanır.¹⁴⁸

Tüm dünyada geçerliliği olan ISO-9000 kalite güvence sisteminin faydaları şunlardır:¹⁴⁹

- Sistematik çalışma alışkanlığı sağlamaktadır.
- Hatalar azalmaktadır.
- Verim artmaktadır.

¹⁴⁵ ESİN, s.77.

¹⁴⁶ Selim GÜVEN, “İngiltere’de ISO-9000 ve Kalite Yönetimi”, **ISO-9000 ve Kalite Sistemleri Seminerleri**, İ.S.O. Ya., İstanbul, 1993, s.202.

¹⁴⁷ AKIN, s.210.

¹⁴⁸ Nurettin PEŞKİRCİOĞLU, “ISO-9000 Uygulama Süreci ve Sonrası”, **Verimlilik Dergisi**, C.24, S.4, MPM Ya. No: 1995/4, (Nisan, 1995), s.43.

¹⁴⁹ AKBULUT, s.1.

- Geçici çözümlerden uzaklaşmaktadır.
- Kişilere bağımlılık kalkmaktadır.
- İşletmenin kalitesine güven artmaktadır.
- İletişim güçlenmektedir.
- İhracat artmaktadır.
- Toplam kalite için başlangıç sayılmaktadır.
- Rekabete üstünlük getirmektedir.
- Müşteri incelemelerini azaltmaktadır.
- Sistemin etkinliğini ve denetimini arttırmaktadır.

2.6.TKY'nin Katılımcılık Boyutu

Günümüz koşullarında belirli sayıda becerileri tek tek (kişileri) ele almak yerine, organize edilmiş ekip çalışmalarıyla disiplinler arası eş güdümü sağlayan ve karar verme mekanizmasında çalışanlara sorumluluk getirerek kalite ve verimliliği tesis eden katımlı yönetim; transformasyon sürecinde başarıya giden yolun anahtarı olmaktadır.¹⁵⁰

Kahramanlık sonrası liderlik çağında, sinerjik bir zenginliğin kaynağını oluşturan etkili bir ekip, gelecek için strateji hazırlığını yapacak potansiyeldedir. Herkesin katılımını sağlayarak çalışanlardan yapabildiklerinin en iyisini alabilen katımlı yönetim, insan gücünden maksimum seviyede faydalanarak, bireysel

¹⁵⁰ AKDEMİR, *Vizyon...*, s.81-82.

hedeflerle organizasyonel amaçların optimum noktada bulunduğu süreçte tüm paydaşlarını mutlu kılar.¹⁵¹

Yönetimsel kararların kalitesini arttıran katılımcı örgüt profili; azaltılmış hiyerarşi ile beraber grup üyelerine tam yetki vererek onların proaktifliğinden faydalanacak ve “İşletme Körlüğünü” aşacak potansiyele sahip olacaktır.¹⁵²

Azalan hiyerarşi basamaklarıyla karar verme sorumluluk ve yetkisi tanınan takım üyeleri, daha açık fikir ve çözüm önerileri geliştirerek, sürekli gelişimin önemli sayılacak girdisi olacaklardır.¹⁵³

Toplumun genel refah düzeyi, entellektüel seviye, bilime ve sanata duyulan ilgi ile yönetime katılım baskısı arasındaki yüksek korelasyondan dolayı Maslow'un ihtiyaçlar piramidinde önemli yer tutan bireyin; başarıya, diğer insanlar tarafından beğenilme, övülme ve toplumda değer verilen bir konuma sahip olma gereksinimi, “tam katılım”ın sayesinde gerçekleşecektir.¹⁵⁴

Globalleşmenin tüm dünyaya egemen olduğu post modern skalada, işletmelerin örgüt ve yönetim dokularını enformasyon ağırlıklı değişime adapte edecek olan katılımcı yönetim; sorun çözme, proses geliştirme, fikir üretme düzeyini yükselten yaklaşımın ortak çarpanı insan ve insan etkileşimini uygulamaya taşıyarak, yönetim anlayışına farklı soluk kazandıracaktır.¹⁵⁵

TKY'de tam katılımın amacı, nitelikli düşünüp, çalışanı bu düşüncelere sadece katkıda bulunan bir atmosfer yaratmak değildir; hedef; işletmedeki her kişi için hem “düşünmenin”, hem de “uygulamanın” birleştirilmesidir.¹⁵⁶

¹⁵¹ GÜRLEK, s.72-73.

¹⁵² KAVRAKOĞLU, **Kalite Cep**,..., s.10.

¹⁵³ AKDEMİR, **Katılımlı Yönetimi**..., s.23-28.

¹⁵⁴ ÖZBATIR, s.37.

¹⁵⁵ TÜRKMEN, s.824-826.

¹⁵⁶ ÖZBATIR, s.38.

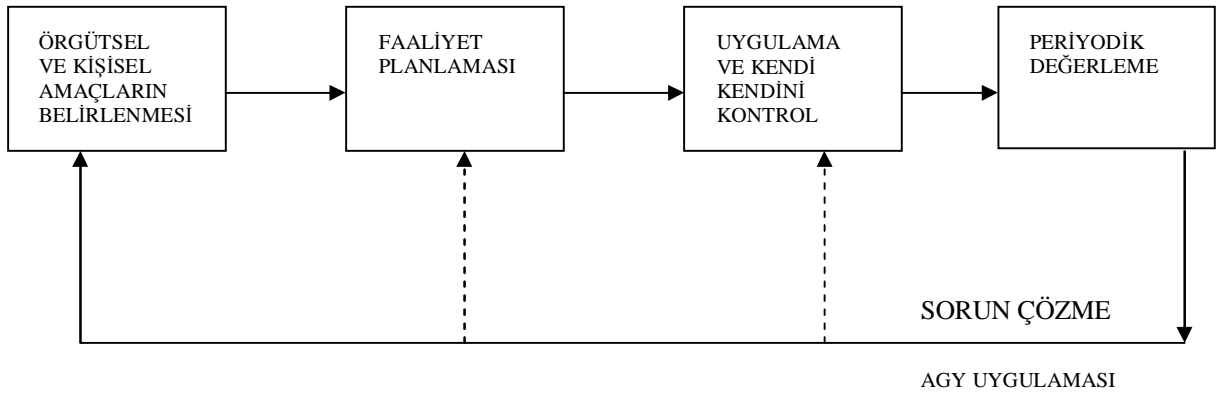
2.6.1.Katılnalı Yönetimde Uygulama Teknikleri

İşletmeleri yapısal dönüşüme iten bilişim teknolojisi -kalitatif ve kantitatif kriterleri yükselten- katılnalı yönetim (KY) ile arzulanan paradigma için önemli bir girdidir; bunun için; “KY konusunda birikim oluşturulması ve bu birikimi uygulamaya götürecekt spesifik eylemlerin belirlenmesi gereklidir”.¹⁵⁷

Aşağıda bu tekniklerin ana özellikleri incelenecektir:

2.6.1.1. Amaçlara Göre Yönetim

İlk defa 1954 yılında Peter Drucker tarafından kullanılan Amaçlara Göre Yönetim (AGY); bir organizasyonda, üst ve asların hedeflerini beraberce belirleyip sorumluluk sahalarını ve eriştikleri neticeleri beraberce kararlaştırdıkları ve spesifik dönemlerde bu hedef ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte izledikleri bir süreçtir ve şekil (bkz: Şekil 2.3.)’deki safhalardan oluşmaktadır;¹⁵⁸



Şekil: 2.3. Bir Süreç Olarak AGY

¹⁵⁷ AKDEMİR, *Katılnalı Yönetimi...*, s.64.

¹⁵⁸ KOÇEL, *İşletme...*, s.91.

İşletme amaçlarını açığa kavuşturan, işletmenin ileriye dönük taktik planlarının yapılması ve bunların her dönem gözden geçirilerek yeniden düzenlenmesini sağlayan, daha iyi performans sağlamak için işletme ve ünite planlarının gerçekleşmesine katkıda bulunan, yöneticiye en geniş serbestlik ve uygulamada esneklik sağlayarak daha iyi ve çabuk karar almaya elverişli zemin oluşturan, sonuçlara ulaşmada kaydedilen ilerlemenin ölçülmesi için performans standartlarına göre kontrolü elden bırakmayan, yöneticilerin zayıf yönlerini gidererek kuvvetli yönlerini güçlendiren AGY; işletmenin ileriye dönük uzun dönemli amaç ve stratejilerine yön veren felsefi yaklaşımıyla da, organizasyonların gelişmesinde elverişli ortam yaratacaktır.¹⁵⁹

Örgütsel amaçlar arasında denge ve faaliyetler arasında birleştirici işleviyle bireysel hedeflerle, organizasyonel amaçları entegre eden AGY; yöneticilerin olayları değerlendirme, karar verme ve inisiyatif kullanma yeteneklerini de geliştiren faaliyetleri bünyesinde barındırmaktadır.¹⁶⁰

2.6.1.2. Kalite Çemberleri

Japonya'da 1962 yılında Profesör K. Ishikawa'nın liderliğinde oluşturulan ve işletmelerde, bireye güven ve bunu ispatlayacak atmosfer oluşturarak ekip faaliyetleri konusunda personeli eğiten kalite çemberleri -en somut anlamıyla- genel bir topyekün kalite kontrol sistemi içinde işlerlik kazanmaktadır.¹⁶¹

Kalite çemberleri uygulamalarının ABD'den Batı Avrupa ülkelerine ve oradan da diğer bölgelere geçişinde etkili olan amaçları beş grupta toplamak mümkündür:¹⁶²

- Kaliteyi geliştirmek,

¹⁵⁹ Birol BUMİN, **İşletmelerde Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim Sistemi Yoluyla Örgütsel Gelişim**, İktisadi ve Ticari Bilimler Akademisi Ya., Ankara, 1974, s.48-52.

¹⁶⁰ John HUMBLE (Çev:Faiz Poray), **Amaçlara Yönelmiş Sevk ve İdare**, Türk Sevk ve İdare Derneği Ya., İstanbul, 1974, s.78-79.

¹⁶¹ Zeynep DÜREN, **İşletmelerde Kalite Çemberleri**, Evrim Ya., İstanbul, 1997 s.11.

¹⁶² **A.g.e.**, s.45.

- İşgörenlerin motivasyonunu ve katılımını sağlamak,
- Ast-üst kontağını güçlendirmek,
- Personelin kültürünü arttırmak,
- Maliyetleri düşürmek.

İnsan ve teknik kaynakları bir araya getirerek ürün kalitesinden çalışma ortamının kalitesine kadar tüm örgütte verimliliğin artırılmasını hedefleyen kalite çemberleri -sorun çözme metodolojisiyle- çalışanın hayal gücü, karar verme ve değerlendirme yeteneğinin geliştirilmesine olanak tanıyan demokratik zemini yaratmaktadır.¹⁶³

TKY'nin uygulama sahası olan kalite çemberleri; “iş hayatında duygulara yer yoktur” görüşünü çürüten tezi, klasik yönetim anlayışındaki mekanik iş birliğinden çok farklı dokusu, “bir işi en iyi o işi yapan bilir” ilkesi ve verimli sonuçlar üretecek olan çalışanlarına verdiği ödülle, adeta bir sevgi çemberi yaratmıştır.¹⁶⁴

2.6.1.3.Otonom Çalışma Grupları

Kıyasıya rekabet koşullarında verimli ve etkin çalışmak için işgörenlerine tam serbesti tanıyan işletmeler, katımlı yönetim teknikleri içinde iyi koordine edilerek, kalitenin artırılmasında en cazip teknik olan otonom çalışma grubundan faydalanırlar.¹⁶⁵

¹⁶³ Ülkü DİCLE, “Kalite Çevrimleri (QCC): Sorun Çözmede Grup Yaklaşımı”, **Kalite Kontrol Grupları (QCC) Semineri**, MPM Ya. No: 320, Ankara, 1985, s.141-144.

¹⁶⁴ Gönül GÜNGÖR, “Uygulamada Kalite Çemberleri”, **Önce Kalite Dergisi**, S.4,(Temmuz,1993), s.10-11.

¹⁶⁵ BLANCHARD, “Ekiplere Dayalı...”, s.6.

Biçimsel organizasyonun bir parçası olan otonom gruplar; yenilikçi çözümlerle sınırların dışına çıkarak -sorun çözmede- işletmelere proaktif çözümler kazandırmaktadırlar.¹⁶⁶

Gerçek anlamda kendini yönetebilen grubun karakteristik özellikleri şunlardır:¹⁶⁷

Üyeleri kendi kendilerine;

- Ekip içinde, görevlerini nasıl paylaşacaklarına karar verebilirler.
- Ekip içinde, çalışma programı yapma kararı verebilirler.
- Ekip tarafından gerçekleştirilen faaliyetleri, öğrenmesi için bir diğerini eğitebilirler.
- Ekipte bir başkasının başarısını değerlendirebilirler.
- Ekipler bazen sonuçlar için beraberce sorumluluk alabilirler.

2.6.2. Katımlı Yönetimde Uygulama Tekniklerinde Yararlanılan Analiz Yöntemleri

Ölçüm ve istatistik, TKY'nin vazgeçilmez parçalarıdır; rekabette üstünlük sağlayabilmek için işletmenin her yönü ile gelişmesi gereklidir; birşeyi geliştirmek için doğal olarak ölçülmesi de gereklidir. TKY anlayışının yerleştirilmesi ve sürekli olabilmesi için kalitedeki gelişmelerin ölçümü ve açık bir biçimde raporlanması şarttır.¹⁶⁸

¹⁶⁶ QUIGLEY, "Etkili Ekiplerin...", s.18.

¹⁶⁷ Rıdvan BOZKURT, "Toplam Katılımcılık", **Verimlilik Dergisi**, C.24, S.4, MPM Ya. No:1995/4, (Nisan,1995), s.25.

¹⁶⁸ YENERSOY, **Toplam Kalite...**, s.94-95.

Çalışanların sorun çözme yeteneklerini geliştirip iletişimi alışkanlığını yerleştiren, sistemdeki aksaklıkları gruplar yardımıyla ortaya çıkaran, yaratıcılığı motive ederek etkileşimi güçlendiren grup çalışmalarının; çok spesifik amaçları, belli yöntemleri ve disiplinleri vardır.¹⁶⁹

2.6.2.1. Beyin Fırtınası

Çalışanların bir takım görüşlerini, bakış açılarını, düşüncelerini, önerilerini işletmenin harcına katma fırsatı sunan beyin fırtınası -zihinlerde saklı bilgilere- deneyimlere ve değerlendirmelere ulaşmanın iyi bir yoludur.¹⁷⁰

Temel kuralları koyup bunlara uyulmasını sağlayan işletmeler, beyin fırtınasının kontrolden çıkıp herkesin düşünmeden konuştuğu bir toplantı haline dönüşmesini engellemiş olurlar.¹⁷¹

Üst yönetimin saptadığı strateji ile işletme vizyonuna erişmede grup üyelerini minimum etki altına sokan (unbiased) beyin fırtınası yönetimi, bu perspektifiyle son derece objektiftir; unutmayalım ki; ekibin ortak sübjektif önerileri ise son derece objektiftir.¹⁷²

Problem çözme prosesinde, bireysel ve ekipsel katılımı sağlayarak, bunu nesnel örgüt süreçleriyle entegre eden beyin fırtınası (brainstorming); tüm kısıtlardan uzak her düşüncenin kaydedileceği sansürsüz ortamda, bireylere zihinsel özgürlük tanır.¹⁷³

“N.N.N.N.N.K.” (ne - neden - ne zaman - nerede - nasıl - kim) yöntemi, fikir üretilmesi gereken proaktif seanslarda çözümleri mercek altına alan bir araştırmadır ve beyin fırtınasında sıkça kullanılır.¹⁷⁴

¹⁶⁹ DÜREN, s.70-71.

¹⁷⁰ Elaine BEAUBIEN, “Beyin Fırtınası Kuralları”, **Executive Excellence**, S.18, (Eylül, 1998), s.14.

¹⁷¹ **A.g.e.**, s.14.

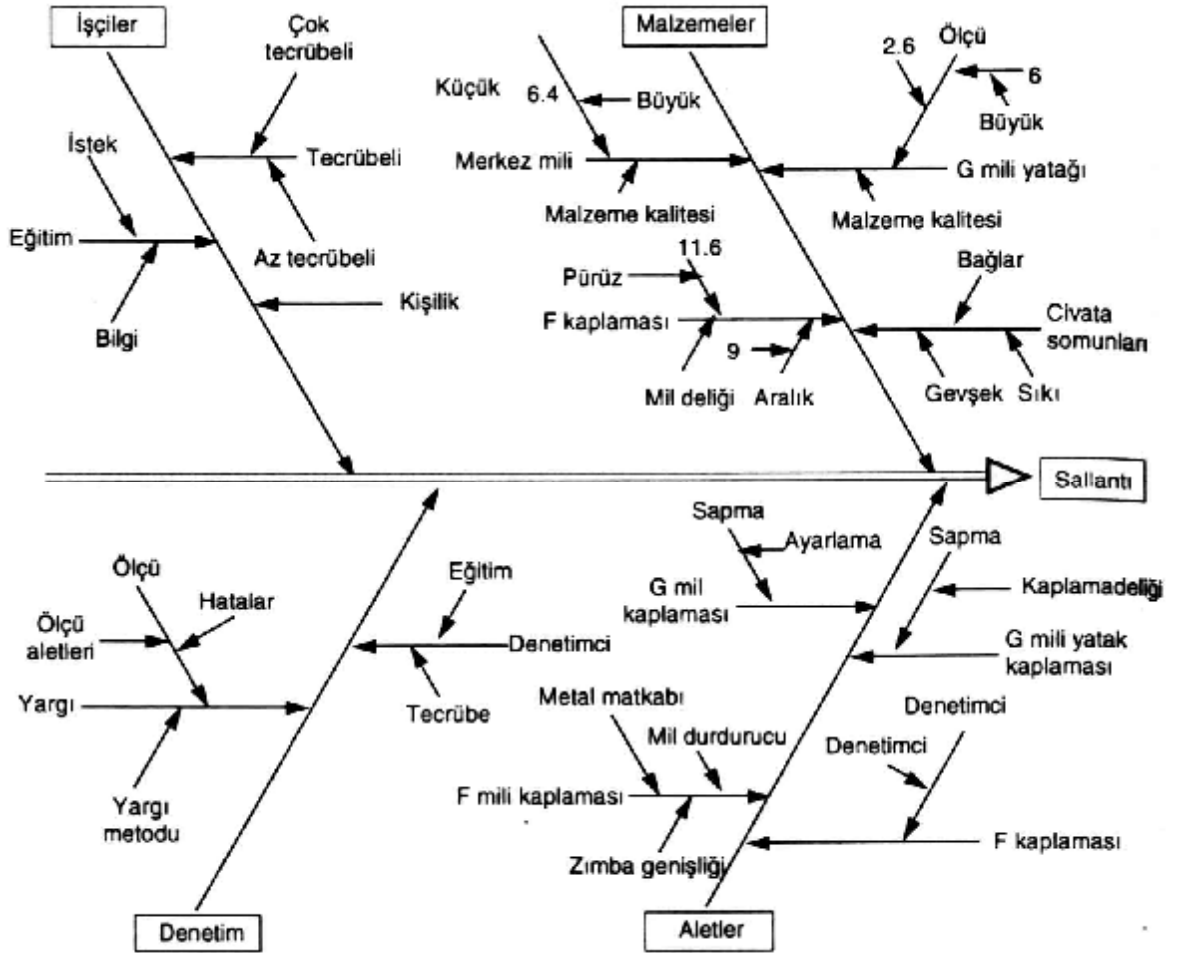
¹⁷² İbrahim KAVRAKOĞLU, **Sinerjik Yönetim**, KalDerYa., İstanbul,1994, s.69.

¹⁷³ Tuğray KAYNAK, **Organizasyonel Davranış Ve Yönlendirilmesi**, B.2, Alfa Ya., İstanbul, 1995, s.189.

¹⁷⁴ DÜREN, s.74.

2.6.2.2. Balık Kılıcı - Pareto Analizi (Ishikawa Diyagramı)

Pareto analizinde sıklıkla kullanılan bir diyagrama aşağıda yer verilmiştir:



ŞEKİL: 2.4. Ishikawa'nın Kalite Kontrol Rehberi

Yatay çizgi üzerinde ana çalışmaların yer aldığı ve tüm besleyici çalışmalarla dallara ayırdığı neden-sonuç (kılıçık) tablosuna ait bir örnek, şekilde (bkz: Şekil 2.4.) görüldüğü gibidir ve bu tablo; faaliyetleri şeffaflaştırarak geliştirici çalışmalara ışık tutar.¹⁷⁵

¹⁷⁵ AGUAYO, s.180.

Yönetim ve planlama amacıyla başvuru alan istatistik ve mantık temelli yöntemlerden balık kılçığı diyagramları veya pareto analizleri; kaliteyi geliştirmelerinin yanı sıra hammadde stoklanması, enerji tasarrufu, güvenlik ve verimlilik gibi bir çok alanlarda da yararlı sonuçlar vermektedir.¹⁷⁶

Sonuç olarak TKY; balık kılçığı diyagramları, sorun çözme teknikleri ve pareto analizleri değildir; fakat tüm bu analiz teknikleri TKY'de kullanılan unsurlardır.¹⁷⁷

2.7. Toplam Kalite Anlayışının Gelişimi ve Japon Yönetim Felsefesi

“Toplam Kalite Kontrol’ün doğduğu yer ABD’dir. Ancak bu kavramın Kalite Kontrol’ü de aşır, bir Yönetim Kontrol Sistemi haline gelmesi ve Kalitede Mükemmelliğe gidişin tek yolu olarak kabul edilmesi Japonya’nın eseridir”.¹⁷⁸

2. Dünya Savaşı’ndan sonra dünya piyasalarında egemenliğini ilan eden Japonlar’ın bu başarılarının ardındaki yönetim felsefesinde, şu hususlar dikkati çekmektedir:¹⁷⁹

- Japonlar, Batılılara göre çok daha başarılıdır.
- Japonların bu performansı, daha çok Japon yönetim felsefesine dayanmaktadır.
- Japon yönetim felsefesinin kendine has özelliği vardır.

Bazı büyük Japon işletmelerinin Amerika ve İngiltere’de ortaklaşa kurdukları işletmelerde, Japonya’da uyguladıkları yönetim tekniklerini aynen uygulayarak aynı derecede olumlu neticelere ulaştıkları görüldükten sonra, tüm tartışma ve endişeler

¹⁷⁶ DÜREN, s.81.

¹⁷⁷ ARGUN, “Toplam Kalite...”, s.10.

¹⁷⁸ YENERSOY, **Toplam Kalite...**, s.19.

¹⁷⁹ İnan ÖZALP, “Japon Yönetim Biçimi”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.5, S.2, (Kasım, 1987), s.3-4.

ortadan kalkmış ve bir çok endüstri ve iş kuruluğu Japonların geliştirip uyguladıkları - kalite kontrol emberi (KK), TKY, JIT (tam zamanında), sürekli gelişme (Kaizen), yalın üretim, sıfır hata, sıfır hiyerarşi gibi- yönetim tekniklerini kendi organizasyonlarında uygulamaya başlamışlardır.¹⁸⁰

“İnsan kaynaklı işletmeler” olarak da adlandırılan Japon işletmeleri, ihtiyaçlar hiyerarşisinde son basamağı olan entellektüel sermayeyi ön plana çıkaran felsefesine -kalite hedefine ekip ruhunu ateşleyen ve yaratıcılığa ivme kazandıran- kalite kontrol çemberiyle ulaşmıştır.¹⁸¹

Japonya'da, Japon kültür ve geleneklerinin doğal bir neticesi olarak gelişen, organizasyon ve işgörenler açısından pozitif neticeler doğuran kalite çevrimleri, özellikle günümüz dünyasında büyük ilgi görmeye başlamış bulunmaktadır.¹⁸²

İnsan gücü kaynağından yararlanmayı maksimum noktaya çıkarmaya yönelik olan katılımcılık ilkesi, kalite programının bir parçasıdır ve yönetimin bu boyutu Japon işletmelerinin de temelinde yatan bir felsefedir.¹⁸³

Yüksek kalitedeki enformasyon odalarında, işgörenler, sadece st yönetimden gelen talimatlar karşılığında değil de, kendiliğinden sürece girerek kk çapta düzeltme ve iyileştirmelerle sıçramalar yapmaktadırlar. Kaizen olarak bilinen bu yenilik sürecinde yöneticisinden işçisine kadar herkes bilinçli bir şekilde kaliteli mal üretmeye çalışmaktadır.¹⁸⁴

Kaizen'le birlikte yine yabancı dillere geçmiş bir diğer Japonca kelime daha var: “Bokayoke”; bu sözcüğün İngilizce karşılığı “fool proofing” olarak kullanılmaktadır; insanların hata yapabileceğinin bilinmesini isteyen ve hatta, hata yapılsa bile önleyici bir yaklaşımla sonucu telafi eden bu yöntem iki türlü

¹⁸⁰ ÖZÇELİKEL, s.75.

¹⁸¹ DÜREN, s.19.

¹⁸² DİCLE, s. 142.

¹⁸³ Nejati ARIKAN, “Japonya'da Kalite Kontrol Sistemleri”, **ISO-9000 ve Kalite Sistemleri Seminerleri**, İ.S.O. Ya., İstanbul, 1993, s.226-227.

¹⁸⁴ Susumu SATO, “Japonya'da Kalite Kontrol Sistemleri”, **ISO-9000 ve Kalite Sistemleri Seminerleri**, İ.S.O. Ya., İstanbul, 1993, s.232-237.

işlemektedir; birincisi, hataları başta belirleyip bir sonraki üretim aşamasına geçmemek (aktif emniyet), ikincisi ise hata yapılırsa da bozuk ürün üretmekten kaçınma yöntemidir (pasif emniyet).¹⁸⁵

Japon sanayisi bugünkü yerini sinerji etkisine borçludur; bir üretim birimi diğer birimler için girdi üretirken, öteki birimlerin ürettiklerini de kendilerine girdi olarak almaktadır; böylece organizasyon çapında uygulanan “topyekün kontrol” kavramı, tüm sanayi ve hatta tüm toplumu etkilemektedir; Japon işletmeleri “sıfır hata”yı standart olarak kabul ederek stoksuz çalışma düzenine de ulaşmıştır.¹⁸⁶

Japonya'nın kalite konusunda yaklaşımını etkileyen sosyal ve kültürel özellikleri şunlardır:¹⁸⁷

- Kalitenin yalnızca kalite bölümüne ait olmaması fikrini ve bütünsellik yaklaşımını destekleyen bir atmosfer vardır.
- Herkes kaliteye sahip çıkmak için uğraşır.
- Japonya'da (işletmelerde) çeşitli iş dalları olsa bile tek bir sendika ile çalışılır.
- Japonya Taylorizm zihniyetini hemen terk ederek olumsuzlukları ortadan kaldırmayı bilmiştir.
- Japonya'da Batı ülkelerinde görülen seçkin ve zümre ayrımı yapılmamaktadır. Böyle bir ayrımı yapmayan Japon iş kültürü, insana önem veren TKY felsefesine destek vermiştir.

¹⁸⁵ Kazuo HOSHINO, “Japonya'da Kalite Kontrol Sistemleri”, **ISO-9000 ve Kalite Sistemleri Seminerleri**, İ.S.O. Ya., İstanbul, 1993, s.244.

¹⁸⁶ KAVRAKOĞLU, **Sinerjik...**, s.25.

¹⁸⁷ YENERSOY, **Toplam Kalite...**, s.22-25.

- Japonya'da çalışanların maddi güdülenmesinden daha çok; moral gücünü, çalışma arzusunu ve lezzetini arttıran motivasyon yöntemlerinin faydalı olacağına inanılır.
- Yaşam boyu istihdam, Japon iş kültürünün en önemli özelliğidir.
- Sabır ve çalışma gücü de, kalite kontrol çemberlerinin yüksek performansında temel dayanaklarındandır.
- Japonya, kalabalık nüfusu ve etnik grupları olmayan türdeş dokusuyla önemli bir özelliğe sahiptir; bu özelliği iç piyasasında kuvvetli olması ve insanlar arasındaki diyalogun kuvvetli olması sonucunu doğurmaktadır.
- Japonya'da eğitime büyük önem verilir.
- “Buda ve Konfüçyüs felsefesi insanların doğuştan iyi olduklarına inanır. Bu inanç yönetimde X teorisi adıyla anılan ve Taylor yönetimini destekleyen görüşün tam tersini ifade eden Y teorisinin ifadesidir. Y teorisi ise Kalite Çemberlerinin dayanağı temel yönetim ilkelerinden birisidir”.
- Japonya'da yan endüstri diyalogları oldukça gelişmiştir; dolayısıyla işletme yan sanayiye kaliteli mal ve hizmet üretmeleri için her türlü desteği esirgememektedir (buna eğitim de dahil).
- Liberal görüşün sınırlayıcı ve engelleyici olmayan bağımsız çalışma atmosferi, Japon iş dünyasında belirli bir biçimde görülür ve bunun global piyasalardaki başarısına önemli katkıları olmuştur.
- Japon bürokrasisindeki karar verme sistemi oldukça ilginçtir; “Ringi” mekanizması olarak bilinen bu sistem katılımlı karar vermenin farklı bir uygulama alanıdır.

Kültür, eğitim ve bilgiye hayranlıkla bağlanan, güven, incelik anlayışıyla odaklanan Japon örgütleri -yaşam felsefesi olarak kabul ettikleri Konfüçyüsçü düşünceyle- hızlı sanayileşme ve modern yönetim tekniklerine erdemliliklerini koruyarak ulaşmışlardır.¹⁸⁸

Japon mucizesinin nedenini bir dizi; sosyal, antropolojik, hatta genetik faktörlerde arayan uzmanlar, yüksek kaliteyi düşük maliyetle sağlamayı bir gelenek haline getiren, Japon işletmelerinin sektörlerdeki devleşmelerine tanık olmuşlardır.¹⁸⁹

Japonya'nın kalite, üretim, yenilik ve tasarım alanındaki başarısının ardından TKY'nin önemi tartışmasıdır ve bu süreç (kontrol için) aşağıdaki hususlarda yaşamsal önem taşır:¹⁹⁰

- Uygulanması, yapılması gereken kuralların (teorinin) saptanması.
- Belirlenen kurallara herkes tarafından uygulanabilecek biçimde eğitimin verilmesi.
- Saptanan kurallar içinde uygulanamayan varsa nedenlerine inmek ve Kaizen metodu ile sürekli iyileştirme yönünde gayret göstermek.

Eğitim ve öğretim sonucu öğrenebilen, öğrendiğini aktarabilen ve bu nedenle bir kültür oluşturabilen insan, doğanın kıt kaynaklarını verimli kullanması gerektiği bilincine varmıştır. Japonlar bu davranış şeklini kuşaklardan kuşaklara aktarmışlardır. Çünkü doğal kaynakların kıt olduğu toplumlarda var olma şekli buna bağlıdır. Çalışma ve yaşam kalitesinde olduğu kadar tensel ve tinsel mutluluğu erişme derecesi de sosyal refahın iyileştirilmesinde birincil faaliyettir.¹⁹¹

¹⁸⁸ Thomas CLEARY (Çev: Sibel Özbudun), **Konfüçyüs Düşüncesinin Temelleri**, Anahtar Ya., İstanbul, 1997, s.15-25.

¹⁸⁹ KAVRAKOĞLU, **Kalite**,..., s.98.

¹⁹⁰ HOSHINO, s.251.

¹⁹¹ Lydia BRÜLL (Çev:Mustafa Tüzel), **Japon Felsefesi**, Kabalcı Ya., İstanbul, 1997, s.164-169 .

Verimli davranış biçimi Japon kültürünün bir parçası olmuştur; Deming'de kalite ve verimlilik arasında korelasyon sağlayarak şu sonuçlara ulaşmıştır:¹⁹²

Bu felsefeyle;

- Verimlilik artar.
- Kalite iyileşir.
- Ürün başına düşen maliyet azalır.
- Fiyatlar düşürülebilir.
- Problem kaynağı gibi görülmeyecekleri için işçilerin morali yükselir.

Deming'in yöntemleri -örgüt ikliminin değiştirilmesi için- istatistiksel araçların kullanılması ile davranışsal teknikleri birleştirir; her ikisi de kalite iyileştirme gayretlerinin bütünleyicisidir.¹⁹³

Dr. Deming, tüm paydaşlara yüksek getiri sağlayan ve takım çalışmasına dayanan katılım ruhu için; “herkes kazansın” felsefesini başarıya giden yolun anahtarı olarak görmektedir.¹⁹⁴

“Dönüşüm isteyen bir firma en temel inançları ve uygulamaları dahil her şeyini değiştirmelidir”.¹⁹⁵

¹⁹² Rıdvan BOZKURT, “Kalitenin Esasları ve Deming'in On Dört İlkesi”, **Verimlilik Dergisi**, C.23, S.3, MPM Ya. No:1994/3, (Ocak,1994), s.122.

¹⁹³ A.g.e., s.122.

¹⁹⁴ Osman DEMİRDÖĞEN, “Kalite Yönetimi Açısından TS-ISO 9000 Serisi ile Deming Felsefesi Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi”, **Verimlilik Dergisi**, C.23, S4, MPM Ya. No:1994/4, (Ocak,1994), s.45.

¹⁹⁵ AGUAYO, s.134.

Japon kalite atağının kökeni William Edwards Deming, Juran Feigenbaum'a dayansa da, daha nice liderler ve bilim adamları, İstatistiksel Kalite Denetimi'nden hareketle, başarıyı formüle etmişlerdir; başarının formülü ise TKY'dir.¹⁹⁶

Japon mucizesi olarak tanımlanan olayın özünde yatan ve ahlak anlayışının bel kemiğini oluşturan Budist-Shintoist felsefesi; Japon kültürü içinde var olan ve Japon insanından toplum çıkarı için gerekli her türlü özveri, uyum isteyen ahlak anlayışı olarak, çocuk yaşlarda insana aşılanarak yaşam boyu pekiştirilir.¹⁹⁷

3.TKY’NİN ÖĞELERİ

3.1. Liderlik

Arkasında izleyici kitlesi bulunan, vizyonunu bu izleyici kitleye enjekte edip paylaşan, tasarı üzerine plan yapıp yaptığı plan çerçevesinde çalışanları seferber eden, doğru ve etkin standartlara imzasını atarak kılavuzluk misyonuna soyunan ve düşünceleriyle heyecan yaratan lider profili, enformasyon çağında geçerli prototipini çizmektedir.¹⁹⁸

Liderliğin doğuştan var olmayıp sonradan öğrenildiğini iddia edenler; başkalaşım adına fark yaratan, doğru iz peşinde koşan ve koşturan, özgün tasarımıyla hayallerini gerçeğe dönüştürürler; ütopyalarını ve popülaritelerini formasyonu ile konuşurarak sürekli değişen beklentilere yanıt vermenin geçerli olduğunu ifade ederler.¹⁹⁹ Dinamik zemindeki bu görüşler, Shakespeare'ın şu önermesini doğrular niteliktedir.²⁰⁰

Dayanılmaya ve paylaşmaya dayanan bir ekip ve bu ekipte düzgün bilgi akışı ile iletişimin pozitif yönde olmasını sağlayan, grubunu aynı amaç etrafında konsantre ederek arzularını kamçılayan, buldukları atmosfere eğlence ve heyecanın lezzetini

¹⁹⁶ KAVRAKOĞLU, **Kalite**,..., s.100-101.

¹⁹⁷ BRÜLL, s.15-25.

¹⁹⁸ AKDEMİR **Vizyon**,..., s.52.

¹⁹⁹ Peter F. DRUCKER, “Liderler Düşünceliği Harekete Dönüştürürler”, **Executive Excellence**, S.1, (Nisan, 1997), s.5.

²⁰⁰ Warren BENNIS, “Liderliği Öğrenmek”, **Executive Excellence**, S.1, (Nisan, 1997), s.6.

verebilen, güç zamanlarda kitlesine çetin olabilme becerisini kazandıran liderler, bu zorlu süreçte aranan profili çizmektedirler.²⁰¹

Gelecekte karşılaşılabilecek zorluklarla baş edebilmek için, izole edilmiş cesur liderler artık yeterli olmayacaktır; günümüz normları, yeni ve farklı yönetim yöntemleri ile donanmış liderliği üstlenecek bir grup insana, gereksinim duymaktadır.²⁰²

Deming -iyileştirme prosesinde- günlük faaliyetten oluşan problemlere kulak tıkayan ve kaliteyi etkileyen negatiflerin eliminasyonu için acil ve net kararlar alan, uygulamada kaynak yaratan, ekibini başarılarından dolayı ödüllendiren ve işlerini daha iyi yapmaları için onları motive ederek yönlendiren, katılımcı, esnek, hoşgörülü ve pozitif fikirler üreterek yapıcı, yaratıcı, ılımlı ve olumlu işletme kültürünü öne çıkaran liderlik formasyonunun kaliteyi tesis edeceğini vurgulamaktadır.²⁰³

Kalite, iyi verilere dayanır, aynı zamanda üst düzeyin bu veriyi kullanmaktaki liderliğine de dayanır.²⁰⁴

Başarılı liderler, yaratıcı işbirliklerini ve ortak hedefleri gerçekleştirmeyi bilenlerdir.²⁰⁵

Günümüz liderleri yeni kuşaklara reçete sayılacak şu özelliklere sahiptirler:²⁰⁶

- Sorgulama ve keşfetmeyi severler.
- Farklı kültür mozağine sahip kişileri bir araya getirerek sinerji sağlarlar.
- “Sözleri senettir”.

²⁰¹ Ross PEROT, “Etkin Liderler”, **Executive Excellence**, S.1, (Nisan, 1997), s.3-4.

²⁰² Peter SENCE, “Eğitime Açık Kurumlarda Liderlik”, **Executive Excellence**, S.1, (Nisan, 1997), s.10.

²⁰³ DEMİRDÖĞEN, “Kalite Yönetimi Açısından...”, s.54.

²⁰⁴ Warren BENNIS, “Liderlerin Lideri”, **Executive Excellence**, S.13, (Nisan, 1998), s.3-4.

²⁰⁵ MAIN, s.14.

²⁰⁶ Stephen R. COVEY, “Küresel Düşünen Yöneticilerin Yedi Alışkanlığı”, **Executive Excellence**, S.13, (Nisan, 1998), s.5-7.

- Madalyonun ışıltılı yüzünü, bardağın dolu yarısını görecektir şekilde pozitif kimlik sergilerler.
- Farklılığı kucaklayan, statükoyu minimize eden portre sunarlar.
- Uluslar arası deneyimlerde, nicelikten daha çok niteliğe önem verirler.

Kalite felsefesini benimsemiş, prosesin katılımı için yetki vermeye hazır, etkili diyalog ile geri-bildirim temel ağırlık noktasına koyan, işletme içi eğitime önem veren, entellektüel sermaye oluşumunda örgüt içi sosyal yapıyı tesis eden TKY, tüm hedeflerine, liderlik formasyonuna soyunan liderlerin hamlesiyle ulaşacaktır.²⁰⁷

İşletmelerin raporlarında ve dökümlerinde “Bilgi Sermayesi” olarak adlandırılan entellektüel sermaye -işletmelerin enformasyon portföylerinin vazgeçilmez unsuru olarak liderin öncülüğünde rafineri edilmiş soft yapılarıyla-günümüz işletmelerinin can damarlarını oluşturmuştur.²⁰⁸

Yönetimde mükemmelliğe açılan pencerede, dönüştürücü bir liderle. başarılı bir ekibin varlığı inkar edilemez. Ancak bu somut gerçeğe ruh katarak işletmeyi canlandırarak olanlar -lider tarafından- motive olmuş çalışanlardır. Bilinmelidir ki, işletmelerin can damarlarında dolaşarak verimi arttıran yine bu potansiyel olacaktır.

3.2. Müşteri Odaklılık

Tüketici doyumunu sağlamanın yanı sıra bu doyumun ötesine geçerek onun (müşterinin) henüz düşünmediği kalitedeki ürünü daha ucuza sunmayı hedefleyen TKY, iç müşteriyi de tatmin edecek -pozitif örgüt iklimi ile- bir dönüşüm sürecine damgasını vurmaktadır.²⁰⁹

²⁰⁷ MERGEN, s.27-28.

²⁰⁸ ÇAVUŞGİL, s.226-228.

²⁰⁹ AKDEMİR, *Vizyon...*, s.80-81.

Müşteri arzusuna uygun ürün tasarımı yaratmayı misyon edinen TKY, diğer taraftan da, potansiyel ürünleri kalite planına taşıyarak -tüm olanakları önceden hesaplayan stratejisiyle- global normlara cevap verebilmektedir.²¹⁰

Çünkü günümüzdeki müşteri kitlesi, eskiye oranla çok daha seçici olmakta ve yeni ürünlerin yaratılmasında (işletme stratejisine) hem bir araç ve hem de bir amaç olarak katılmaktadır.

İşletmeler için bir yaşam kaynağı olan müşterilere yeni ürünler sunmak adına yola çıkan TKY -bu değişim sürecini başarıyla tamamlamak için- hem fonksiyonel ve hem de organizasyonel devrimler meydana getirmektedir.²¹¹

TKY'yi uygulayan işletmeler, sadece tüketici mutluluğunu değil, onların sadakatini ölçmek için de önlerine hayran kalacakları hizmeti sunmayı ve yenilikler yaratmayı vizyon edinmektedirler.²¹²

“Sam Walton hiç bir işin müşteriler olmaksızın var olamayacağını biliyor. Müşteriyi tüm çabalarının merkezi haline getirme konusunda, kendisinin koyduğu ilkeye bağlı kalarak yaşıyor. Wal-Mart, müşterilerine kusursuz hizmet sunma çabaları sırasında, aynı zamanda ortaklarına, hissedarlarına, çevresine ve tüm yararadaşlarına olağanüstü bir biçimde hizmet etmiş oluyor” diyen Roberto C. Goizuetz’in bu düşüncesi; tüketiciyi tüm etkinliklerin merkezi olarak görmesinin somut örneği kabul edilmelidir.²¹³

Bugünkü seviyelerinin çok üzerinde bir kalite ve hizmet düzeyini arzu eden tüketicilere ulaşma yolunda büyük performans göstermeleri gereken işletmeler, dağıtım kanalları ve geri-bildirim mekanizmalarını, rakiplerine fark atacak şekilde geliştirme imkanına TKY ile kavuşmaktadırlar.²¹⁴

²¹⁰ AKDEMİR, *İşletme Bilimine...*, s.303.

²¹¹ YENERSOY, *Toplam Kalite...*, s.51-52.

²¹² Tanju ARGUN, “Önce Müşteri”, *Executive Excellence*, S.12, (Mart, 1998), s.15.

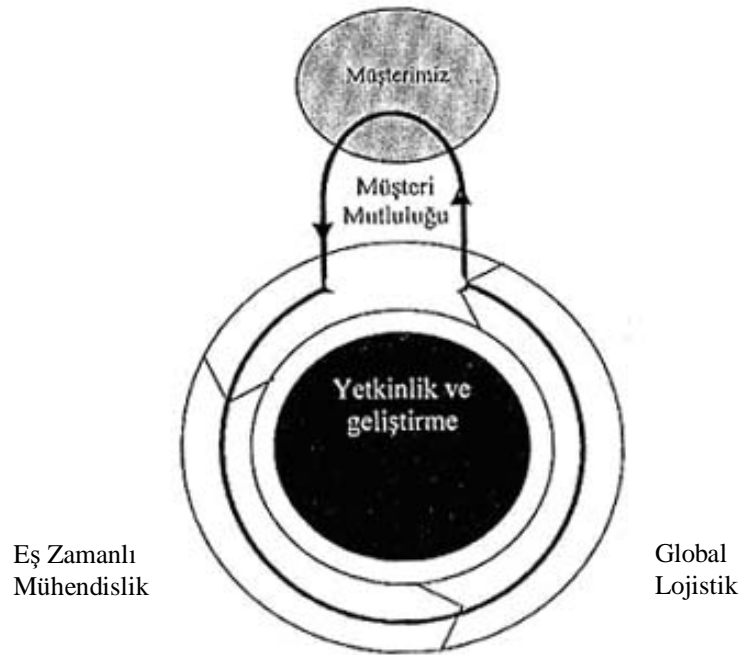
²¹³ GODFREY, s.9.

²¹⁴ Peter L. GRIECO, “Dünya Çapında Müşteriler”, *Executive Excellence*, S.12, (Mart, 1998), s.19.

Etkili bir müşteri hizmetinde zamanında teslim, müşteri güvenini sağlamada son derece önemlidir; çünkü yüksek düzeyde kalite ve hizmet sunmayan örgütler, müşterilerini kaybetme riski ile karşılaşacaklardır.²¹⁵

Müşterinin gereksinim ve beklentilerini bilen organizasyonlar, bu performansa zamanında teslimat ile ulaşarak, pazarda ayrıcalıklı bir yer edineceklerdir.²¹⁶

Müşterilerin şu an ve gelecekteki beklentilerine cevap vermeye yönelik yönetimin kilit prosesleri şekilde de görsel olarak temsil edilmektedir; bu süreçleri uygulayan Nokia, ürün ve teknolojilerin hızla değişim gösterdiği rekabet piyasalarında başarıya doğru ilerlemektedir (bkz: Şekil 2.5.).²¹⁷



Şekil: 2.5. Nokia Mobile Phone'da Kilit Süreçler

²¹⁵ Srikanth SRINIVAS, "Etkili Hizmet", *Executive Excellence*, S.12, (Mart, 1998), s.14.

²¹⁶ John ADSHEAD, "İngiltere'de ISO-9000 ve Kalite Yönetimi", *ISO-9000 ve Kalite Sistemleri Seminerleri*, İ.S.O. Ya., İstanbul, 1993, s.212.

²¹⁷ HARDJONO ve Diğerleri, s.38.

“Kaliteyi müşteri belirler” anlayışının geçerli olduğu günümüzde -bilinçlenen tüketici kitlesine yakın olmak için- işletmeler, “rasyonel yönetim tarzları” arayışına girmişlerdir.²¹⁸

Tüketicilerden gelebilecek bütün istek, şikayet ve önerileri ele alan ve sürekli müşteri mutluluğunu arttırmayı hedef bilen IBM Rochester'in koşulsuz müşteri mutluluğu ilkesi ile piyasada lider konuma gelmesi için izlediği adımlar şunlardır:²¹⁹

- Mal-hizmet memnuniyetini sürekli denetim altına alacak bir müşteri geri besleme programını oluşturup, organize edebilmek.
- Tüketici memnuniyetini ön plana çıkarmak ve geliştirebilmek için müşteri sorunlarını saptayıp açıklığa kavuşturacak tarzı belirlemek.
- IBM'in diğer şehir ve ülkelerdeki örgütlerinde de tüketici mutluluğunu arttıracak değişimleri desteklemek.

Krizi aşmak için artık klasik yöntemlerin yeterli olmadığını fark eden Batılı işletmeler, “müşteriyi kucaklamak” sloganına yönelerek onları cezbedecek formüllere her geçen gün yenisini eklemektedirler.²²⁰

Kıyasıya rekabet ortamında rekabetin ana hedefi tüketicidir; öyleyse tüketiciyi ele geçiren, doyuma ulaştıran ve elinde tutan işletme, pazarda rakiplerinin önüne geçecektir.²²¹

Yüksek teknoloji ve modayla başı dönen ve geçmişe göre daha çok kazanan günümüzün müşterisi, çok değişken bir profil çizmektedir; bu değişken müşteri kitlesini hem izlemek, hem de tatmin etmek oldukça zorlaşmaktadır; bu açıdan

²¹⁸ Tülay DÖNMEZ, “Yeniden Yapılanma-Reengineering”, **5.Ulusal Kalite Kongresi**, TÜSİAD-KalDerYa., İstanbul, (Kasım, 1996), s.808.

²¹⁹ Nurtaç ZİYAL (Der), **İş Dünyasının Yeni Gözdesi: Benchmarking**, Capital Guide Ya. No:38, İstanbul, 1997, s.31.

²²⁰ ..., “Müşteriyiyle Dost Olma Zamanı”, **Capital Guide**, S.7, (Temmuz, 1994), s.68-69.

²²¹ ÖZBATIR, s.35.

işletmelerin “müşterilere yakın olun” çağrısına kulak vermeleri için; acilen klasik yönetim anlayışlarını terk etmeleri bir zorunluluk olmaktadır.²²²

Müşteriyle sürekli temas kurarak onların ihtiyaçlarını -rakiplerden daha iyi tatmin- eden işletmeler, yeniden yapılanmanın performanslarını arttırdıklarını görecektir ve kendilerini müşteriye daha yakın bularak başarıya ulaşacaklardır; çünkü bilinen o ki, yapılanları değerlendiren ve son kararı veren “0”nlardır.²²³

Bir kalite yönetim aracı olarak bilinen Deming felsefesi ve buna ulaşmanın zorunlu yolu olan Taguchi yöntemi (kalite-kontrol), müşteri kayıplarına karşı işletmelerin en çok kullandıkları bir yönetim tekniğidir ve sonuca ulaşmada ikisi birbirinden soyutlanamaz.²²⁴

“Ben kazanayım sen kaybet” yaklaşımı yerine; “herkes kazansın” felsefesini güden Deming’in -işletme için yaşamsal öneme sahip- bu parolası, topyekün müşteri hareketinin başarısıyla özdeşleşerek mucizevi ilerlemeyi kaydetmesi ve tüm paydaşların mutlu kılınması adına önemlidir.²²⁵

Tüm paydaşların mutluluğu için iç müşterileri de gözetken akıllı yöneticiler, onların önerilerini ve özellikle de şikayetlerini ciddiye almalıdır.²²⁶

Tüketici doyum seviyesini en üst seviyeye çıkarmak için işletmeler şu aksiyonları ilke edinmelidirler:²²⁷

- İşletmenin tümünde, “müşteri tatmin eğitimi” uygulamak.
- Büyük tüketicilere yönelik projeler geliştirmek.

²²² ..., “Bir Şirket Nasıl Batırılır?”, **Capital Guide**, S.2, (Şubat, 1995), s.112.

²²³ Roger G. ACKERMAN, “Yeniden Yapılanmadan Sonra”, **Executive Excellence**, S.14, (Mayıs, 1998), s.6.

²²⁴ Osman DEMİRDÖĞEN, “Kalite Yönetiminde Taguchi Tekniklerinin Kullanılması”, **Önce Kalite Dergisi**, S.26, (Haziran-Temmuz, 1998), s.19-20.

²²⁵ AGUAYO, s.51-53.

²²⁶ Janelle BARLOW, “Her Şikayet Bir Ödüldür”, **Executive Excellence**, S.5, (Ağustos, 1997), s.6.

²²⁷ KAVRAKOĞLU, **Sinerjik...**, s.49.

- Hard-ware (donanım) ve soft-ware (yazılım) bölümlerinin niteliğini arttırmak.
- Donanım ve yazılım geliştirme hedeflerini etkin bir biçimde tanıtmak ve pazarlamak.
- Tüketici ziyaret programlarını geliştirmek ve uygulamak.
- Tüketici doyumunu sürekli ölçmek.

TKY, tüm sosyal paydaşların dengeli ve arzulanan bir şekilde mutlu kılınmasının adresidir.²²⁸

İç müşteriler motivasyonunu ön planda tutan kalite yönetimi, ürettiklerine dokunan ve onunla mutlu olan çalışanına gerekli iş tatmini sağlayan ve müşteri kavramını herşeyin üstünde tutan stratejisiyle başarıya imza atmıştır.²²⁹

Müşteri tatminini başarısının anahtarı olarak kodlayan Japonların ticari başarılarının geri planında, bu anlayış yatmaktadır.²³⁰

“Pazar odaklı olmak, insanların ifade ettikleri gereksinimlerine tepki vermek demektir. Sadece dinler ve sunarsınız. Şirketlerin pazar odaklı olmaktan, pazarın odağı olmaya geçmelerini, henüz ifade edilmemiş talepleri tatmin etmelerini ve hatta, yeni talepler yaratmalarını isterdim" diyen Philip Kotler; J. Humble'nin şu yorumuna benzer şeyleri söylemiştir: "Pazar odaklı değilseniz, ayakta kalamazsınız. Tüm kurumlar -ister kar amaçlı olsunlar, ister olmasınlar- hizmet vermek için vardırlar. Rekabetin iyice yoğunlaşacağı 21.yüzyılda galip gelenler, müşteriyi tatmin etmekten de öte, ona zevk verenler olacaktır.”²³¹

²²⁸ ARGUN, “Toplam Kalite...”, s.10.

²²⁹ PEKDEMİR, s.42.

²³⁰ R. BOZKURT, “Toplam Kalite...”, s.11.

²³¹ JOHNSON, s.82.

Proses yönetimiyle maliyetleri düşüren kalite yönetiminin amacı ve ilk hareket noktası; pazar, yani tüketiciler olmaktadır.²³²

Kalite tüketiciyi mutlu etmekle başlar ve onun hayal edemeyeceği şeyi ona vermekle efsaneye doğru gidebilir.²³³

O zaman zor müşterileri hedef kitlesi seçmek için başarının anahtarıdır. “Neden mi zorlu müşteriler?” “Çünkü standartları onlar koyuyorlar.”²³⁴

Bu bağlamda Kotler'in şu önermesine katılmamak mümkün değildir: “En talepkar müşterilerinize hizmet verin ve bunlardan para kazanmak gibi bir düşünceniz olmasın. Onların talep ediyor olmaları sizi öylesine eğitir ki, diğer müşterilerden para kazanırsınız”.²³⁵

3.3. Sürekli Gelişme

Hiçbir zaman diliminde ulaşılmaması mümkün olmayan hedefe doğru gidilen mükemmellik yolculuğu için var olan sistemi yıkararak proaktif yapılanmaya geçiş yapan işletmeler TKY ile, yaratıcılığın prim getirdiği günümüzde -yeniliklerin takipçisi hatta yaratıcısı olarak- zirveyi zorlayacaklardır.²³⁶

Sorunlar içerisinde boğulmayan, hızlı karar verme formatım benimseyerek hareketten yana olan işletmeler; tüketiciler ile sıkı temaslar kurarak onların arzularını her şeyin üstünde tutabilen (insan odaklı versiyonla), çalışanlara girişimcilik zihniyeti aşıl原因an, ekip çalışmasıyla yaratıcılığı motive eden, yalın organizasyon yapısını katı hiyerarşi zincirine tercih ederek organik dokuyu işletmeye yerleştiren ve organizasyonel hedeflerle bireysel amaçları kaynaştırarak mükemmel yaklaşmada - içinde buldukları kıyasıya rekabetin üstesinden gelebilecek potansiyelle-buldukları konumdan birkaç ışık hızı ötede olacaklardır.²³⁷

²³² YETİŞ, s.36.

²³³ DEMİRDÖĞEN, “Kalite Yönetimi Açısından...”, s.46.

²³⁴ JOHNSON, s.87.

²³⁵ A.g.e., s.87.

²³⁶ AKDEMİR Vizyon..., s.81.

²³⁷ E. EREN, *Yönetim ve...*, s.90-91.

Varılan nokta ile yetinmeyip onu aşma tutkusuyla sorunlara her zaman özel çözümler bulan organizasyonlar, birden fazla değişkenin yer aldığı piyasada, sürekli gelişme misyonunu gelecek için saptadıkları iddialı vizyonlarıyla birleştirerek kalite yörengeli stratejiye; sorun çözücü, yaratıcı, analizci ve sentezci donanımla ulaşacaklardır.²³⁸

Çağımızın rekabetçi ortamında kaliteyi arttırıp maliyetleri düşürerek piyasada egemenlik sürmeyi hedef bilen işletmeler, yaratıcı sürece donanımlı organizasyonel yapıyla hazırlanarak, sürekli gelişme yörengesinde -bir seçenek olmayan dönüşüm prosesi için- yer alacaklardır.²³⁹

Yeniliklerin yakın takipçisi olan günümüz işletmeleri; bilgi toplumunun göndermelerini yakalayıarak, insanı orijin yapan dönüşüm odaklı işletme kültürünü -mükemmelere ulaşmanın resmedilmesi amacıyla- yönetim stratejilerine taşıyarak rakiplerine fark atmalıdırlar.²⁴⁰ Bu bağlamda 1996 Avrupa Büyük Ödülünü kazanan Brisa'nın sürekli gelişme ilkesinde en büyük güvencesi çalışanları olmuştur.²⁴¹

İş mükemmelliğinde sürekli daha iyiyi arayan Brisa Topluluğu'nun (sonsuz uzanan iş mükemmelliği yarışında) izlediği adımlar şöyle sıralanabilir:²⁴²

- Hedeflerin ortaya konması.
- Var olan pozisyonun belirlenmesi.
- Problem kaynağının araştırılması.
- Önlem alınması.

²³⁸ Gönül ve Gülay BUDAK, **Mükemmel Yönetim Stratejileri**, Capital Guide Ya. No:13, İstanbul, 1995,s.7-13.

²³⁹ KAVRAKOĞLU, **Kalite**,... s.35.

²⁴⁰ HARDJONO ve Diğerleri, s.22-29.

²⁴¹ PİKER, s.13.

²⁴² **A.g.e.**, s.13-14.

- Elde edilen neticenin irdelenmesi.
- Sonucun başarısına göre uygulamanın standart niteliğe sokularak isminin konması.

Yenilik ve çarpıcı adımlarla teknolojik sıçramaları kaydeden gelişme ve öğrenme süreci -küresel lojistik ve yetkinlik taşıyan kilit noktaları harekete geçirerek organizasyonel çalışmalara kazandıracığı taze solukla- yeniden doğuşun motivatörü olacaktır.²⁴³

Kaliteyi gelişmenin bir parçası olarak gören işletmeler, beşeri sermayeyi yanına alarak çıktığı yolculukta, daha fazla rekabet üstünlüğü sağlamak için, “yeterince iyi değildir” ilkesini benimsemelidir.²⁴⁴

Proaktif çözümlerle çalışmalarını daha enteresan hale getiren yöneticiler - stratejilerini sürekli olarak yenileyen ve çizgi ötesi kurgularıyla- gelişmelere hazırlıklı olacaklardır.²⁴⁵

Kalite hareketinin kökleri bireylerin, işletmelerin ve yönetimin ortak ve bütünleştirici bir amacı olduğu varsayımına dayanmaktadır; bu amaç, sürekli gelişmeyi bir hayat stili haline getirerek, işletmenin bütün olarak başarı potansiyelini motive eder ve harekete geçirir.²⁴⁶

Düş dünyasını harekete geçirerek mükemmelliği tüm disiplinlere nüfuz ettiren dönüştürücü liderin işi; keşfetmek ve yine keşfetmektir.²⁴⁷

Öğrenen ve gelişen organizasyonla mükemmellik penceresine açılan aralıkta örgütsel sorunları büyüteç altına alan işletmeler -artık lüks olmaktan çıkan cesaretin

²⁴³ COVEY, “Sürekli...”,s.12.

²⁴⁴ R. BOZKURT, “Önce ISO-9000...”, s.46.

²⁴⁵ DRUCKER , “Geleceğin...”, s.17-19.

²⁴⁶ SENGE, “Kalite Hareketinin...”, s.6-7.

²⁴⁷ Ken MELROSE, “Motivasyon ve Liderlik”, **Executive Excellence**, S.3, (Haziran, 1997), s.15.

öncülüğüne soyunarak- ardından gelenlere devredecekleri gözde reçeteler ile, meraklı ve araştırmacı kitlelere örnek olacaklardır.²⁴⁸

21. Yüzyılın eşiğinde dünyanın, belki de insanlık tarihinin bir benzerini göremeyeceği süratli değişimi yöneten ve yaratıcılık maratonunda işletmeleri başarıya koşturan mucize yöntem TKY, sürekli çıtayı yükselterek başarının sırrı olacaktır.²⁴⁹

“Göreceli Kalite” kavramına gönderme yaparak her gün hedef büyüten ve müşterilerinin rakip işletmelere, başka markalara kaymaması için sürekli gelişmeyi ilke edinen işletmeler, TKY ile, mükemmeli arayarak hergün daha iyi olmayı hedeflemektedirler.²⁵⁰

“Gelişme için bir sistem kuruncaya kadar kaliteye ulaşmak olanaksızdır” diyen Dr. Deming -sürekli gelişmeyi hedefleyen işletmelerin proaktif çalışmalarını hızlandıracak- Kaizen stratejisiyle iyinin daha iyisine doğru giden yolculukta, işletmelere yol gösteren bir ışık olduğunu ifade etmektedir.²⁵¹

Kalite felsefesinde “Değişmeyen ölür” anlayışı ile mal ve süreçlerde yenilik yaratmak ya da var olanı iyileştirerek sürekli gelişmeyi hedeflemek, transformasyonun bir gereğidir.²⁵²

Müşterinin mevcut ve gelecekteki beklentilerinin saptanmasını (tam ve ekonomik şekilde) amaçlayan, sürekli geliştirmeyi ve iyileştirmeyi öngören Kaizen felsefesi -sınır tanımayan yok edici rekabet karşısında yeni arayışlarıyla- standartların yükseltilmesinde vazgeçilmez bir çıkış yolu olmaktadır.²⁵³

Bugünün dünden daha iyi olmasını sağlamak adına sürekli çaba gösterilmesini hedefleyen ve Japonlar'ın günlük hayatlarına da uygulayarak bir

²⁴⁸ MOCAN, s.10-11.

²⁴⁹ DEMİREL, “Müthiş...”, s.110-111.

²⁵⁰ MERGEN, s.26.

²⁵¹ HOSHINO, s.244.

²⁵² YENERSOY, **Toplam Kalite...**, s.79.

²⁵³ SATO, s.251-257.

yaşam felsefesi haline getirdikleri Kaizen kavramı -Kai (Değişim), Zen (Daha iyi)- herkesi yaratıcılığa davet ederek, grup çalışmasının sürekli gelişme üzerindeki başarısını öngörmektedir.²⁵⁴

TKY ve onun şemsiyesi altındaki Kaizen sistemi, çalışanların yaratıcılık ve yenilikçi perspektiflerini genişleten ve sürekli gelişmeye hizmet eden kalite çemberlerinin öneri geliştirme mekanizması ile, problemlerin daha iyi çözülmesine olanak tanımakta ve kendini bu anlayışla zirveye taşıyan Japon mucizesinin sırrını ortaya koymaktadır.²⁵⁵

Çalışanların yaratıcılığında faydalanılarak örgüt için verimli sonuçlar kazandıran Kalite Kontrol Çemberleri, kalite yükseltimini öngörerek, işletmeyi değer yaratan zirveye taşımaktadır.²⁵⁶

Kalite kontrol çemberlerinin temeli olan Kaizen; sürekli gelişmelere ulaşmak için şu yaklaşımları sağlar:²⁵⁷

- Çalışanlar üzerine odaklanır.
- Ekipman üzerine odaklanır.
- Proses ve prosedür üzerine odaklanır.
- Diğer kademelerin bileşim vektörüyle sıçrama yapmasına odaklanır.

Küçük ölçekteki düzeltme ve iyileştirmelerin birikimiyle sıçramalara neden olan Kaizen (yenilik) felsefesini işletmelere uygulamak çok fazla maliyete neden olmamaktadır; sadece her gün çaba sarfetmek anlam taşımaktadır.²⁵⁸

²⁵⁴ YENERSOY, **Toplam Kalite...**, s.80-81.

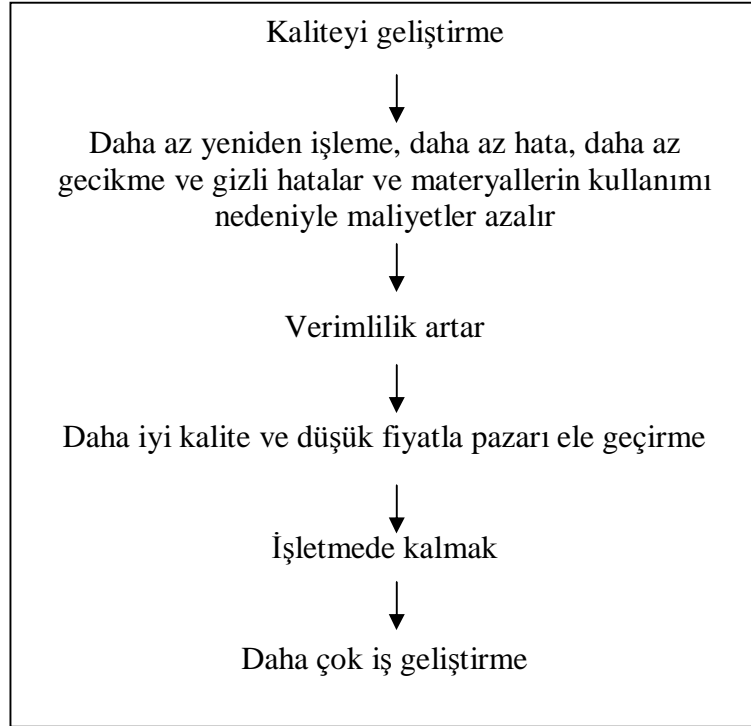
²⁵⁵ İnan ÖZALP, "İşletmelerde Kalite Çemberi Uygulaması", **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.6, S.2, (Kasım, 1988), s.50-51.

²⁵⁶ **A.g.e.**, s.58.

²⁵⁷ ÖZALP ve Diğerleri, s.28-29.

²⁵⁸ SATO, s.236-237.

Reaktif iyileştirmelerden proaktif yaklaşımlara kadar uzanan yelpazede sürekli gelişme için iyi bir yöntem olan Edwards Deming'in zincir etkisi; şekil 2.6.'daki avantajı sağlar; böylece proseslerin akış şemaları ortaya konuldukça işgörenler bazen gereksiz adımları kaldırarak bazen de işlemleri geliştirerek mekanizmanın iyileştirmeye ihtiyaç duyulan kısımlarını ortaya çıkarırlar.²⁵⁹

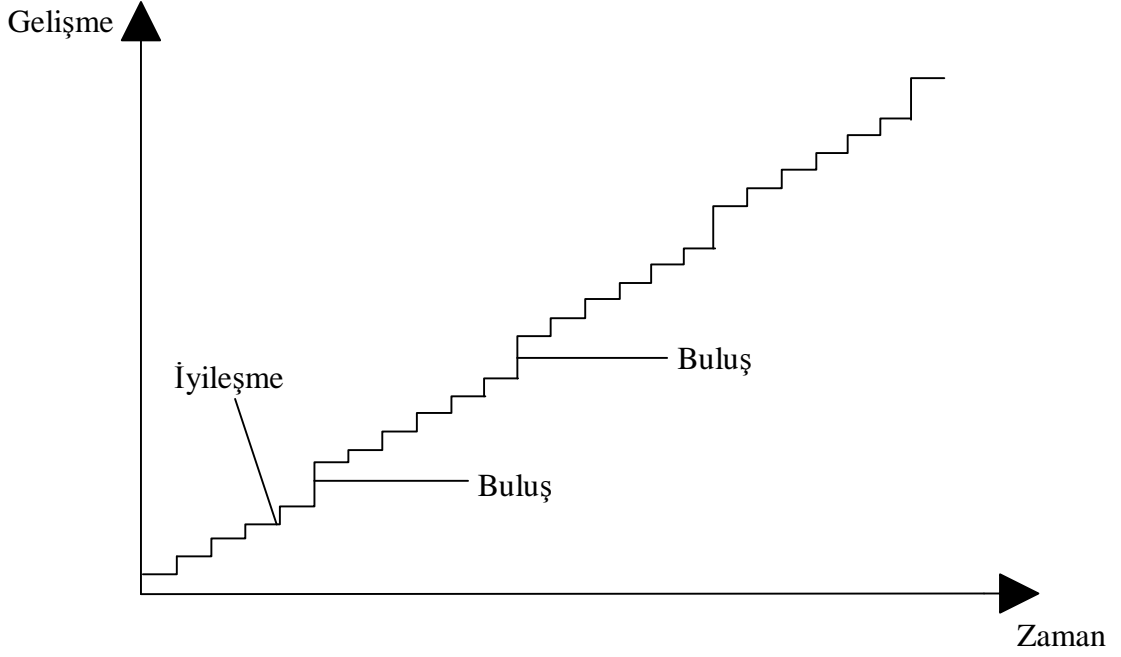


Şekil: 2.6. Deming'in Zincir Etkisi

Teknolojik anlamda yenilikler yaratma adına Ar-Ge faaliyetlerine ağırlık veren buluş (innovation) kavramı ile, var olan standartları değiştiren ve Deming'in Denetim döngüsü ile çıtayı yükseltmeyi hedefleyen Kaizen felsefesini bir arada kullanarak (şekilde görüldüğü gibi) harikalar yaratan Japonlar; bu anlayışla (global pazarda) sarsıcı değişmelerin yaratıcısı olmuşlardır (bkz: Şekil 2.7.).²⁶⁰

²⁵⁹ ÖZALP ve Diğerleri, s.27.

²⁶⁰ YENERSOY, *Toplam Kalite...*, s.82.



Şekil: 2.7. Buluşçuluk ve Kaizen'in Birleştirilmesi

Sürekli gelişme; reaktif çalışmalardan başlayarak yaratıcılık gerektiren proaktif yaklaşımları içerir ve daima çok iyi belgelendirilmiş belgelerle desteklenerek işletmelerin bilgi seviyesinin çevrede oluşan değişimlerden daha hızlı olması gerektiğine işaret ederek, öğrenen örgüt anlayışını gerekli kılar; işletmenin herhangi biriminde, herhangi bir gelişmenin olmadığı tek bir gün bile geçirmemesi yargısına varır; işte Kaizen stratejisinin verdiği mesaj da budur.²⁶¹

Gizli kalmış varsayımların ve çarpıcı standartların ortaya çıkmasında cesaret gösteren öğrenen organizasyonun ön koşulu, öğrenen bireydir.²⁶²

Değişimin dinamiğini içinde barındırarak çevrim odaklı projelere imza atmak için öğrenen örgüt konseptine “değişim” kavramından daha cazip anlam yükleyen “dönüşüm” kavramı, rekabet avantajını arttırmak isteyen işletmeleri, sürekli daha iyiye götürecektir.²⁶³

²⁶¹ GULL, “Toplam Kalite Yönetiminde...”, s.20.

²⁶² SENGE, “Kalite Hareketinin...”, s.6.

²⁶³ MOCAN, s.10.

Herşeyin süratli değiştiği ve yeni keşiflerin kısa zaman diliminde çöküntüye uğradığı bir yolculukta yaratıcılığa soyunan örgütler; proaktif katılım ve heyecanın kazancını aynı vizyonu güdenlerle paylaşarak, yarışı önde götüreceklerdir.²⁶⁴

Her an her şeyin olabileceği oynak zeminde bulunan küresel dünya, karşılaşılan zorlukları TKY'nin sürekli gelişme ilkesiyle dürenecek ve yenilik arayanları -farklı işler yapmalarından dolayı- yarı yolda bırakmayacaktır.²⁶⁵

3.4. Katılımcılık ve Yetki Devri

Belli sayıda parlak zekaya sahip yöneticilerin yönetiminde, işletmelerin, rekabet potansiyellerini geliştirmeleri olanaksızdır; bunun için bütün işgörenlerin zihinsel hünelerinden yararlanarak örgütsel dokuya farklı profil kazandıran katılımlı yönetim şu mantaliteyi güdmektedir: “Yaratıcı insan bazı şeyleri sormadan yapma zevkini tatmak ister”.²⁶⁶

Örgütü ve faaliyeti etkileyen problemlerin çözümü için çalışanların düşüncelerini entegre ederek prosesi dizayn ederek katılımlı yönetim; başkaları ile iş görme ve başkalarına iş gördürme faaliyetidir.²⁶⁷

“Şu halde yönetime katılma, alt kademelere yenilik, değişiklik, fikirlerin benimsetilmesinde ve sosyal tutumların değiştirilmesine etkin bir araçtır.”²⁶⁸

Emir komuta zincirinin hakim olduğu hiyerarşik yapıdan her bireyin, her takımın kendi üretimini ve hizmetini pazarlayarak katılımcı dokuya dönüş yaptığı iklimde, kendi kendini yönlendiren çalışma grupları, sürekli iyileşmeye de hizmet ederek, etkin paylaşım ortamı yaratacaklardır.²⁶⁹

²⁶⁴ ÇUBUKÇU, s.9.

²⁶⁵ BANDROWSKI, s.15.

²⁶⁶ AKDEMİR, *Vizyon...*, s.81-82.

²⁶⁷ AKDEMİR, *Katılımlı Yönetimi...*, s.21.

²⁶⁸ E. EREN, *Yönetim ve...*, s.370.

²⁶⁹ ARGÜDEN, “Değişen Yönetim Anlayışları ve...”, s.4.

Ortak bir sorumluluk içinde, olumlu ve yüksek bir iletişim kuran işletmeler, katılımcı karakteristi güden dokusuyla, başarılı olma şansına sahip olmaktadır.²⁷⁰

“Yöneticiler çalışanlarından, yaratıcılık ve işe bağlılık isteyip bazı risklere girmelerini bekliyorlarsa, o kişilerin, riske girilen işten elde edilecek herhangi bir kazancı paylaşmaları da sağlanmalıdır” diyen Tom Peters, grup çalışma odaklı işletmelerin daha etkili, daha verimli olabileceğinin altını çizerek, yeniliğin yolunun açılmasında katkısı olan herkesle sonucun paylaşılması gerektiğini savunmaktadır.²⁷¹

Katılmalı yönetimin iki boyutu vardır; ilki; işgörenin işletmenin karına ve sahipliliğine katılması ve ikincisi ise; alınan kararlara katılmasıdır.²⁷²

İnsanların gelişmelerine ve yeni beceriler edinmelerine fırsat veren katılmalı yönetim; işletmenin nasıl para kazandığı ve nasıl kaybettiği konusunda çalışanlarını bilgilendirir.²⁷³

Eğer ideal bir dünyada yaşasaydık; işgörenler; ya işletmenin sahibi ya da işletmenin başarısından kazanç sağlayan birisi gibi sorumluluk üstlenirlerdi.²⁷⁴

Alınan kararların işletme için en doğru karar olduğunu düşünebilen organik örgüt felsefesi, çalışanın farklı düşünebileceğini anlayışla karşılar.²⁷⁵

Bir vizyon yaratıp, bu vizyonun kalıcılığını sağlayarak bir gelecek yaratmayı misyon edinen liderlerin stratejilerinde; herkesin üretime katılımını sağlamak yatmaktadır; bu liderler, bireylere ve ekiplere yaptıkları işi geliştirmeleri için sorumluluk, kaynak, eğitim ve destek vererek ideal bir atmosfer oluştururlar.²⁷⁶

²⁷⁰ ACKERMAN, s.2.

²⁷¹ BLANCHARD, “Ekiplere Dayalı...”, s.6.

²⁷² AKDEMİR, **Katılmalı Yönetimi...**, s.21.

²⁷³ Bob NELSON, “Motivasyonun 10 Yolu”, **Executive Excellence**, S.3, (Haziran, 1997), s.7.

²⁷⁴ Edwin Richard RIGSBEE, “Çalışanların Motivasyonu”, **Executive Excellence**, S.3, (Haziran, 1997), s.11.

²⁷⁵ Max DEPREE, “Pozitif Bir Ortam Yaratmak”, **Executive Excellence**, S.3, (Haziran, 1997), s.10.

²⁷⁶ RUSS-EFT, s.16.

Bir çok insanı ve süreci içeren, katılım prosesi, organizasyonun iyileşmesine ve büyümesine katkıda bulunurken, mutlu ve üretken bir çalışma ortamında, bireysel gelişime de olanak tanır.²⁷⁷

Düşünmede netlik ve kalite artışına izin vererek entellektüel sermayeyi içselleştiren katımlı organizasyon yapısı, yaratıcılığı da çağrı çıkarır.²⁷⁸

Böylece bilgi-beceri dağarcığının geliştirilmesinde grup çalışmasını öngören organizasyonlar, hem öğrenme proseslerine hız kazandırabilir, hem de gruplar halinde çalışmayı kolaylaştırabilirler.²⁷⁹

Geliştirme yönlü işlev güden çalışma gruplarının, birey ve organizasyon yönlü faydaları da aşağıdaki gibidir:²⁸⁰

- “İşletme Körlüğü”nü aşmada en etkin yöntem grup çalışmasıdır. Mekanizmadaki aksayan şeyleri tek başına bireyler rahatça bulamazlar, ancak ekip halinde olanlar, hatayı kolayca görebilirler.
- Bu tür çalışmalar, bireylerin, teknik bilgi ve becerilerini geliştirip, işini daha iyi anlayıp, konuya bütünsel bakmasında etkilidir.
- Çalışanların sorun çözme hünelerini geliştirir, iletişim alışkanlıklarını arttırır.
- Yöneticiliği geliştirir ve teşvik eder.
- Ekonomik analiz, çağdaş yönetim ve katılıma karar verebilme zihniyetini beraberinde getirir.

²⁷⁷ R. BOZKURT, “Toplam...”, s.29-31.

²⁷⁸ BUZAN, s.67.

²⁷⁹ ÇAVUŞGİL, s.232.

²⁸⁰ R. BOZKURT, “Toplam...”, s.41-42.

- Bireylerin işlerini seven, üretip faydalı sonuca varmada kıvanç duyan kişiler olmalarına yardımcı olur.

Etkili bir grupta kişilerin birleşik beyin güçlerinin, kişisel potansiyel toplamından daha üstün olduğu (yaratılan sinerji) gözlenmektedir; motive edilen bu ekipler, -yenilikçi çözümleri sınırların dışında düşünebilme potansiyellerinden alarak- örgütün gelişmesine de çaba gösterirler.²⁸¹

Beşeri kaynağın tüm yeteneklerinden faydalanan işletmeler “Toplam Katılımcılık” olmadan sadece bir kaç bireyin hünerlerine bağımlı olacak ve elde edilecek sinerjiden yoksun kalacaktır.²⁸²

Bireyin örgüte ilişkin düşünce ve davranışlarını yeniden uyumlu kılan ve bunun temelindeki amaç ve stratejide çalışanların mutluluğunu öngören örgütsel gelişme, yönetsel yapının değiştirilme ihtiyacına yanıt verir.²⁸³

Başkaları tarafından yönetilen bir araç konumundan çıkarak her düzeyde üzerlerine bir sorumluluk yüklenen işgörenler, yarattıkları sinerji, sergiledikleri kolektif performansla, organizasyonu gelişme moduna taşırlarken -görev odaklı bir çalışmanın bizzat katılımcı kimliği ile- yönetimdeki boşlukları doldurmada da temel teşkil ederler.²⁸⁴

Çağdaş bütün yaklaşımların temelinde katılımcı yönetim anlayışı egemendir; TKY’de katılımcılık temelinde yükselen bir uygulamadır.²⁸⁵

Kaliteyi etkileyen, işleri yöneten, uygulayan ve doğrulayan tüm işgörenin (sorumluluk, yetki ve karşılıklı ilişkilerinde); sorun çözme, düşünce üretme, proses

²⁸¹ QUIGLEY, “Etkili Ekiplerin...”, s.31.

²⁸² R. BOZKURT, “Toplam...”, s.14-15.

²⁸³ Lester R. BITTEL (Çev: Kazım Çomak), **Her Nezaretçi Neleri Bilmelidir**, MESS Eğitim Vakfı Ya. No:4, Ankara, 1990, s.449-452.

²⁸⁴ ÖZBATIR, s.37.

²⁸⁵ TÜRKMEN, s.826.

geliştirme ve kendi düzeylerini ilgilendiren kararların oluşturulmasında katılnalı yönetim, günümüz paradigmasında yerini almıştır.²⁸⁶

Kaliteyi sağlamak ya da alıcıya kalite güvencesi vermek için tüm işletmede herkesin sorumluluğunun olduğunun bilincinin yerleştirilmesi gerekmektedir; kısacası sistem organik örgüt dokusu (katılımcı yönetim anlayışıyla) ihtiyaca yanıt verir.²⁸⁷

Direktif vererek yönetmek yerine, liderlik yaparak ve işgörenlere inisiyatif tanıyarak karar vermelerini sağlamak; bir başka deyişle “X teorisi” yönetim yaklaşımından sıyrılıp insan faktörüne daha çok önem veren “teori Y” yi benimsemek katılımcı anlayışın esasını oluşturur.²⁸⁸

Yönetimde beşeri ilişkiler akımından yola çıkarak sırasıyla; motivasyon, liderlik, katılım, ekip çalışması konularındaki araştırmalar sonucunda, kendini gerçekleştiren insan modelini benimseyen ve organizasyonları birer sosyo-teknik sistem olarak algılayan katılnalı yönetim anlayışına ulaşılmıştır.²⁸⁹

İşgöreni motivasyon ve ödül sisteminin çekiciliği ile katılıma davet eden hümanist yönetim (insan faktörüne verdiği değerle), sosyal organizasyonun doğuşu olurken, kendini yenilemeye çalışanların da vizyonu olmaktadır.²⁹⁰

Bireylere iş yerinde yükselme ve serbest yetki kullanma olanağı tanıyan, Argyris, bireyin sorumluluk alanının genişletilmesinde informel örgüt dokusunun gerekliliğine inanmaktadır.²⁹¹

Argyris'in işletme körlüğünü yok etmesi için düşündüğü yollardan bir tanesi kendini aşan bireylerin örgüt yapısında sadece emirleri yerine getiren bir araç

²⁸⁶ DEMİRDÖĞEN, “Kalite Yönetimi Açısından...”, s.69-70.

²⁸⁷ ESİN, s.92-95.

²⁸⁸ BUMİN, s.43.

²⁸⁹ DÜREN, s.7.

²⁹⁰ Olgun KIRÇIL, **Z Tipi Organizasyonların Özellikleri ve Çevre Şartlarıyla İlişkileri**, MPM Ya. No:315, Ankara, 1985, s.9.

²⁹¹ KAYNAK, s.55-64.

konumundan çıkıp kararlara etkin katılabilmesidir; bu ileriye doğru bir evrim geçirmiş olan etkin liderlik anlayışını da beraberinde getirir; bu anlayış bireyin örgütsel hedeflerle sürtüşmeden, hem kendi hedefi, hem de organizasyon sağlığı için -kendilerine verilen yetki ile- işletmenin rekabet gücünü arttıran bir stratejidir.²⁹²

Günümüzde IBM, TRW, Hewlett-Packard, Toyota, Sony gibi öncü işletmeler, gerek mal kalitelerinin ve gerekse iş yaşamı kalitesinin yükseltilmesi hedefine dönük olarak, takım çalışmalarından uzun süredir yararlanmaktadırlar.²⁹³

TKY'nin bireyi sorunların odağı değil çözümün bir parçası olarak görüp değerlendirmesi, organizasyonel başarıyı sağlamadaki etkisi son derece önemlidir; diğer bir deyişle; yönetim, grubu ilerleme prosesine katmayıp sonucun keyifli bir ekip işi olduğu duygumunu vermedikçe, beklenen iyileşme ve verimlilik hiç bir zaman istenilen boyutta gerçekleşmeyecektir. Çünkü iş yaşamının acımasız rekabet koşulları, takım çalışmasını vazgeçilmez kılıyor. Terse kürek çekmenin maliyeti ise çok ağır olmaktadır.²⁹⁴

Yönetici (ya da iş veren) ile yönetilenler arasında dayanışma oluşturarak işletmenin verimliliğini arttıran katımlı yönetim, “psikolojik bir yakınlaşma özelliğine de sahiptir”.²⁹⁵

Çalışanların katılımı olmadan yürütülmeye çalışılan her proje (bir anlamda), başarısızlığa mahkum kalmaktadır; katılım, işgörenlerin direkt olarak problemleri sahiplenmesini, amaçları benimsemesini sağlayarak, başarıyı beraberinde getirecektir.²⁹⁶

²⁹² A.g.e., s.30-31.

²⁹³ YENERSOY, *Toplam Kalite...*, s.94.

²⁹⁴ A.g.e., s.94.

²⁹⁵ E. EREN, *Yönetim ve...*, s.366.

²⁹⁶ GÜRLEK, s.72.

İş dünyasında teknoloji ve küreselleşmenin ardından yaşanan değişim, bireysel çalışma yerine takım çalışmasının önemini arttırdı; etkili ekip çalışmasının başarı koşulları ise şu adımlardan geçmektedir:²⁹⁷

- Hedefi ve vizyonu paylaşın.
- Bir “ortak dil” oluşturun.
- Dayanışma duygusu güçlendirin.
- “Kenar Yönetim”in aşırı müdahalesine izin vermeyin.
- Üretken fikir çatışmasında korkmayın.
- Başarıyı kanıksamayın.
- Ödüllendirme adil olsun.
- Korku ve belirsizliğe direnin.
- Rekabet duygusunu geliştirin.

3.5. Sürekli Eğitim

Kültürel donanım ve gelişmeye hizmet ederek işlerin hem etkin, hem de etkili yapılması için personelini güçlendiren ve küreye hazırlıklı hale getiren sürekli eğitim, TKY’de, sonu gelmeyen bir işletme fonksiyonu olarak algılanmaktadır.²⁹⁸

²⁹⁷ Faruk TÜRKOĞLU, “Takım Olmadan Asla”, **Sabah İnsan Kaynakları Gazetesi**, (20-Haziran, 1999), s.1.

²⁹⁸ AKDEMİR, **Vizyon...**, s.82.

Sonu gelmeyen yolculukta pazara egemen olma vizyonunu öne çeken üst yönetim -istenen örgüt profili için- her aşamada eğitim uygulamasını, iş konseptine taşımaktadır.²⁹⁹

Küresel atmosferde etkin olarak boy göstermenin yüksek kalitede ürün ve hizmet sunmaktan geçtiğini kabul eden işletmeler, günümüz dünyasının hızlı ritmini, sürekli eğitimle yakalayacaklardır.³⁰⁰

Çalışanların kalitesini arttıran ve beşeri kaynağı güçlendirerek işletmeyi ileriye taşıyan TKY (kabuk değiştiren yerkürede), başarılı ve köklü çıkışı ancak sürekli eğitimle gerçekleştirecektir.³⁰¹

Bütün liderlerin “Toplam Kalite” anlayışına sahip olmalarını ve benimsemelerini ön şart kabul eden ve bunun için “eğiticiyi-eğit” ilkesini çıkış noktası gören ABD Deniz Kuvvetleri, bu hedefe oluşturdukları hareketli eğitim ekipleri aracılığıyla ulaşmaktadırlar.³⁰²

Çağdaş bilgi çizgisinden geri kalmayan bir bilgi birikimini sağlamak, ancak eğitimle olur.³⁰³

Sürekli uçlarda dolaşarak üretken enerjilerini yeni fırsatlar kullanmaya kanalize eden aktif insanlar, sürekli eğitimi -sürekli gelişme adına- işleyen bir süreç olarak algırlarlar.³⁰⁴

“Fiziksel kaynaklar anlamında zenginliğin değeri ve önemi sürekli olarak azalmaktadır” diyen George Gilder, rakiplere fark atmak ve sürekli gelişmeyi vizyon

²⁹⁹ AKDEMİR, **İşletme Bilimine...**, s.308.

³⁰⁰ Mahmut TEKİN ve Hasan K. GÜLEŞ, “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”, **Dördüncü Personel Sempozyumu**, Kara Kuvvetleri Komutanlığı Personel Okulu ve Eğitim Merkez Komutanlığı Ya. No:4, Konya, (Mayıs, 1999), s.7.

³⁰¹ A. ACAR, “Değişim Sürecinde...”, s.4-5.

³⁰² Uğur ZEL, “Deniz Kuvvetlerinde Toplam Kalite Yönetimi”, **Önce Kalite Dergisi**, S.21, (Ağustos-Eylül, 1997), s.32.

³⁰³ Sakıp SABANCI, “2000’li Yıllar Bilgi Yılları”, **Executive Excellence**, S.21, (Aralık, 1998), s.19.

³⁰⁴ QUIGLEY, “Etkili Ekiplerin...”, s.18.

edinmek için -global piyasalarda yankı oluşturan- eğitim programlarına, işletme bütçelerinde büyük yer verilmesinin önemine değinmektedir.³⁰⁵

Globalleşme ile popülaritesini koruyan ve son yılların gözde tekniklerinden olan TKY'nin işletmelere yerleşmesinde, kaliteli eğitim anlayışına gereksinim olacaktır.³⁰⁶

GE, Motorola, Chesapeake Packaging gibi işletmeler, personelinin grup içinde daha etkin olmaları için sürekli eğitimi yönetim stratejilerine taşımışlardır; çünkü çalışanların yetkilendirilmesinde bir diğer anahtar da; daha fazla eğitimidir.³⁰⁷

Tüm çalışanlarını üretime dahil ederek skoru yükseltmeyi hedefleyen, onları eğitmek için şans veren, gelişimin önemli bir bölümü ve yönetim sorumluluğu gereği çalışanlarına güvenen, işgörenlerin bilgi ve becerilerinin artmasıyla sorumlu olduğunu derinden hissederek TKY, bu paradigmasıyla örgütlere ciddi kazanımlar sağlamaktadır.³⁰⁸

Bilinmeyen bir dünyaya adım atmak için sorunlarını (masa başında değil) yerinde ve anında çözmek isteyen işletmeler -örgüt performansını dingin tutacak- sürekli eğitimin farkıyla yeniliklere kucak açacaklardır.³⁰⁹

İzole edilmiş kalıpların dışına çıkan organizasyonel yapıda, bilgi çağının en önemli kritik ögesi olan eğitimin; kalıcı ve işlevsel nitelik taşıması, ancak üst yönetimin lokomotifi ile gerçekleşerek içselleşmektedir.³¹⁰

Uzun vadede kalite ve mükemmellik ile zirveyi zorlayanlar için, durmadan ve yine yeniden, öğrenmeyi vizyon edinmek vardır.³¹¹

³⁰⁵ GODFREY, s.8.

³⁰⁶ GÜRSOY, s.44.

³⁰⁷ Ken BLANCHARD ve Alan RANDOLPH, "Büyümenin Anahtarı", **Executive Excellence**, S.3, (Haziran, 1997), s.14.

³⁰⁸ RUSS - EFT, s.16.

³⁰⁹ BENNIS, "Liderliği...", s.6.

³¹⁰ SENGE, "Eğitime Açık Kurumlarda...", s.10.

³¹¹ BLANCHARD, "Kalite ve...", s.5.

İşletme genelinde oluşturulan ve model üzerine odaklanan özel bir eğitim programı -öğrenme sürecinde- gelişmenin hızına katalizör olacaktır.³¹²

Gelecekte kendilerini görmek istedikleri yer için bilgi ve becerilerini sürekli arttırmayı hedefleyen organizasyonlar -sistemin başarısını etkileyen dinamik ve paradokslarla dolu zeminde- personeli kuşatan sürekli eğitimi, örgüt kültürünün bir parçası yapmalıdırlar.³¹³

Ekonomiyi ateşleyen, topluma şekil veren eğitim, bu işlevini ancak yarattığı “ürün”le, yani eğitimli birey yolu ile yapar.³¹⁴

Marshall’ın insan kaynakları koordinasyonu İlker Gülşen’e göre; işletmede yaşatılan profesyonelleşme sürecinde beşeri kaynaktan etkin yararlanmak için konulan hedeflerle tüm yönetici ve diğer çalışanların yeterliliği, kişisel güveni, liderlik ruhu, farklı bakış açısı ve değişime itici güç olabilmeleri, eğitim planlarının önceliğine dayanmaktadır ve departmanlar arası etkin sonuç alınmasında oluşturulacak komiteler de işi yeniden düşünenleri haksız çıkarmayacaktır.³¹⁵

Zihinsel dinginliği canlı tutan, değişen zeminlerde bireylerin uyum niteliğini arttıran, gelişmenin en önemli kriteri olan ve doğru süreçle keşfedilen yeniliklerin gerekliliğine inanarak yepyeni bir bakış açısı ile engelleri ortadan kaldırmayı ve pazara egemen olarak en verimli iş gücüne sahip olmayı vizyonunda barındıran kalite felsefesi -dünya ölçeğinde rakiplerine avlanmamak için- güdülmesi gereken koşulun sürekli eğitimden geçtiğini savunmaktadır.³¹⁶

Problem çözümü öncesi bilgi ve yeteneklerin arttırılmasına odaklı katılmalı yönetimin ön koşulu olan eğitim işlevi; gerek birey ve gerekse işletmeye artı değer sağlayacaktır.³¹⁷

³¹² RAND, s.11.

³¹³ A.g.e., s.11.

³¹⁴ PETER F. DRUCKER, “İş Yeniden Düşünmek”, **Executive Excellence**, S.17, (Ağustos, 1998), s.18-19.

³¹⁵ İlker GÜLŞEN, “Marshall’da Shigoto Dönemi”, **Capital Guide**, S.12, (Aralık, 1997), s.191.

³¹⁶ DÖĞERLİOĞLU, s.90-92.

³¹⁷ AKDEMİR, **Katılmalı Yönetimi...**, s.55-56.

Kalkınma yarışında çalışanlara verilecek en faydalı araç; bilgi, beceri ve motivasyon ağırlıklı eğitim olmalıdır.³¹⁸

Özgün, yaratıcı, dışa yönelik uzmanlık eğitiminin kısır olduğu, fikir ağırlıklı faaliyetlerden yoksun, yeniliğe yelken açmamış, geniş boyutlu ve kapsamlı kritik başarı faktörünü göz ardı eden ve günümüzün en önemli eğitim sorunlarını masaya yatırmayan işletme profili, çarpıcı standartlardan hep uzak kalacaktır.³¹⁹

İleri derecede eğitim ile yetiştirilmeyen ve alt yapısı sağlam zeminlere oturtulmayan, deneyimsiz ve bilgisiz birey kadrosu ile rasyonel sonuçlar alamayan işletmeler -yetersiz doku kültürü ve politikalarıyla sadece yönetsel konuda değil, insani boyutta da özlemi çekilen ve kalite felsefesinin gereği olan- dönüşüm koordinatlarında yer alamamanın sancısını çekeceklerdir.³²⁰

Gözlemler ve inceleme aşamalarında görülen o ki; Japonya'da, belli kademelere gelmiş bireyler, o işlevin eğitimini alarak -kalite ve organizasyon içindeki birçok departmanda söz sahibi olmalarını sağlayan nitelikli formatlarıyla-buldukları işletmenin rekabet gücünü arttırmışlardır.³²¹

Piyasada öncü ve sektörel bazda hırslı liderlerden süpervizyon operatörlerine ve en alt seviyede çalışanına kadar üyeleri; yetkin ve etkin kılan katılımcı yönetim tarzının en popülerleri olan kalite çemberlerinin uygulanmasında etkili sonuçlar alabilmek için, çember üyelerini, genel bir eğitimden geçirerek donatan işletmeler, kendilerini mükemmelere doğru götüren bir yatırım yapmaktadırlar.³²²

İşletmelere yeni bir yönetim felsefesi kazandıran ve entellektüel kaynağın önemine dikkat çeken Japonlar, kalite kontrol çemberlerinde üye olanların bilgi seviyelerini arttırarak, sürekli eğitimi, işletme prosesi haline getirmişlerdir.³²³

³¹⁸ BİTTEL, s.476.

³¹⁹ E. EREN, **Yönetim ve...**, s.286-287.

³²⁰ YETİŞ, s.30-31.

³²¹ **A.g.e.**, s.38-39.

³²² ÖZALP, "İşletmelerde Kalite Çemberi...", s.56-58 .

³²³ ÖZALP, "Japon Yönetim...", s.12-13.

“Eğitimin hem işin daha iyi yapılması, hem de çalışanın kültürel birikiminin, entellektüel başarısının geliştirilmesi için düşünülmüş olması gereklidir”.³²⁴

Yaratıcılık, kalite ve verimliliğin insanla bütünleştiği ve ağırlığını her geçen gün hissettirdiği şu dönemlerde (enformasyon çağında), sürekli ilerlemeye ve gelişmeye itici güç olan çalışanlar, prostele şaşırtıcı sonuçlar veren çıkışlarını sürekli eğitime borçludurlar.³²⁵

Bu bağlamda öğrenen örgüt teorisinden yola çıkarak, enformasyon ağının kürede oluşturduğu dönüşümde kopukluğun olmaması neticesine varılır; bu gelişimin devamlı olabilmesi için de eğitimde süreklilik şarttır.³²⁶

“Bir ağacı, başka bir yere dikeceğimiz zaman onu yaşayacağı ortama alıştırmak için köklerini ağır ağır ve özenle toplayarak yeni ortama hazırlarsanız; oldukça sabır isteyen bir iş olmasına rağmen Nemawashi denilen bu yöntem, çok sağlıklı ağaçların yetişmesiyle sizi ödüllendirir” diyen Morita'nun bu sözleri; eğitimine önem veren Japon işletmelerinin felsefi yaklaşımına örnek teşkil etmektedir.³²⁷

İşletmelerde çalışanlar ve yöneticiler için eğitim ve gelişme çalışmalarının yapılması gerekli ve zorunludur; bu çalışmaların, işletme yönetimine sağlayacağı temel yararlar şunlardır:³²⁸

- Öğrenme süresini kısaltan eğitim, işe yeni başlayanlarda deneyimsizlik rötalarını kapatır.
- Eğitim ile daha fazla bilgi sahibi olan bireyler, kolayca birikimlerini uygulama alanı bulurlar.

³²⁴ AKDEMİR, *Vizyon...*, s.82.

³²⁵ HOSHINO, s.250-251.

³²⁶ ÖZALP ve Diğerleri, s.25-26.

³²⁷ ÖZÇELİKEL, s.37.

³²⁸ ÖZBATIR, s.64.

- Sistematik eğitim, deneme-sınama yönteminden daha etkilidir.
- Eğitimli birey görevinin bilincinde olarak, işinin gereğini iyi yapar.
- Yapılan hatalar en aza iner; böylece maliyetlerde artış olmaz.
- Personelin öz güveni artar ve problemleri çok daha kolay sonuçlandırır.
- Bilgi-beceri, görgü ve mesleki yeteneklerde kayda değer aşama görülebilir.
- İşine faydalı olan işgören, görevinde pozitif tutumlar sergiler.
- İşgörenin işe bağlılığı artar; eğitimde gördüklerini işine uygulayarak etkinliğini arttırmış olur.
- Bilgi çağındaki hızlı teknolojik değişmelerin getirdiği yenilikler ile kişinin donanımı artar.

Verimlilik ve kalite artışı, yönetimin çalışanlara sürekli eğitim ve danışmanlık olanakları sağlamasıyla ve onların getirecekleri önerilerle ortaya çıkacaktır; çünkü TKY'nin başarısı büyük ölçüde çalışanların eğitimine bağlıdır.³²⁹

3.6. Sıfır Hata

Fırtınayı olduktan sonra dindirme yolları aramak yerine, fırtınanın bir daha olmaması için özen gösterilmesini öngören ve tek defada en iyisini yaparak kusursuz sonuç alma mantalitesini güden sıfır hata; olayların kaynağına inen proaktif yaklaşımıyla, kalite standartlarına ulaşmayı hedeflemektedir.³³⁰

³²⁹ Jale GÜR, **Kalite Maratonu**, ASİAD-KOSGEB Ya., Ankara, 1996, s.42.

³³⁰ AKDEMİR, **Vizyon...**, s.82-83.

Stratejilerini sıfır müşteri kaybı sloganı ile birleştiren işletmeler, kaliteyi süreç ya da önleyici kontrol mekanizmalarıyla yakalayacaklardır.³³¹

İşletmeler üretimde yeni prosesler geliştirmenin önemini keşfetmiştir; odak noktası, ürün tasarımından süreç tasarımına doğru yer değiştirmektedir: iş, yani süreç kalitesi yönetimi olarak da bilinen proses yönetimi ve proses mühendisliği, TKY ile ona ilişkin tüm kültürel ve teknik araçları ve yöntemleri, organizasyon için ve daha da önemlisi tüketiciler için -çok önemli olan prosesler üzerinde odaklanmayı sağlayacak şekilde- bir araya getirir.³³²

Günümüz kalite sistemi, defo arama üzerine yoğunlaşmaktan daha çok, defoyu önlemeye dönük stratejisiyle radikal değişime örnek olmaktadır; bu da doğru şeylerin ancak ilk seferde doğru yapılmasıyla mümkün kılınacaktır; aksi takdirde, muayene yolu ile kaliteye ulaşmak hem yeterli olmayacak, hem de pahalıya mal olacaktır.³³³

Yani ürünlerin her biri sıfır kusurla müşteriye ulaşmalı ve bu bağlamda (ayrıca), ürün belgeleme uygulamalarına da tabi olunmalıdır; sonuçta problemin kolay çözümü yoktur; kesin kusursuzluğa ulaşılması gerekir.³³⁴

Hataları azaltan, sistematik çalışma alışkanlığını işletmeye yerleştiren ve TKY için bir başlangıç sağlayan kalite normları da, sistemin etkinliğini ve denetimini arttırmaktadır.³³⁵

Hataların sonradan ayıklanmasına izin vermeyerek baştan tedbir almaya dayalı anlayışla tüketicilere eşsiz hizmet vermeyi vizyon edinenler -kıyasıya rekabet ortamında beklenen için- TKY zihniyetinin kusursuzluk yolundaki ilkelerini, örgütlerinde içselleştirmelidirler.³³⁶

³³¹ BLANCHARD, “Kalite ve...”, s.5.

³³² GODFREY, s.9.

³³³ DEMİRDÖĞEN, “Kalite Yönetiminde Taguchi...”, s.17.

³³⁴ TAN, s.14.

³³⁵ AKBULUT, “Yaptığımı Yaz,...”, s.1.

³³⁶ William LEVINSON, “Hayatta Kalmak”, **Executive Excellence**, S.14, (Mayıs, 1998), s.9-10.

Müşterilerin istek ve beklentilerini karşılamak için yeni ve farklılaştırılmış ürünlerin tasarlanması ve bunların ekonomik olarak elde edilmesiyle ulaşılan tasarım kalitesi ve sağlanan mal-hizmetlerin önceden belirlenen ve açıkça tasarlanmış spesifikasyonlarına uygunluğunu gösteren uygunluk kalitesi (birleşerek); tüketici - organizasyon- yan kuruluş üçlemindeki noktalar arasında aynı dilin konuşulmasını sağlarken, iletişim ve performansı da pozitif yönde etkilemektedir.³³⁷

Yüzde 99 oranında hatasız mal ve hizmet üretimini büyük başarı olarak kucaklayan üst yönetim, binde birlik hatayı hoş görme lüksüne sahiptir.³³⁸

Kusursuzluğa doğru giden yolda (make it right the first time), Philip B. Crosby'nın bir program çerçevesinde oluşturduğu öneri adımları şunlar olmuştur:³³⁹

- Yönetimin bağlılığı.
- Kaliteyi iyileştirme ekibinin meydana getirilmesi.
- Kalitenin ölçülmesi.
- Kalite-maliyet hesaplarının yapılması.
- Tüm çalışanların kaliteyi bilip, benimsemesi.
- Düzeltici çalışmaların aksamaması.
- Kaliteyi iyileştirme ekiplerinden bazı bireylerin; kusursuzluk ilkesi için tahsis edilmesi.
- Bütün yönetim aşamalarındaki yöneticilerin eğitilmesi.

³³⁷ SOYLU, s.17.

³³⁸ PEKDEMİR, s.15.

³³⁹ A.g.e., s.14-16.

- Kusursuzluk günü düzenlenmesi.
- Hedeflerin belirlenmesi.
- Bir seferde ve doğru bir şekilde çalışmalar sırasında engellerin saptanması.
- Engellerin belirlenmesindeki personelin motive edilerek ödüllendirilmesi.
- Kalite konseyinin meydana getirilmesi.
- Programların tekrar uygulanması.

Müşteri şikayet ve duyumsuzlukların azaldığı ve istatistiki kalite yöntemleriyle her üretim kademesinin denetim altına alındığı hatasızlık (ya da en düşük hata payı), kapasite kullanımı ve verimliliği arttırırken, maliyetleri de aşağıya çekmektedir (asıl etki maliyetlerin aşağıya çekilmesiyle kendini göstermektedir).³⁴⁰

Japonya'da kalite çalışmalarını kişisel veya özellikle bu iş için atanmış grupların dışında bir olay olduğuna yönelik bir akım olan Toplam Kalite Kontrol'üne eklenen son aşama, kusursuz üretim ya da sıfır kusurlu üretimdir ve bu üretim prosesin her aşamasında, sanki (ürün ve hizmet) nihai tüketiciye teslim edilir gibi titizlik gösterilmektedir.³⁴¹

Maliyetlerin düşürülmesi, etkin müşteri servis hizmetlerinin temin edilmesi, iş atmosferinin iyileştirilmesi vb. birtakım esaslar matriks uygulamaları da beraberinde getirmektedir; diğer bir deyişle bu saptanan hedeflerin adım adım ölçülmesi ve sonuçta hataların neden ileri geldiğinin ortaya çıkarılması, kalite sisteminin bir gereğidir.³⁴²

³⁴⁰ YETİŞ, s.26-27.

³⁴¹ ESİN, s.83-84.

³⁴² ADSHEAD, s.217.

Dolayısıyla kalite kontrolün amacı, öncelikle standartların oluşturulması, daha sonra da performansın iyileştirilmesi ve nihayet hedefin ölçülmesiyle prosesine devam etmektedir.³⁴³

Böylece sıfır kusura gidildiğinde kalite otomatik tutulur hale gelmektedir; Japon anlayışının altında da bu mantık yatmaktadır.³⁴⁴

Gelişen rekabet ortamında kalite artık bir kontrol aracı değil, bir stratejik araç haline gelmiştir ve bu durum karşısında işi ciddiye alan istatistiksel denetimler, istatistiksel hata oranları yerine, sıfır hatalı üretim hedefini ön plana çıkarmaktadır.³⁴⁵

Bozuk mal üretiminden sakınıp (aktif emniyet), bozuk mal üretilse bile nihai üreticinin eline geçmesini önlemek (pasif emniyet), kaliteyi garanti altına almada önemli esaslar olmakla beraber; her şeyden önemlisi kaza yapmamak, hatalı mal üretmemek ve sürekli bu rotayla işletmenin refahını arttırmak, önleyici yönetimin hedefidir.³⁴⁶

Taylor dönemindeki reaktif yaklaşım -TKY ile son bularak- yerini hataların kaynağına inerek çözen proaktif yaklaşıma bırakmıştır; “Kalite ancak bu şekilde üretilebilir ve geliştirilebilir”.³⁴⁷

Taylorizm’de maliyet ve kalite birbirleriyle çelişir; o nedenle klasik yaklaşım modelindeki kalite kontrol yerine önleyici yaklaşımın sağlanması gerekir ve böylelikle kalite-maliyet ilişkisine bakıldığında, en yüksek kalitenin en düşük maliyetle elde edildiği görülür (bkz: Şekil 2.8.).³⁴⁸

³⁴³ COOK, s.17.

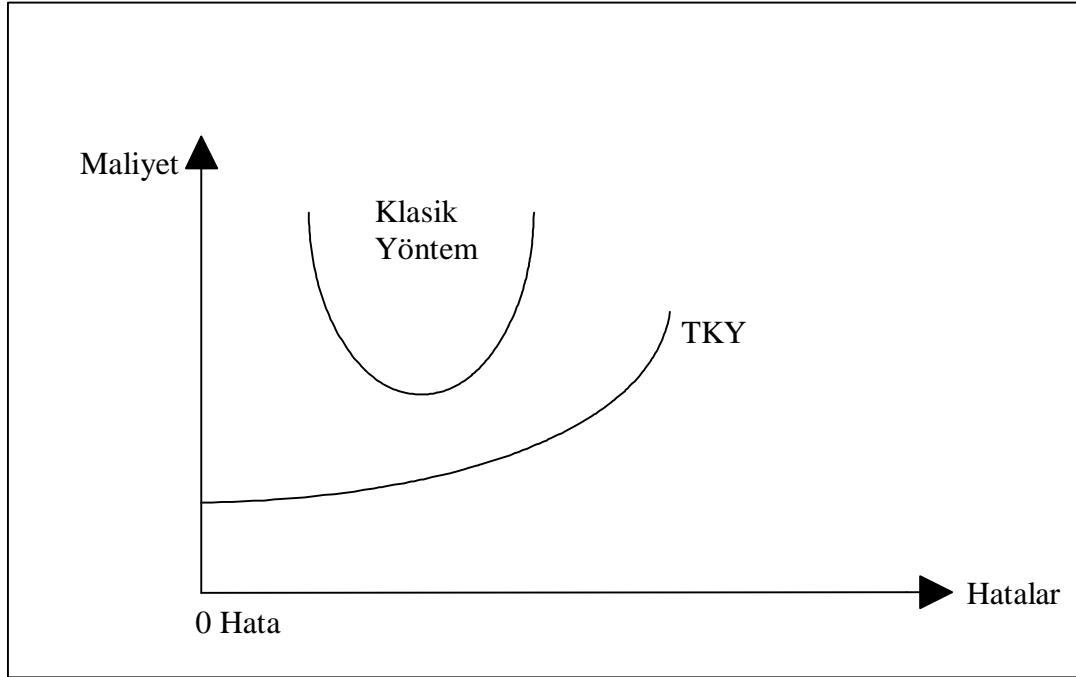
³⁴⁴ ESİN, s.94.

³⁴⁵ ARIKAN, s.227.

³⁴⁶ HOSHINO, s.246.

³⁴⁷ YENERSOY, **Toplam Kalite...**, s.79.

³⁴⁸ GÜR, s.23.



Şekil: 2.8. Sıfır Hata İle Çalışma

Bu sonuca ulaşabilmek için;³⁴⁹

- Gelişme ve proaktiflik adına bütün işgörenlerin katkısı,
- Analiz, sorun çözme ve karar verme tekniklerinin sistematik bir şekilde kullanılması temel esastır.

Çünkü sıfır hata kavramı;³⁵⁰

- Motivasyon kavramı değil, yönetim standartıdır.
- Başarıyla uygulanması, sadece yönetim desteğiyle değil, herkesin aktif katılımıyla mümkün olacaktır.
- Örgüt kültürünü benimsemiş olan her çalışan, Sıfır Hata Programını başarıyla yönetebilir.

³⁴⁹ A.g.e., s.23.

³⁵⁰ A.g.e., s.22

- Sıfır Hata Programları, yönetim-işgören iletişimini güçlendiren önemli bir araçtır.
- Sıfır hata, yalnızca üretici işletmelerde değil, tüm sektörlerde uygulanabilir.

Sollac, Ericsson gibi ürün ve pazar konusunda global arenada yerini almış işletmeler, kilit süreçlere erken başlamışlardır; ölçüm, izleme mekanizmalarının yanı sıra proses yönetimi için de misyon edindikleri proaktif yaklaşım, başarı stratejilerinin ayrılmaz bir parçası olmuştur.³⁵¹

Tam zamanında (Just-in-time) üretim sistemi ile kaynakların israf olmasına (boşa harcanmasına) izin vermeyen üst yönetim, dar boğaz yaratan işlemleri bulup onların işletmeye zarar vermesini önlemektedir.³⁵²

TKY'nin en önemli amaçlarından biri de israfı önlemektir.³⁵³

Gelişen teknolojiyle beraber tüketici arzuları da sürekli değişen bir noktaya gelmiştir; bir çok modelin birlikte üretilmesi ve süratli değişen isteme cevap verebilme ihtiyacı karşısında işletmeler, üretim süreçlerini yeniden gözden geçirmeye başlamışlardır ve bunun sonucunda Tam Zamanında Üretim (TZÜ), Esnek Üretim Sistemleri (EÜS) ve TKY, metodolojik konseptleriyle, ilgi odağı haline gelmiştir.³⁵⁴

Temelinde stoksuz üretim stratejisi yatan TZÜ mekanizmasının bir alt grubunda yer alan Kanban Yöntemi (fabrikada gerekli olandan fazla malzemeyi engellemek için herkesin anlayabileceği bir uyarı işaretidir); Toyota fabrikalarında uygulanarak yüksek verimlilik artışı ile, Japon ürünlerinin global piyasalardaki

³⁵¹ HARDJONO ve Diğerleri, s.48.

³⁵² Ceyda OĞUZ ve Cemal DİNÇER, "Tam Zamanında Üretim Sistemlerinde Talep Değişikliklerine Göre Bazı Tasarım Parametrelerinin Belirlenmesi Problemi", Dursun Kaya (Ed.), **Tam Zamanında Üretim Sistemi**, İstanbul Fren Ya. No:1, İstanbul, 1996, s.4-5.

³⁵³ YETİŞ, s.35.

³⁵⁴ GÜRLEK, s.68.

paylarının süratle artmasında önemli bir çıkışa neden olmuş ve Japonlar tarafından büyük rağbet görmüştür.³⁵⁵

TZÜ'de üretiminde çok önemli bir yeri olan Kanban alt sisteminin, malzeme plan ve denetimi açısından üretim sürecinde önemli bir yeri vardır ve bu sistem olmadan hiç bir proses üretimine başlayamaz.³⁵⁶

JIT (Just-In-Time: Tam Zamanında) anlayışı ile belirlenen kalite ve üretimin gerekli başarıya ulaşması ve birbirini izleyen her safhası (etkili hizmetle müşteri güveninin kazanılması) işletmeye şu faydaları sağlayacaktır:³⁵⁷

- Sipariş süresi kısıllacaktır.
- Proses dışı harcanan zamanı azalacaktır.
- Stokları azalacaktır.
- Farklı prosesler arasında daha iyi denge sağlanacaktır.
- Sorunlar açıklığa kavuşacaktır.

Süreç kontrolüne dayanan Toplam Kalite Kontrolü'nün bir değer aşaması olan kusursuz üretimde işler oldukça verimli olmaktadır. Ancak; sistemin kusuru yakalayabilmesi için kusurun kaynağına yönelinmesi ve kusurun kaynaktan gösterilmesi gerekli koşul olmaktadır.³⁵⁸

Süreç kontrolünde, süreçten kaynaklanan hataların giderilmesinde ve sürecin yönetiminde, personele daha fazla inisiyatif verilmelidir.³⁵⁹

³⁵⁵ Nesime ACAR, "Tam Zamanında Üretim ve Kanban Sistemi", Dursun Kaya (Ed.), **Tam Zamanında Üretim Sistemi**, İstanbul Fren Ya. No:1, İstanbul, 1996, s.24.

³⁵⁶ **A.g.e.**, s.6.

³⁵⁷ SRINIVAS, s.14.

³⁵⁸ ESİN, s.92.

³⁵⁹ ÖZBATIR, s.37.

Kalite geliştirme uygulamasında “sıfır hata” ya da “ilk seferinde hatasız yap” sloganını ilke edinen bir işletme; karşısında tatmin olmuş müşteriler, mutlu çalışanlar, artan verimlilik ve daha fazla pazar payı kazanır; çünkü sıfır kusura gidildiğinde kalite otomatik tutulur hale gelmektedir.³⁶⁰

³⁶⁰ MOLLER, s.50.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
UYGARLIK KONSEPTİ VE BOYUTLARI

1. UYGARLIĞIN KAPSAM VE TANITIMI

Her çağ, her dönem, kendine ait yeni heyecanlar, yeni dinamikler yaratıyor. Her yeni felsefe ve dünyada her yeni bakış, daha güzel ve daha adil bir yaşama duyulan özlemi anlatan bir çığlıktır.

Artık eski bir çağ bitti ve yeni bir çağ başladı. “Tüm eski konseptlerin deęiőeceęi yeni bir çağın başlamasını, kim ne kadar engelleyebilir, kim ne kadar geciktirebilir ki?”

Böyle bir zaman perspektifinden bakınca, düşünceler değişir, tabular yıkılır, değer yargıları tümünden yok olur, ideolojiler eskir, yerini yeni öğretiler alır; insanlığın halleridir bunlar.

Küreselleşen dünyamızda, kimileri en yeni teknolojilerin peşinden koőarken, bazıları da bugünden yarına ulaşabilmenin kavgasını veriyor.

Haksızlıklar ve yanlışlar her dönemdeki gibi sürerken; haklılar ve doğrular, dünya çapında bir seyirci kitlesine seslenebilme şansını kazanıyorlar.

Çağımızı, yüzyılın son on yılındaki değişimler boyutunda değerlendirdiğimizde; dünyanın giderek daha interaktif bir yapıya büründüğünü görüyoruz. İnteraktif dünya olgusu, 20. yüzyılın son yıllarına en geniş anlamda damgasının vuruyor. Çünkü eğitimden eğlenceye, iş yaşamından haberleşmeye, politikadan ticarete uzanan pek çok farklı alanda iz bırakıyor. Etkileşimin gücü ve hızı, değişimin hammaddesi oluyor.

Gazete ve dergilerin yeni versiyonları yayına açıldıktan sonra, basılı medya dönüşüm yaşamak zorunda kalmıştır. Çocukların, anne ve babalarına bilgisayar kullanmayı öğrettiği, internet üzerinden alışverişin olağanlaştığı yeni bir dünya ile karşı karşıyayız. İnteraktif dünya, kültürel ve demokratik açıdan da, kapsamlı değişimleri beraberinde getiriyor. İnteraktif dünyada, uzaklık kavramı anlamsızlaşıyor. 21. Yüzyıla merhaba dediğimiz şu günlerde göz ardı edemeyeceğimiz bu oluşumlar, uygarlık konseptinin çehresini de yeniden belirliyor.

Bir toplumda bireylerin her türlü imkana sahip olabilmesi, daha mutlu yaşayabilmesi için, o toplumun daha çok zenginlik üretmesi gerekir.

Çünkü uygarlık, standartların üstünde olma halidir. Mutluluk, refah ve yardımlaşmadan yararlanılacak kadar ekstrem olmaktır.

Bugünkü dönem, bilinenlerin çok ötesinde bir dönemdir. Uydular, değişik amaçlı füzeler, bilgisayarlar dönemidir.

Eski zamanlardaki gövdesel kahramanlıkların yerini, beyinsel dehalar almaya başlamıştır.

İçinde bulunduğumuz asra damgasını vuran sanayi ötesi toplum uygarlığı, endüstri toplumunun tüm örgütlerini çöküntüye uğratacak bir güçle süratli yükselirken, bilginin, herşeyi ikame edebileceğini de göz önüne sermeye devam etmektedir.³⁶¹

³⁶¹ V. BOZKURT, s.20-23.

Kapitalizm ve Endüstri Devrimi -süratleri ve konseptleri nedeni ile- dünya uygarlığını yaratmıştır. Ancak yükselen yeni toplumun adı; enformasyon toplumdur. Ana yurdu olmayan ve milli sınırlar tanımayan enformasyon; yine uluslar arası insan toplulukları yaratmaktadır; bu topluluklar, birbirinin yüzünü görmeden paylaşma duygusunu yaşayacaklardır.³⁶²

Yepyeni bir döneme giren dünyada, herşeyin odağında değişimin kimyasını çözerek sancılı ve sıkıntılı günleri en aza indirgeyenler, bu süreç sonunda, yeni gün ışığını göreceklerdir.³⁶³

Çağımızın şekilleri de -yararlılık niteliğini kaybedecek- insanları tren, tramvay, otobüs, otomobil aracılığı ile işe taşıma yerine, işi insanlara taşıma hünerini ortaya çıkacaklar ve nihayet insanlar “uydu ofisler” de çalışacaklardır.³⁶⁴

Globalleşme, farklı bir milliyetçilik anlamını da beraberinde getiriyor; sürekli öğrenmeyi vurgulayan bu milliyetçilik türü -bilimsel ve teknolojik başarılar, ticari ve ekonomik zaferleri, yenilik ve buluşlarıyla- farklı bir kavramsal çerçeve çizmektedir.³⁶⁵

“Modern dünyanın milliyetçilikleri artık geçmişin o görkemli, muzaffer uygarlıkları değil. Onlar hem evrensel dahil olma, hem de eş zamanlı olarak tikele, farklılıkların yeniden keşfine bağlı kalma isteğinin muğlak bir ifadesidirler. Gerçekte bu, tikelcilik yoluyla evrenselcilik ve evrenselcilik yoluyla tikelcilikten başka bir şey değildir.”³⁶⁶

³⁶² Peter F. DRUCKER (Çev: Belkıs Çorakçı), **Kapitalist Ötesi Toplum**, İnkılap Ya., İstanbul, 1993,s.40-41.

³⁶³ Faruk TÜRKOĞLU, “Değişmeyen Kaybedecek”, **Sabah İnsan Kaynakları Gazetesi**, (26-Aralık, 1999), s.1.

³⁶⁴ Rasih DEMİRCİ, “Küreselleşmede Liderlik ve Bütünleşme Eğilimleri”, **Karınca Kooperatif Postası**, S.741, (Eylül, 1998), s.2.

³⁶⁵ Cem KOZLU, **Türkiye Mucizesi İçin Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri**, B.3, T. İş. Bankası Kültür Ya., Ankara, 1995, s.224.

³⁶⁶ Roland ROBERTSON (Çev: Gülcan Seçkin ve Ümit Hüsrev Yolsal), “Toplum Kuramı, Kültürel Görecelik ve Küresellik Sorunu”, Anthony D. King (Der.), **Kültür, Küreselleşme ve Dünya Sistemi**, Bilim ve Sanat Ya., Ankara, 1998, s.97.

Hayalle; düşüncenin, bilimin, analizin potasında eritildiğinde su verilmiş çelik gibi somutlaşır, vizyon sahibi insan için gelecek, gözle görünürcesine gerçektir; vizyon beyindeki radardır ve vizyon sahibi kişi daha ilk adımı atarken, tablonun bitmiş halini beyinde canlandırabilir.³⁶⁷

“Eylem olmadı mı, vizyon bir rüyadır. Vizyon olmadan eylem ise zaman geçirmektir. Eyleme sahip bir vizyon dünyayı değiştirebilir.”³⁶⁸

Hayallerin kanıtı olarak tümüyle akıl yoluyla yönetilen ve ortak mülkiyete dayalı bir kent devletini anlatan “Utopia” kitabı, yaklaşık 500 yıllık mazisi ile, hala okurların belleğini süslemektedir.³⁶⁹

Akılsızlık ve barbarlığa yer vermeyen Utopia'nın kurumlarında; erdemlik, bilgelik ve insanlık harmanı bireyi mutlu etmek için vardır; öyleyse “Utopia'lılara göre bütün davranışlarımızın, hatta bütün erdemlerimizin amacı, son ereği, keyiftir”.³⁷⁰

Enformasyon toplumundaki donanım da aynı dengeyi sağlamaktadır; “Ne iyi para kazanıp yaşanmaya değer bir hayatı olmayan öğrenim görmüş barbar tipini kaldırabilir, ne de kararlılık ve etkili olma yeteneğinden yoksun kültürlü amatör tipini”.³⁷¹

Thomas More -1516'da yazdığı eserinde (Utopia) uygar toplum olmanın moral yükümlülüğünü yansıtan bir araç olan- düşünsel refah için şunları söylemişti: “Düşünmek ve zihni güzelleştirmek için dinlenme saatlerine sahip olmak, genel mutluluğun temel koşullarından biridir.”³⁷²

³⁶⁷ Faruk TÜRKOĞLU, “Vizyon Yoksa Misyon da Yok”, **Sabah İnsan Kaynakları Gazetesi**, (20-Şubat, 2000), s.1.

³⁶⁸ Abdurrahman YILDIRIM, “İkinci Yıla Başlarken”, **Sabah İnsan Kaynakları Gazetesi**, (27-Şubat, 2000), s.1.

³⁶⁹ Refik DURBAŞ, “Hayalimi Kim Çaldı?”, **Sabah İnsan Kaynakları Gazetesi**, (27-Şubat, 2000) s.1.

³⁷⁰ Thomas MORE (Çev: Sabahattin Eyuboğlu ve Vedat Günyol), **Utopia**, B.5, Cem Ya., İstanbul, 1997, s.100.

³⁷¹ Zeynep GÖĞÜŞ, “Çalışma Uygarlığı”, **Sabah Gazetesi**, (13 Ocak, 1999), s.8.

³⁷² Peter F. DRUCKER (Çev: Birtane Karanakçı), **Yeni Gerçekler**, B.6, T. İş Bankası Kültür Ya., Ankara, 1998, s.250.

Utopia da (adı üzerinde); gerçekleşmesi olanaksız görünen hayaller manzumesidir; ancak “uygarlık da böylesi mümkün görünmeyen hayallerle gelişmedi mi?”³⁷³

Post-modern dünya da, elde edilemeyecek noktalar saptayarak ona varamamanın “platonik” ve “melankolik” mutluluğunu yaşamak yerine ona ulaşabilmenin mutluluğunu yaşamaktır, öyleyse; “postmodernizm elde edilemez hedefler belirleyerek, ona ulaşamamanın nostaljisini de ortadan kaldırmaktadır.”³⁷⁴

“Türkiye’de nostalji, geleceğin rolünü çaldı. Geçmiş tartışmaktan geleceğin haritasını çizemedik, bu açığı ancak yeterli vizyona ulaşarak kapatabiliriz”.³⁷⁵

“21. yüzyılda daha da hızlanacak olan değişimlere ve örneğin globalleşmeye, -yerel egemenlikleri yitirmemek için- hangi ulus devlet modeli, sürdürebilecektir ki direnmeyi?” Türkiye’nin de evrensel niteliği ağır basan kadroları mevcutsa -uzay çağının kamçılacağı hızlı değişimde- lokomotif durumuna geçebilir, ya da çekilen bir vagon olabilir; ancak uzay çağı değişimlerine karşı çıkamaz.³⁷⁶

Türkiye’nin uyum için sokaktaki vatandaştan devlete, işletmelere kadar uzanan spekturumda, toplumun bir zihniyet devriminden geçmesi için, yeni yüzyıl düşleri kurması gerekmektedir.³⁷⁷

Aslında Türkiye ile dünyayı yan yana getirecek formül açık ve nettir: “Siyasette sivil, ekonomide liberal, dış politika da atak”³⁷⁸

³⁷³ DURBAŞ, s.1.

³⁷⁴ AKDEMİR, **Vizyon...**, s.47.

³⁷⁵ TÜRKOĞLU, “Vizyon Yoksa ...”, s.1.

³⁷⁶ Çetin ALTAN, “Ulus-Devlet Modeli Kosmos’la Baş Edebilir mi?”, **Sabah Gazetesi**, (20-Haziran, 1999), s.4.

³⁷⁷ Abdurrahman YILDIRIM, “Zihniyet Devrimi”, **Sabah Gazetesi**, (13-Ocak, 2000), s.11.

³⁷⁸ Mehmet ALTAN, “Siyasette Sivil, Ekonomide Liberal, Dış Politikada Atak”, **Sabah Gazetesi**, (26-Nisan, 1999), s.23.

Gelecek zamanda -sorunlarını ve geleceğini anlamak adına- yeni bir düşünce şekline gereksinimi olan Türkiye, hayatın değişmez bir parçası olan paradokslarla yaşamayı ve onu yönetmeyi öğrenmelidir.³⁷⁹

Türkiye, hızla kabuk değiştiren dünyanın gerçeğini kavrayıp yükselen paradigmaya gerektiği biçimde hazırlanamaz, popülist stilde enformasyon devri edebiyatı ile yetinirse -18. asrın ortalarında yaşanan sanayi devrimini anlayıp onun taleplerini yerine getiremeyen ve cephelerde yenik düşülen savaşları yalnızca ordunun ıslahı ile çözülebileceğine inanan- bugünkü kaybedenler saffında yer alan ülkelerden, ileride bir farkı olmayacaktır.³⁸⁰

Türkiye “Aktif Demokratik Katılımcılık”la, uygarlık adına, önemli bir anahtar noktayı yakalamalıdır; artık seyircilik yerine globalleşme sürecinde yer almayı benimseyen anlayışın egemen olması, ekonomik ve sosyal problemlerin çözümünde; birbirini anlama, hoşgörü ile toplumsal sorumluluk ve konsensüs formüllerinin geliştirilmesi, ülkemizin hızla yol almasını sağlayacaktır.³⁸¹

Özellikle yeni yüzyıla, şeffaflığın ve demokrasinin daha ön plana çıktığı bir dönem olacağı gözüyle bakılıyor; bunun en önemli nedenleri arasında iletişim teknolojisinin ve küresel medyanın geçirdiği baş döndürücü değişim yer almaktadır. Bu bağlamda çağdaş uygarlık düzeyi toplumun tüm kesimlerini saydamlığa zorlamaktadır. Türkiye tüm gizli frenlerine karşın global sürecin dışında kalmaz.³⁸²

İçinde yaşamakta olduğumuz 21. Yüzyıl dünyasının oluşum süreci, her anlamdaki dengeleri beraberinde etkilemekte ve transformasyona zorlamaktadır; ekonomik, sosyal adalet, ortak yasal zemin, doğal değerler gibi temel dengelerin global perspektif ve ülkeler üstü bir zihniyetle öngörülmesi gereğinin altı çizilmektedir.³⁸³

³⁷⁹ V. BOZKURT, s.159.

³⁸⁰ A.g.e., s.167.

³⁸¹ Hüsamettin KAVİ, “Aktif Demokratik Katılım”, **İSO Dergisi**, S.362, (Mayıs, 1996), s.3.

³⁸² İpek CEM, “Yeni Yüzyıl Düşleri”, **Sabah Gazetesi**, (29-Ocak, 2000), s.8.

³⁸³ Hüsamettin KAVİ, “Gelişmek, Ama Yaşanabilir Bir Dünyada”, **İSO Dergisi**, S.364, (Temmuz, 1996), s.3.

Artık ne örgütler, ne de kurum ve bireyler -ne denli güçlü olursa olsun- içinde buldukları her hangi bir yolsuzluk durumunda afişe olabileceklerinin daha da farkında olduklarının bilincindedirler.³⁸⁴

Çoğulcu yaklaşımlar ve kişisel özgürlüklerin bir hayli mesafe aldığı 20. yüzyılın güncesi özetle şöyledir:³⁸⁵

- (1) 20. Yüzyıl, bilimde ve teknolojide dev atılımlar sağladı; ancak bunları tümüyle insanlığın hizmetine sunamadı.
- (2) 20. Yüzyıl çok büyük bir zenginlik ve refah birikimini gerçekleştirdi; ancak bu zenginlik, dünya nüfusunun özellikle beşte birinin faydasına sunuldu.
- (3) 20. Yüzyıl, büyük bir düşünce boyutunu, entellektüel derinliği yarattı; bu derinliğe rağmen ırkçılık, faşizm gibi milyarların ölümüne sebep olan etnik politikalar, olgular toplumları yozlaştırdı.

Toplumsal gelişme büyük çapta toplumsal katma değer üretme potansiyeline bağlıdır.³⁸⁶

“Toplumsal artı yalnızca toplumsal gelişmenin motoru değil, aynı zamanda ekonomik, toplumsal, düşünsel ve ideolojik yapıların farklılaşmasını sağlayıp aralarındaki etkileşimi yürüten ve bu yapıları birbirlerine dönüştüren işlevleriyle, toplumsal değişimin, toplumsal gelişmenin transformatörüdür”.³⁸⁷

Ancak işin hoş tarafı, zorlama neticesi transformasyona girmiş olan bireylerin, bir süre sonra, bu sefer zevk aldıkları, hoşlandıkları ve mutlu oldukları için, bu rotada ilerleyecekleri gerçeği haline dönüşmesidir.³⁸⁸

³⁸⁴ A.g.e., s.8.

³⁸⁵ İpek CEM, “Bin Yılın Güncesi”, **Sabah Gazetesi**, (21-Ocak, 2000), s.8.

³⁸⁶ Alaeddin ŞENEL, **İlkel Topluluktan Uygur Topluma**, B.5, Bilim ve Sanat Ya., Ankara, 1997, s.284.

³⁸⁷ A.g.e., s.301.

³⁸⁸ AKDEMİR, **İşletme Bilimine...**, s.316.

Umut ve sevgi dolu geleceğe sağduyu ile yaklaşmanın sonucunda hayatımız güzelleşecek, barış için yol alınacak ve ekonomi daha hızlı büyüyecektir.

İnsanlık, nüfus artışı ve uygarlığın sunmuş olduğu nimetlerden daha fazla faydalanmak için, daha fazla tüketmeye başlamıştır.

İhtiyaçların sonsuz, kaynakların kıt olduğu bir dünyada verimlilik, anahtar bir role sahiptir. Verimlilik kavramının görünmeyen çok yönü bulunmaktadır. Bunlardan biri de, verimliliği kültürlerinin bir parçası yapmış ve kendi içinde barışık toplumların, daha çok gelişmiş refah toplumları olduklarıdır.

Sosyal refahı iyileştirmeyi misyon edinen ekonomik faaliyetlerin hedefi, sınırlı kaynakları sadece hakça değil, aynı zamanda uygun olarak dağıtmaktadır; bu şekilde aile, cemaat ve toplum zenginleşir.³⁸⁹

Konfüçyüsçü düşüncenin, Uzak Doğu din ve ahlak anlayışının temelini oluşturduğu ve Pasifik Kuşağının kalkınmasındaki katkısına temel olduğu yadsınamaz; çünkü parlak uygarlıklar için sadece teknoloji değil, insani vasıflar da gerekir.³⁹⁰

2000’li yıllar, kültür ve sanatın (deyiş yerindeyse), tüm toplumlar ölçüsünde yaratılıp paylaşıldığı yepyeni bir kültür demokrasisinin başlangıç aşaması olacaktır.³⁹¹ Çünkü sanat, yaşamın tarifidir. Sanata değer veren ülkeler tüm dünyaya hükmeden ülkelerdir. Sanat ve sanatçının değer bulduğu ülkelerde barış, sevgi ve dostluk yaşamın kendisidir.³⁹²

Uygarlıklar arasında başarılı bir uyum yaratmaya çalışsan nice insanlar, bu dünyaya damgasını vurdu; öyleyse, “yaşamın amacı ve mutluluk nedir?” Topluma

³⁸⁹ KONFÜÇYÜS, s.15-16.

³⁹⁰ A.g.e., s.20.

³⁹¹ Nejat ECZACIBAŞI, **İzlenimler, Umutlar**, Dr. Nejat Eczacıbaşı Vakfı, Ya. Toplumsal Belgeler Dizisi No:3, İstanbul, 1994, s.346.

³⁹² A.g.e., s.295.

katkıda bulunmaktır. Dünya, ancak böyle davranabilirse, çok daha aydınlık ve kıvanç verici bir görünüme bürünebilir.

“21. Yüzyılın başında dik, zengin ve mutlu bir birinci lig ülkesi olacağız. Tercih bizimdir! Daha güzel bir gelecek için, çocuklarımız için Türkiye'de, partilerimizde, şirketlerimizde, kurumlarımızda, kısacası her alanda ayak bağı paradigmalarımızı değiştirelim!”³⁹³

“Ekonomi vizyonlarıyla farklılaşmaya çalışan ülkeler uygarlığın; ekonomi, demokrasi ve kültür boyutlarını bloke ederken, ekonomi vizyonları olmayan ülkeler ise uygarlığın tüm boyutlarından soyutlanmaktadır ve farklı yörengelere yönelerek, dünya ile entegrasyondan uzaklaşmaktadır.”³⁹⁴

Uyum, anlayış ve hoşgörünün (böylece) yarımın dünyasında yine en temel güvencelerini oluşturacağı gözlenmektedir.³⁹⁵

“Koşullar ülkeden ülkeye farklıdır, ama tarihte hiçbir zaman şimdi olduğu kadar çok sayıda, kolektif olarak mantıklı bir eğitim görmüş ve son derece geniş bilgi yelpazesıyla donanmış insan olmadı. İstikrarsız bir düzey bile olsa, insanlara toplumsal ilgi ve eylem için gerekli zaman ve enerjiyi sağlayacak kadar yüksek bir refah düzeyine bu kadar yaygın olarak da geçmişte hiç ulaşılmamıştı. Seyahat etme, iletişim kurma ve başka kültürlerden öğrenme olanaklarını da geçmişte bu kadar çok kişi hiç sahip olmadı. En önemlisi, barışçı bir şekilde gerçekleştiği takdirde, zorunlu köklü değişimden bu kadar çok yarar sağlayacak, bu kadar geniş kesimler de hiç olmadı”³⁹⁶

İnsana yabancı olmayan yaratıcı mücadele gelecek nesillere de çok şey vaad etmeye hazır görünüyor.

³⁹³ H. ŞİMŞEK, s.200.

³⁹⁴ AKDEMİR, **Vizyon...**, s.8.

³⁹⁵ N. ECZACIBAŞI, s.359.

³⁹⁶ Alvin ve Heidi TOFFLER (Çev: Zülfü Dicleli), **Yeni Bir Uygarlık Yaratmak**, İnkılap Ya., İstanbul, 1996, s.106.

“Bazı kuşaklar bir uygarlığı yaratmak, bazıları da sürdürmek için doğarlar”.³⁹⁷

2. UYGARLIĞIN ÖĞELERİ

Refahtan yararlanılacak kadar ekstrem olmada önemli üç öge vardır; kültür, demokrasi ve ekonomi. Bu ögeler sırasıyla incelenmiştir:

2.1. Kültür

İnsan yaşantısının maddi-manevi her çeşit faaliyet şekli ve bunların sonunda meydana gelen yapıtları içine alan dinamik bir dokuya sahip olan kültür, zaman içinde, dünya görüşlerine göre de değişebilen özelliğe sahiptir.³⁹⁸

En kapsamlı anlamıyla kültür; somut olmayan kavramları anlayıp kullanabilme ve evrensel koordinatlarda, ilerleme vizyonlu donanım sonucunda, olgunlaşan hayat biçiminin tinsel başarı ile bütünleşerek kritik getirebilme hünerinin gelişmesi, en öz biçimde ise kültür; bireylerin davranışları ve onları, bu davranışlara iten kriterlerdir.³⁹⁹

Hızla kabuk değiştiren dünyamızda, sürekli sorgulanan ve fikir çatışmalarına sahne olan kültür argümanları, bir propaganda konusu olmaktan çıkıp, iş birliği konusuna dönüşmüştür.⁴⁰⁰

Her an her şeyin olabileceği bir dünyada, yeni yüzyılın kılavuzluğu misyonuna çağrışım yapan kültür hareketleri, mistik eksenin egemenliğini sürdürdüğü bir zaman diliminde, ağırlığı her geçen gün daha fazla hissettirmektedir.⁴⁰¹

³⁹⁷ A.g.e., s.104.

³⁹⁸ DÖĞERLİOĞLU, s.33.

³⁹⁹ AKDEMİR, *İşletme Bilimine...*, s.36.

⁴⁰⁰ Louis DOLLOT (Çev:Özlem Nudralı), *Kitle Kültürü ve Bireysel Kültür*, B.2, İletişim Ya., İstanbul, 1994, s.15.

⁴⁰¹ V. BOZKURT, s.59-61.

Bu yeni oluşan global kültürün şekli ve kapsamının tam yerine oturması için; var olan örgütlerden çok daha farklı ve derin bir teoriye ihtiyaç doğduğu ortadadır; çünkü global skalada kültürel türdeşleşmeye doğru giden kültür hareketlerine ilişkin sorunların çözümlenmesi için, yeterli kuramsal çerçeve açığı kapatabilecek güçte olmalıdır.⁴⁰²

Maddi ya da simgesel biçimiyle insanların sahip oldukları öz değerlerini yansıtan kültür, son yıllarda çok fazla anlam dönüşümüne uğrayarak, farklılaşma paradigmasında, her geçen gün daha fazla yurtsuzlaşmaya gitmektedir.⁴⁰³

“Aslında, küresel kültür düşüncesinin, ulusal-toplumsal ya da yerel kültür kadar anlamlı olduğunu ileri sürmek pek de aşırıya kaçmak olmayacaktır”⁴⁰⁴

Global eksenden uzaklaşmamak için, dünyadaki tüm kurum ve kuruluşların enformasyon değeri yüksek ve kültür odaklı vizyonlarıyla farklılaşma moduna girmeye çalıştıkları gözlenmektedir.⁴⁰⁵

2.1.1. Globalleşme Eğilimi

Bilgi ve kültür gücünün baskın olduğu paradigmada bir eğilim olan küreselleşme -belirsizliklerle dolu süreçte- bir son nokta değildir.⁴⁰⁶

Eski değerlerin çözüldüğü günümüz toplumunda, kültürünü, sanatını, edebiyatını, felsefesini ve ütopyasını çağın gerisinde bırakan toplumların, hızlı gelişmesi beklenemez.⁴⁰⁷

⁴⁰² Jane ABU-LUGHOD (Çev: Gülcan Seçkin ve Ümit Hüsrev Yolsal), “Küreselleşme Üzerine Tartışmalarda Gevezeliğin Ötesine Geçmek”, Anthony D. King (Der.), **Kültür, Küreselleşme ve Dünya Sistemi**, Bilim ve Sanat Ya., Ankara, 1998, s. 172-174.

⁴⁰³ Anthony D. KING (Çev: Gülcan Seçkin ve Ümit Hüsrev Yolsal), “Kültür Mekanları, Bilgi Mekanları”, Anthony D.King (Der.), **Kültür, Küreselleşme ve Dünya Sistemi**, Bilim ve Sanat Ya., Ankara, 1998, s.23.

⁴⁰⁴ ROBERTSON, s.111-114.

⁴⁰⁵ AKDEMİR, **Vizyon...**, s.1-2.

⁴⁰⁶ E. EREN, **Yönetim ve ...**, s.97.

⁴⁰⁷ Bülent ECZACIBAŞI, “Akıl Kültürü ve Sanayi Toplumu”, **İ.S.O. Dergisi**, S.391, (Kasım, 1998), s.18.

Tüm dünyayı derinden sarsan globalleşme ile birlikte değişim süreci, yönetim ve zihniyetlerde de bu yönlü farklılaşmayı gerekli kılmakta ve örgüt kültürlerinin de stillerini globalleşme sürecine yoğunlaştırmasına neden olmaktadır.⁴⁰⁸

Enformasyon teknolojisiyle şekillenen bu farklı düzende, hedeflerini aynı potada eritip küresel oyunun ritmine ayak uyduran yenilik yaratıcıları, yüzyılın en cazip vizyon titrisi ile, özlenen beklentilerini ütopyik olmaktan çıkaracaklardır.⁴⁰⁹

Ulaşılmaması zor hedefler belirleyerek geleceği bugüne taşıyan sosyal çağrının kamçılıdığı günümüz kesiti, yeni arayışların içindedir.⁴¹⁰

Günümüzün en çekici vizyonlarından olan küreselleşme duygusu, farklı kültürden gelen insanlara duyulacak empati ve saygı ile birleşerek, önümüzdeki zamanlarda, daha da yoğunlaşacağı benzemektedir.⁴¹¹

Bilgi ve teknolojinin sınır tanımayan hızlı dolanımı -2000’li yıllı periyotlarda kaynaşan ideoloji ve paylaşılan kültürel yaşam için atılan hızlı atılımlar- küresel saflarda kendine yer arayan ülkeler için aradaki rötarı kapatma şansı vermektedir.

Bu global değişimin ortasında bulunan kişi ve toplumların gelişmesini sağlayacak bilgi devrimi, sürekli değişen talepleri karşılayacak potansiyele sahiptir. Geleceğin başarılı örgütleri ve başarılı insanları, bu küreselleşme eğilimine en iyi adapte olanlardan çıkacaktır.⁴¹²

Bünyesinde kompleks ve dinamik nitelikleri barındıran günümüz koordinatları, iş alanından, nüfus yapısına ve tüm toplumsal değerlere kadar devrimsel bir ivme ile seyretmesi, farklı senaryoları da beraberinde getirmektedir.⁴¹³

⁴⁰⁸ Gülşen DEMİREL, “Savaşır Gibi Pazarlama”, **Capital Guide**, S.11, (Kasım, 1995), s.148-150.

⁴⁰⁹ BUĞDAYCI, “Gelecek Yüzyıl...”, s.191-193.

⁴¹⁰ AKDEMİR, **Vizyon...**, s.47.

⁴¹¹ COVEY, “Küresel Düşünen Yöneticilerin...”, s.5.

⁴¹² Phillip J. CARROL, “Parlak Bir Gelecek”, **Executive Excellence**, S.21, (Aralık, 1998), s.13.

⁴¹³ SABANCI, s.19.

Toplumsal dönüşümün soluksuz yaşandığı bir zaman diliminde, bir takım kitlesel çalkantılara sahne olacak tablonun ürkütücü salınımını minimize eden bilgi, global arenada önemli bir kaynaktır.⁴¹⁴

Rekabetin acımasız boyutlara ulaştığı bu dünyada, örgütler ayakta kalabilmenin ve varlıklarını devam ettirebilmenin savaşını vermektedirler.⁴¹⁵

“Aktörlerin konuştuklarını kim duymak ister ki?” diyen Warner Brothers Studios'un kurucusu (1927) Harry Warner, sesli filmlerin ne kadar etkili olabileceğini henüz anlayamamış durumdaydı ve geleceği görmedeki başarısızlığı çok büyük bir şans eseri ciddi sonuçlar doğurmamıştı; oysa sürekli ve kalıcı etkileri yaratan toplumsal değişimler asla hata kabul etmemektedir.⁴¹⁶

80'li yıllarda ağırlığını hissettiren ve 90'lı yıllarda hızlanan, sanayi devrimini alt üst ederek çağa damgasını vuran küreselleşmenin kesin bir tanımının yapılabilmesi için yerini başka bir dünya sistemine bırakması gerektiğini savunanlar; bu konjonktürün bir sonuç olmadığını, ancak tüm insanlar yararına bir eğilim sayıldığını ileri sürmektedirler.⁴¹⁷

21. Yüzyılın eşiğinde dünyamız (insanlık tarihinde bir benzeri bulunmayan); toplumsal, eğitsel, sağlık, işletmecilik, politik, yönetsel, demokratik, insan hakları, teknolojik ve daha sayılamayan bir çok alanda uluslar arası normların belirlediği stratejileri izlemeyi ve transferi mümkün olan ve döneme adını vererek belirsizliğin her zaman olacağını varsayan, doğal nitelikli olayların tahlili ile gündeme oturan bu düzenin adını; küreselleşme olarak kodlamaktadır.⁴¹⁸

⁴¹⁴ DRUCKER, “İşî Yeniden...”, s.18-19.

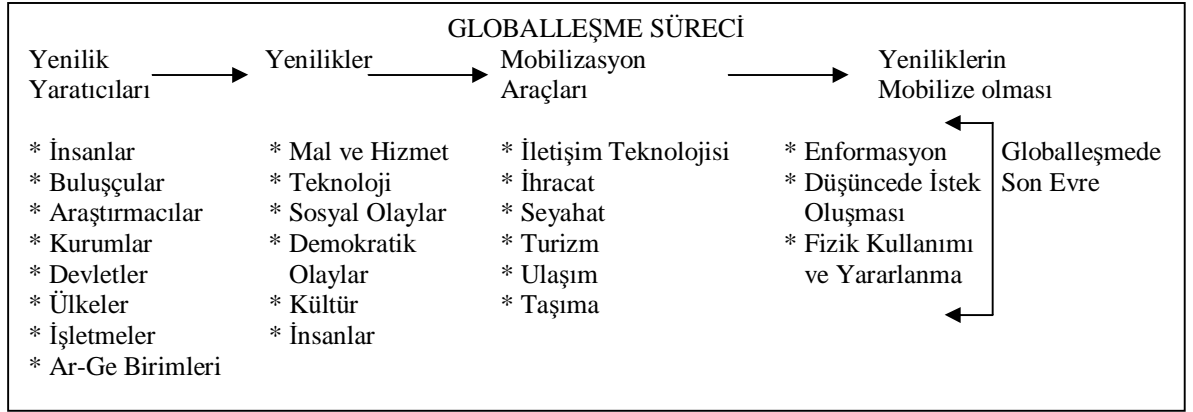
⁴¹⁵ ARGUN, “Öğrenen...”, s.20.

⁴¹⁶ LEVINSON, s.9.

⁴¹⁷ Sevinç KÖSE, “Değişim ve Yönetimi”, *Anadolu Üniversitesi A.Ö.F. Dergisi*, C.2, S.2, (Kış, 1996), s.151-153.

⁴¹⁸ AKDEMİR, *Global Normlu...*, s.12.

Küreselleşmeyi; yeniliklerin (mal-hizmet, standartlar, olay ve kişiler) bütün dünya skalasında akışkan araçlar ile, bilgi, talep ve kullanım olarak yaygınlaşması olarak tanımlanabilir ve şematik olarak ifadesini aşağıda görmek mümkündür:⁴¹⁹



Şekil: 3.1. Küreselleşmenin Şematik İfadesi

Ulusal sınırlar tanımayan bir mekanda ve bilgi çağında, bilginin sosyo-kültürel etkileri oldukça büyük patlamalara neden olmakta ve bunda globalleşmenin itici gücü açıkça görülmektedir.⁴²⁰

Global ölçekte popülaritesini sürdüren kültürel homojenlik, toplumsal prizmaları transformasyon içine sokup -henüz tam tamamlanmamış haliyle- her geçen gün artan ilgi ve versiyon dışı perspektifi ile çekici bir niteliğe büründürmüştür.⁴²¹

Değişik etnik kökenden gelecek iş gücünü aynı koordinatta toplayan enformasyon toplumu, sanayi uygarlığını çöküntüye uğratarken, farklı standartları kucaklayan yeniliğe globalleşme akımıyla ulaşacaktır.⁴²²

⁴¹⁹ AKDEMİR, **Vizyon...**, s.33.

⁴²⁰ DRUCKER, **Yeni...**, s.262-263.

⁴²¹ Stuart HALL (Çev: Gülcan Seçkin ve Ümit Hüsrev Yolsal), "Yerel ve Küresel: Küreselleşme ve Etniklik", Anthony D. King (Der.), **Kültür, Küreselleşme ve Dünya Sistemi**, Bilim ve Sanat Ya., Ankara, 1998,s.40-42.

⁴²² V. BOZKURT, s.128-131.

Toplu yayın teknikleri sayesinde dünyanın farklı kültürleri, uçsuz-bucaksız yepyeni fırsatlara kavuşmaktadır.⁴²³

2.1.2. Post-Modern Kültür

Görmenin üstünlüğüne ve görünürlüğüne veda ederek gösterilemeyi hedef alan postmodernizm; eleştirisel, düşünsel ve yorumsamacı tipolojisiyle, bilinmeyi etkin kılıp ortaya atılan sorunları baş döndürücü metodolojisiyle sarsan yapısal bir değişimdir.⁴²⁴

Pozitivist paradigmanın (Newtoncu Paradigma) nesnellik ögesini yerle bir eden Einstein'nin “Görelilik Kuramı” ile enformasyon çağında önemli bir yer işgal eden modern-ötesi paradigmanın resmi şöyledir:⁴²⁵

- (1) Gerçeklik kompleks bir yapıya sahiptir. (“Her sistem kendine özgü özellikler geliştirir”).
- (2) Evren holografiktir.
- (3) Gelecek sırdır.
- (4) İlişkiler lineer değildir.
- (5) Değişim morfojenetikdir.
- (6) Gözlemci belli bir bakış açısına sahip katılımcıdır.
- (7) Sistemler homojen değildir.

⁴²³ DOLLOT, s.82-85.

⁴²⁴ J. F. LYOTARD (Çev: Ahmet Çiğdem), **Postmodern Durum**, B.2, Vadi Ya., Ankara, 1997, s.155-159.

⁴²⁵ H. ŞİMŞEK, s.147-149.

Kavranamayı çözmeye çalışan post-modern tezin iz düşümü, mitleri yıkacak derinlikteki bir sarsıcı dönüşüme neden olmaktadır.⁴²⁶

Kusursuz, evrensel ve sarsılmaz temellere sahip etik kod hiçbir zaman bulunmayacaktır; çünkü nesnel temellere dayanan bir etik, uygulamada imkansızdır; bu bağlamda Hannah Arendt'in Musevi soykırımının ahlaki derslerini özetleyecek şu istemi dikkate değerdir; “İnsanlar, kendilerine yol gösteren tek şey, zaman zaman çevrelerindeki herkesin ortak fikri olarak görmek zorunda oldukları yargıyla tamamen farklı olabilen kendi yargıları olduğunda bile doğruyu yanlıştan ayırabilmelidirler... Hala doğruyu yanlıştan ayırabilen birkaç kişi gerçekten de sadece kendi yargılarıyla hareket ederler ve bunu serbestçe yaparlar; bağlı kalınacak hiçbir kural yoktur... çünkü eşsiz olan açısından hiçbir kural olamaz.”⁴²⁷

Belli bir açı ve uzaklıktaki görüşü ifade eden bakış açısı, nereden bakıldığını ve ne gördüğümüzü etkilemektedir; tek başına hiç bir doktrinel yaklaşım bütünsel bir görüntü veremeyecektir; bu bağlamda: “Resmin bütünü çoklu perspektifler yoluyla elde edilen bir imgedir”.⁴²⁸

Var olan sembolik olayları çözüme, görecelik, parçalama ve kuramsal çerçevesiyle yıkan bu tılsımlı kavram (postmodernizm), globalleşme sürecinin yarattığı bir eğilim olarak, dikkatleri üzerine çekmeyi başarmıştır.⁴²⁹

İlk olarak kendini sanat dünyasında belli eden ve hayatın estetik tarafına kafa yoran post-modern yazarlar (sanatı), karakteristik olarak kendilerini sanatla dile getirmek amacıyla değil, tersine, algılamalardan yola çıkarak gözlemci bir perspektifle uçlarda dolanırlar; sanat yansımanın hedef değil model alanıdır; çünkü algılama, potansiyelleri hazırlar, özel bir algılama yeteneği ister ve verir.⁴³⁰

⁴²⁶ H. Zygmunt BAUMAN (Çev: Kemal Atakay), **Yasa Koyucular İle Yorumcular**, Metis Ya., İstanbul, 1996, s.168-177.

⁴²⁷ Zygmunt BAUMAN (Çev: Alev Türker), **Postmodern Etik**, Ayrıntı Ya., İstanbul, 1998, s.300-301.

⁴²⁸ H. ŞİMŞEK, s.149.

⁴²⁹ Mike FEATHERSTONE (Çev: Mehmet Küçük), **Postmodernizm ve Tüketim Kültürü**, Ayrıntı Ya., İstanbul, 1996, s.18-27.

⁴³⁰ **A.g.e.**, s.61-64.

“Eğer modernizmin öldüğünü gösteren, son on yıllardan birinin sanatı söz konusu ise (eğer), bu ancak ve sadece 1980’lerin sanatı olabilir; 1980’li yıllarda emarelerini hissettirmeye başlayan ve kendini kitlesel değişime adanmış belli bir karakteri olmayan, muğlak, kendi kendine gönderme yapan spekturumuyla sanat; geçmişle diyalog kuran bir araç olarak değil de, herhangi bir nedenden ötürü, radikal bir iletişim aracı olarak gündeme gelmiştir.⁴³¹

Her türlü çıkışın bir süre sonra çöküntüye uğradığı post-kapitalist toplumun birimleri, bu nedenle devamlı olarak kitleleri sarsacak, düzensizleştirecek ve istikrarını bozacaktır.⁴³²

Meçhul yöne doğru çelişkilerle ilerleyen ve bundan itici güç olarak derin bir mücadele ruhunu marjinallikle besleyen postmodern motifin öne çıkardığı bireysel şablon; küresel popüleritesi ile zirveyi zorlamaktadır.⁴³³

Bireysel şahsiyetin gelişmesi amacına sahip farklılaşma sürecinde, cüretkar ve meydan okuyucu güç değişimi, gerçekleştirebildiği hedefin saflığı ve mükemmelliği açısından artistik doğasının ön plana çıktığı bir paradigmada bulunmaktadır ve toplumlar uygarlaştıkça, bireyselcilik daha fazla gelişecek ve arzular daha da çeşitlenecektir.⁴³⁴

Güç odaklarının ve kitlesel tabaklaşmanın yeni meslek ve aktiviteleri tetiklediği kapitalist-ötesi toplumda -yaratıcı akla verilen önemle, önceden belirlenmiş kural ve kodların şartlara göre sorgulanıp becerisinin önem kazandığı süreçte, problem çözme kapsamının da derinleşerek- bireye çeşitli roller sunulması öz güvenini arttırıcı niteliktedir.⁴³⁵

⁴³¹ Kemal İSKENDER, “Modernizmden Postmodernizme”, **Plastik Sanatlar Dergisi**, S.35, (Eylül-Ekim, 1998), s.38.

⁴³² DRUCKER, **Kapitalist Ötesi...**, s.90.

⁴³³ ROBERTSON, s.120.

⁴³⁴ Sibel ARKONAÇ, **Grup İlişkileri**, Alfa Ya., İstanbul, 1993, s.167-170.

⁴³⁵ BELEK, s.160.

2.1.3. Eğitim Düzeyinin Yükseltilmesi

Zihinsel öğrenim yeteneklerini ve prensiplerini bütünleyen başlıca yöntem olan zihin haritası; kültür, gözlem, bilgi ve enerji birikimini son noktaya kadar kullanıp, hedefi sürekli büyütmede önemli bir klavuzdur.⁴³⁶

Toplumsal ve kültürel çalkantılar çağında eğitimin amacını, değerini ve kapsamını yeniden ele alan örgütler, kitlesel gereksinim için eğitim verecek okul yapılarını, masaya yatırmalıdır.⁴³⁷

Günümüzün en önemli eğitim problemleri, hiyerarşik bir düzen içinde çözümlenemez.⁴³⁸

Hayal gücünün ve umutların birleşmesinden oluşan enerji, yönlendirici fikirlerin güç kaynağıdır ve geleneksel otoriter kurumlardan farklı olarak eğitime açık kurumlarda, bu gücün derin ve geniş bir alana yayılmasına destek verilir.⁴³⁹

Bilginin getirdiği yeni koşullar içinde, etkin olabilmek için, ihtiyaç duyulan donanımına sahip olmayı vizyon edinerek kendilerini enformasyon toplumuna hazırlayanlar -geleceğe umutlu bakan motivasyonlarıyla gücün yerini alan coşkunun-bilgi orijinli eğitim rezervlerini güçlendirmeyi misyon edineceklerdir.⁴⁴⁰

Soğuk savaşın sona ermesi ve bloklaşmaların kalktığı 1990'lı yılların başında, ulusal kalkınmaya yardımcı olacak eğitim stratejilerinin yeni değer, inanç, tutum ve bilgi kazandırma adına işleyen ve tüm kuruluşlara sirayet etmesine yönelik 2000'li yılların perspektifi, bilgi repertuarını genişletip yaygınlaştırma programları ile, dönüşümün lokomotifi olma yolundadır.⁴⁴¹

⁴³⁶ BUZAN, s.62.

⁴³⁷ DRUCKER, "İş Yeniden...", s.19.

⁴³⁸ SENGE, "Eğitime Açık Kurumlarda...", s.10.

⁴³⁹ A.g.e., s.10.

⁴⁴⁰ George SHINN (Çev: Ulaş Kaplan), **Güdülenmenin Mucizesi**, B.2, Sistem Ya., İstanbul, 1996, s.88-92.

⁴⁴¹ KÖSE, s.151.

Kültürün iyi kullanılmasını öğreten bir eğitimle birlikte anlam taşıyan uygarlığın yükseltilmesi, liberalizmin alanını genişletir.⁴⁴²

Devamlı bir gelişme politikasının izlenerek her eğitim etkinliğinin performansla ilişkisinin kurulduğu zeminde, sistemli ve planlı eğitim politikasının var olan klasik eğitim koşullarına boyun eğmesiyle yeterli donanımına sahip olmayanların listesinin ülkemizde iç açıcı olmadığı gerçeği -okul eğitimi ve sonraki eğitim- radikal eleştirilere maruz kaldığı bilinmektedir.⁴⁴³

Çıtayı üst seviyeye taşıyan ve sofistik kültür dönüşümünü canlı tutan başarının anahtarı; yüzyılın eğitim hazinesini yaratan kapsamlı ve katılımcı eğitimin (enformasyon teknolojisinde baskın olduğu karakteri) yarın yapılması gerekenleri vurgulamak yerine, yarını göz önüne alarak, bugün yapılması gerekeni uygulamasıdır. Bireyin bilgi, beceri potansiyelindeki farklılaşma eyleminin amaç edinen bu perspektif, ülkemiz bazında istenilen düzeyde değildir.⁴⁴⁴

Özellikle eğitim alanında hizmet veren özel ve resmi kuruluşların yeniden yapılanması ve bilgi toplumunun temel taşları durumuna gelmesi için harekete geçmesi zorunludur.⁴⁴⁵

Enformasyonun gerçek kapital ve zenginlik oluşturan temel kaynak haline geldiği paradigmada, eğitimin başarısı ve sorumluluğu bakımından okullara farklı ve zor istemler yüklenmektedir.⁴⁴⁶

Yaratılacak uygarlıkta şu bir kaç anahtar, dönüşüme ivme kazandırarak eğitim orijinli dünya görüşüne ışık tutacaktır.⁴⁴⁷

⁴⁴² DOLLOT, s. 107-113.

⁴⁴³ AKDEMİR, **Katımlı Yönetimi...**, s.55.

⁴⁴⁴ Rabia AKBULUT, "İçgüdüsel Yönetim", **Hürriyet İnsan Kaynakları Gazetesi**, (28-Kasım, 1999), s.1.

⁴⁴⁵ Faruk TÜRKOĞLU, "Kalitede Yeni Ufuklar", **Sabah İnsan Kaynakları Gazetesi**, (7-Kasım, 1999), s.1.

⁴⁴⁶ DRUCKER, **Yeni...**, s.237.

⁴⁴⁷ **A.g.e.**, s.247-249.

- (1) Enformasyon toplumu içinde bu toplum için yapılan eğitimin sosyal bir hedefi olacaktır.
- (2) Gerekli olan eğitim sistemi açık olan bir sistemde cereyan etmelidir.
- (3) Eğitimin dipsiz bir kuyu olduğuna inanılmalıdır.
- (4) Gerek okulda ve gerekse iş başı eğitimi gereği, eğitimin okullarda sınırlı kalmasına izin verilmemelidir.
- (5) “Meritokrasi”nin, dejenere edilerek, “plütokrasi”ye çevrimini engellemek, eğitimin sosyal sorumluluğu açısından göz ardı edilmemesi gereken bir noktadır.

Düşünce tarihinin en dikkate değer şahsiyetlerden öncü, eğitimci, eleştirmen ve filozof Konfüçyüs’ün şu görüşü hala geçerliliğini koruyor; “Kişi bilgi sahibi olmadan nasıl insanca olabilir ki?” Ve ekliyor; “eğitimin olduğu yerde sınıf yoktur.”⁴⁴⁸

Enformasyon toplumundaki eğitim de (uygun birey yaratma adına) aynı dengeyi sağlamaktadır; “Ne iyi para kazanıp yaşamaya değer bir hayatı olmayan öğrenim görmüş barbar tipini kaldırabilir, ne de kararlılık ve etkili olma yeteneğinden yoksun kültürlü amatör tipini”.⁴⁴⁹

Eğitim alanında farklılaşmak, yeni bilgiler kazanmak, hem de bu bilgileri aktarmak için etkili yollar şunlar olmalıdır:⁴⁵⁰

- (1) Eğitimin asıl hedefi düşünen ve düşündüğünü rahatlıkla söyleyebilen bireyler yetiştirmek olmalıdır.

⁴⁴⁸ CLEARY, s.17.

⁴⁴⁹ DRUCKER, **Yeni...**, s.250.

⁴⁵⁰ Jale BAYSAL ve Diğerleri, **Çağdaş Eğitim**, B.3, Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği Ya., İstanbul, 1993, s.251-263

(2) Öğrencilere özgür düşünmeyi, araştırmayı, tartışmayı öğretmek yerine, onları adeta ayaklı kütüphane durumuna sokan, bilgi yığmacası ve ezberlik sistemini yıkmak gerekli olmalıdır.

(3) Eğitim, bireyleri belli bir kalıba sokma işi olmamalıdır.

(4) Günümüzün eğitim anlayışı, her şeyden önce öğrencinin ilgi gereksinim ve gelişim düzeyine uygun olmalı, ona bilgi yanında öncelikle uygar, insan haklarına saygılı bir kişilik de kazandırmalıdır.

Eğitim, günümüzün sürecinde gerekli olan yeni değer, inanç, tutum ve bilgi kazandırma gibi fonksiyonları yerine getirebilme özelliğine sahip olması açısından önem kazanmakta; bir başka deyişle; eğitimin şimdiye dek olan temel hedeflerine - yeni dünya düzeninde yaşayacak insanlar için gerekli olacak değerleri ve bilgileri kazandırabilecek- yeni hedefler de eklenmelidir.⁴⁵¹

Monoton, sıkıcı, bireysel tatmin vermeyen ve itaatkarlığa davet çıkaran eğitim mitleri, hareketliliği arttırmaktan çok, kitleler arasında bölümlerin daha da keskinleşmesine neden olmuştur.⁴⁵²

Oysa özgürlükçü eğitim kavramı -toplumda başarılı olmuş herhangi bir köklü değişimin- kısmen halkın karakter dokusunda ve tutumundaki değişikliklere dayandığı yolundaki inancın bir ürünüdür ve dolayısıyla radikal eğitimin ortaya çıkardığı sorular, ıslaha yönelik bir eğitimin ortaya koyduğu sorulardan çok farklıdır.⁴⁵³

Bireyleri kendi okullarına sahip olma noktasına getirmeyen -yani bilinç seviyelerini yükseltmeyen- ve belirli ideoloji tarafından boyunduruk altına alınan

⁴⁵¹ İrfan ERDOĞAN, **Karşılaştırmalı Eğitim: Çağdaş Eğitim Sistemleri**, B.2, Sistem Ya., İstanbul, 1997, s.27-29

⁴⁵² Joel SPRING (Çev: Ayşen Ekmekçi), **Özgür Eğitim**, B.2, Ayrıntı Ya., İstanbul, 1997, s.10-26

⁴⁵³ **A.g.e.**, s.7-8.

eğitim, insanları irrasyonel olarak örgütlenmiş bir tüketici toplumuna bağımlı kılar.⁴⁵⁴

Zaman ve mekan kavramlarının değiştiği günümüzde, yükselen gücün kitlelere yaptığı baskı ile eğitim kurumlarında, kalitatif ve kantitatif bazda etkin ve etkili modellerin yapısal değişmelere ayak uyduracak şekilde oluşturulması, gideceği limanı bilenler için aydınlatma gücü yüksek bir motivasyon lambası olacaktır.⁴⁵⁵

Globalleşme, yeni bir milliyetçilik tarifini de beraberinde getiriyor; “üstünlükler yerine, çalışmayı, öğrenmeyi vurgulayan bir milliyetçilik türünü”.⁴⁵⁶

2.1.4. Yüksek Yaşam Kalitesine Eğilim

Değişimin önüne geçilemeyen hızda seyretmesi, birey ve tüm kuruluşları, nitelikli yaşam orijinli standartlara yönelten itici güç olmaktadır.⁴⁵⁷

İletişim teknolojisiyle, pragmatik öğretiyi silikleştiren kalite eğimli yaşam arayışı, kültür transformasyonunda etkin olan sofistیک faktörleri misyon edinerek (yumuşak harekete kayışta gösterilen hassasiyetin baskın olduğu dönemde), sosyal hayata atılım yapma imkanına sahip olacaktır.⁴⁵⁸

Aristo'nun dediği gibi; yemek-içmekten, yer sahibi olmak için didinmekten öte bir amaç için yaşayabilmek, hayatı anlamlı kılabilecek bir vizyon edinmek insanoğlunu mutluluğa eriştirecektir.⁴⁵⁹

İnsanların yeteneklerini geliştirme fırsatı verip farklı dünyaya davet eden bilgi toplumu; büyülu dokunuşlarla yarattığı donanımlı bireyleri, entellektüel derinliğe yöneltecek dolu bir yaşam sunmaktadır.⁴⁶⁰

⁴⁵⁴ A.g.e., s.26.

⁴⁵⁵ V. BOZKURT, s.135-138.

⁴⁵⁶ KOZLU, s.224.

⁴⁵⁷ HARDJONO ve Diğerleri, s.107-108.

⁴⁵⁸ A.g.e., s.110.

⁴⁵⁹ David NEIDERT, “En İyi Liderlik”, **Executive Excellence**, S.13, (Nisan, 1998), s.19.

⁴⁶⁰ TİCE, s.16-17.

Temel gereksinimlerin en nitelikli şekilde doyurulmasına yönelik görüntü, toplumda yaşayan herkesin hakkıdır. İşte; bilişim teknolojisi -sosyal güvencesi ve çağa uygun hizmetleriyle- toplumsal yaşama katkı sağlamaktadır.⁴⁶¹

Kapitalist ötesi toplumda (eski paradigmanın boyutlarını silikleştiren yükselen paradigma), köklü ve kapsayıcı değişikliklere ivme katan geniş yelpaze, bilginin önemini vurgulamaktadır; çünkü bilgi; en yüksek kalitedeki gücün kaynağıdır.⁴⁶²

Endüstri toplumunun çözülüşüyle oluşan entellektüel teknolojiye hızlı ivme, yüksek yaşam kalitesine dönük arayışı da beraberinde getirmiştir.⁴⁶³

Uygarlığın kaynağı olan kentler, uygarlığı yok edebilecek bir noktaya gelmiştir; oysa güvenli ve insana yakışır evlerde yaşamak, nefes almak yerine temiz hava solumak, susuzluğu gidermek yerine temiz ve güvenli su kaynaklarını kullanabilmek, hastalanınca bir doktor bulabilme savaşları yerine iyi tedavi veren modern sağlık kuruluşlarına ulaşabilmek, bu hizmetlerden yararlanabilecek sosyal güvenceye sahip olmayı arzulamak, günümüz normlarında rağbet gören değerlerdir.⁴⁶⁴

Gelişmelerin tadını alarak kaliteye randevu veren yaşam tarzına eğilimin altında, fanteziler kurgulayıp estetik bir tablo ile hayranlık uyandırma şevki yatmaktadır.⁴⁶⁵

Derin vizyonla hayal gücünün eşsizliğini keşfedenler, yaşamı coşkuyla kucaklayıp bu gücü açığa çıkarmanın ustalığını, mutlu son için, harcamaya hazır olacaktırlar.⁴⁶⁶

⁴⁶¹ KalDer., s.16-17.

⁴⁶² BUZAN, s.67.

⁴⁶³ DOLLOT, s.100-104.

⁴⁶⁴ Habitat II. Kent Zirvesi, "Daha İyi Yaşamak İçin", **İ.S.O. Dergisi** S.362, (Mayıs, 1996), s.8-10.

⁴⁶⁵ MORE, s.90-100.

⁴⁶⁶ SHINN, s.194-201.

Yaygınlaştırdığı kültürel zeminde karşıt çekincelerin olduğu travmalı zihniyeti eriten bilgi toplumu, yaşamı yükselten argümanlarıyla -olabildiğince dolu yaşam adına- fark yaratmaktadır.⁴⁶⁷

Kaliteli yoldan sapmamak için kültür, gözlem, bilgi ve tecrübe birikimini sonuna kadar kullanmak ve yakın her etapta daha iyiye gitmek için sorumluluk sahibi olmak, değişen ve dönüşen dünyada daha da önemli hale gelmiştir.⁴⁶⁸

Kişinin ömrü, enerjisi, ufku, hedefine ulaşmaya belki yetmeyebilir, ancak hayallerin kanıtı olarak tümüyle akıl yoluyla atılan her adım, galip sayılacaktır.⁴⁶⁹

2.1.5. Sanatın Baskın Olması

Uyarı ve reaksiyon içeren kitlesel iletişim araçlarından görsel ve diğer sanatsal ürünlerin topluma öğrenme, anlatma ve eğitme amaçlı girdi sunabilen misyonu -estetik yoğun çıktısıyla- yeni ve cazip geleceğin enformasyon ve kültür içerikli konseptini oluşturacaktır.⁴⁷⁰

Kültürel zengin paradigmada diri, enerjik ve içsel prensiplerin çok sesliliğe tanıdığı olanakla zihinsel sermaye becerisini çağın önüne taşımayı vizyon edinen sanatçılar; araştırma, yayım ve propaganda içerikli girişimleri ile, modernizm ötesine geçerken, sığ eleştirilere maruz kalmayacaklardır.⁴⁷¹

“Modernizmin Clement Greenberg” versiyonunun, gerçek ve sanatsal devrinin bittiği 21. Yüzyıl arifesinde (sanatsal kaygıların, kültürel ve sosyal geçiş döneminde), teknik repertuarlara yansıyan faturası -yarınların sır olduğu

⁴⁶⁷ DOLLOT, s.76-81.

⁴⁶⁸ Faruk TÜRKOĞLU, “Sizin de Bir Yol Haritanız Var mı?”, *Sabah İnsan Kaynakları Gazetesi*, (12-Aralık, 1999), s.1.

⁴⁶⁹ *A.g.e.*, s.1.

⁴⁷⁰ Önder ŞENYAPILI, *Görsel Sanatlar ve İletişim*, Sanat Yapım Ya., Ankara, 1996, s.4-18.

⁴⁷¹ Kemal İSKENDER, “Ayın Bakış Açısı: Neredeydik Nerelere Geldik?”, *Güzel Sanatlar Dergisi*, S.52, (Aralık, 1998), s.14-16.

paradigmada sanatın gerçek yerinin ve değerinin bilinmesiyle- yükselen yörüngede içerik kazanacaktır.⁴⁷²

“Amerikan fiziği ya da matematiği diye bir şey olmadığı gibi, Amerikan sanatı diye birşey de yoktur. Ben Amerikalı olduğuma göre, yaptığım sanat da Amerikan sanatıdır. Ama sanat evrenseldir” diyen Amerikan sanatının başta gelen temsilcilerinden Jackson Pollock, yerel ve global düalizmin sosyal hayattaki fosilleşmiş görüntüsüne, eleştirisel gönderme yapmıştır.⁴⁷³

Bizzat sanat ürünü meydana getiren ve “Onu” icra ederek kitleleri ortak zeminde birleştiren sanat düzleminin yaratıcı misyonu; özgür ve entellektüel gelişimi motive ederken kitleler arası kopuklukları da giderip, hevesli sanatseverleri aynı payda altında toplayacaktır.⁴⁷⁴

Global ölçekte yankı uyandıran post-modern akım, kültür ve sanat çevresinde eleştirmenler tarafından yoğun ilgiye neden olmakla beraber, sanatçı ve sanatsever arasındaki köprüyü de sıra dışı kışkırtarak, geleceğe ilişkin orijinal ritme davetiye çıkarmaktadır.⁴⁷⁵

Sanata olan ilgi ve duyarlılığın iletişim ağıyla ses getirdiği ölçekte sanat öğretisinin gideceği yol, şu adımlarla anlam bulacaktır.⁴⁷⁶

- (1) “Sanatçı kimdir?” “Sanatçının işlevi ne olmalıdır?” “Kimler sanatçıdır?”
“Nasıl sanatçı olunur?” sorularına yanıt arayan profili bulabilmek.

⁴⁷² Kemal İSKENDER, “Şu Sanattan Gerçekten Anlayan Biri Varsa Eğer, Faşizm Sonrasındaki Matisse'in Neden Bu Kadar Büyük Bir Sanatçı Sayıldığını Bana da Anlatsın Lütfen!”, **Güzel Sanatlar Dergisi**, S.49, (Eylül, 1998), s.10-17.

⁴⁷³ Kemal İSKENDER, “Gene Şu Malum ve Evrensellik Üzerine”, **Güzel Sanatlar Dergisi**, S.46, (Haziran, 1998), s.13.

⁴⁷⁴ Bedri BAYKAM, “Vasat Altı Bir Eleştiriye Yanıt”, **Güzel Sanatlar Dergisi**, S.24, (Ekim, 1996), s.14-17.

⁴⁷⁵ Kemal İSKENDER, “Ayın Sorusu; Bienal mi Yoksa Sanat Fuarı mı?”, **Güzel Sanatlar Dergisi**, S.35-36, (Temmuz-Ağustos, 1997), s.5.

⁴⁷⁶ Zeynep KARAMAN, “Okur Köşesi”, **Güzel Sanatlar Dergisi**, S.28, (Aralık, 1996), s.24.

- (2) Gelenekleri yıkabiliyorsa, örneğin; Picasso'nun objelere farklı bakış açısıyla Rönesans geleneğini yıkıp Kübizmle soyut resme başlaması, radikal anlamda kayda değerdir.
- (3) Devamlı yeni keşiflere çıkarak, yeni yüz, düşünce ve kültürle, kendini aşan sanatçı, içinde sürekli bir serüven oluşturarak yaşamın temsilci ruhunu taşımalı:
- (4) Sanatçı, sanatı tüketebilen (tüketemeyenler uygarlık seviyesine yükselemeyeceklerdir) kitlelere değişik materyaller eşliğinde farklı tatlar tattırabilmelidir.
- (5) Bilinçaltındaki iç dünyasının fırtınaları -düşlerini ifade edebilmek için- kendi çizdiği senaryosunda, kendine uygun rolün aktörü olmalıdır.
- (6) Gizemli kişiliği ile duygularını anlandırıp aktarmada orijinalliği korumalı, yaratıcılığın sonsuz işleviyle kendini aşmalı; çok üzüntülü olduğu bir anda gülen, çok mutlu olduğu bir zamanda da hüzne bürünen stiliyle şaşkınlık yaratabilmelidir.
- (7) Sorumluluklarını bilip görevlerini eksiksiz yerine getiren duyarlı, örnek, eğitici-öğretici mesajlarıyla kitlelere gönderme yapan sanatçılar, bu dünyada yaşayan fakat farklı dünyanın insanı olarak uçlarda, özgür, orijinal, ilerici ve sezgisel güçleriyle analiz ve sentezci yanlarını birleştirip, kontrastlığı iç dünyalarında yakalayabilmelidirler.
- (8) İyi bir iktisatçı ya da psikoloji eleştirmeni yada sade bir vatandaş da sanatçıdaki bu özgün tavrı -ayrıcalıklı olmak için- yakalamalıdır.
- (9) Dünyada olup bitenden haberdar olan ve gelişen olaylara -bazen katalizör, bazen de izleyici olup- göndermeler yapan, yaptığı işlerin arkasında durup savunucu tarzı ile evrensel profil çizen sanatçılar, halkın malı olacaklardır.

- (10) İçinde bulunduğu toplumun sözcü misyonuna yüklenen, izleyici ve yorumcu tavrıyla toplumla entegre olup aydın kimliğin ve entellektüel bakı açısının avantajıyla da kitlelerin nabzını elinde tutabilen donanımlı sanatçı profili; sanat hareketlerinin eşliğinde, kitleleri peşinden koşturarak farklı medeniyetlere çağır açacaktır.
- (11) Yapıtlarıyla evrensel normlarda mesaj veren sanatçılar, sanat tüketen kitlelerle sınırlama ve kısıtlamalardan uzak kurdukları köprü ile duygu, düşünce ve devinimlerini özgün tarzlarıyla ifade ederlerken, düş gücü ve ön sezileri, yaratıcı misyonlarında lokomotif olacaktır.

Sanat ve sanatçının kültürel bazda verimlilik yaratarak uluslar arası normlarda baskın niteliğe bürünmesi (izleyici kitlelerini de harekete geçirirken), entegrasyon toplumunda devrin ruhunu yansıtacak çarpıcı kimliği, bilgi akımının belirleyici değerlerine dönüşmüştür.⁴⁷⁷

Daha önceki dönemlerde hiç olmadığı kadar çoğulcu ve renkli bir panorama çizen sanat dünyasının bu radikal değişiminin arkasında, soyut misyonuyla modernizm eğiliminden sıyrılarak, post-modernizm olarak adlandırılan paradigma ile gündemde oturması yatmaktadır.⁴⁷⁸

Artık sanat sadece geçmişle kontak kuran bir araç değil, soyut misyonuyla, sosyal çağrının kamçılacağı herhangi bir nedenden dolayı varlık bularak radikal bir iletişim aracına dönüşmüştür ve 1980'lerin ilk yıllarda ortaya çıkan bu anlamdaki hareketi (sanatın), post-modern olarak bilinmektedir.⁴⁷⁹

Yükselen paradigmanın yarattığı sanatsal devrimlerin yaşayıp gelişmesinde örgütlerin varlık gücü aşağıdaki açıklamalarla anlam kazanacaktır:⁴⁸⁰

⁴⁷⁷ Haşim Nur GÜREL, "Türk Resminin Baş Yapıtları", **Plastik Sanatlar Dergisi**, S.35, (Eylül-Ekim, 1998), s.21.

⁴⁷⁸ İSKENDER, "Modernizmden...", s.38.

⁴⁷⁹ **A.g.e.**, s.72.

⁴⁸⁰ Haşim Nur GÜREL, "21. Yüzyılın Sanatçıları", **Güzel Sanatlar Dergisi**, S.57, (Mayıs, 1999), s.8-9.

- (1) Verimliliğini, sanat ürünlerine yansıtarak hayat çizgileriyle çakıştıranların vizyonu.
- (2) Kitlelerin, hayat damarlarındaki dönüşümleri görüp, evrensel normlara kanalize edilmesi.
- (3) Sanatı; kültürel, sosyal, hukuki, iktisadi ve politik boyutlarıyla algılayarak ayrıntıların gözden kaçırılmamasını kilit noktası saymak.
- (4) Diğer sanat disiplinleriyle kontak halinde olup, melez teknikleri bir bütün halinde ilmiklendirebilmek.

Sanat ve diğer alanlardaki gizil güçleriyle başkalarından farklı olduklarını hissedenler (kendi var oluşlarının sürekliliği için çizdikleri vizyonla), sanatsal niteliği olan değerleri gereksinimlere yanıt verecek şekilde üretip, yeni kuşaklara aktaracak olmanın heyecanını derinden hissetmektedirler.⁴⁸¹

Entellektüel birikimin ağır bastığı yörüngede popüler müziğin dönüşüm döngüsüne girerek yaygınlaşmasıyla beraber, ileride ne şekil bir yön izleyeceği -yeni teknoloji karşısında- algı eşiğinde oluşan çevrimlerle kendini yenileyecektir.⁴⁸²

Sanatçı ve entellektüeller, postmodernizmde her şeyi mümkün ve serbest kılıyorlar, oysa modernizmin tartışma götürmez dogmaları vardır.⁴⁸³

Sanatçıların post-modern sanat yapıtları üretmedeki projelerini kendi kendilerine kavrayışları -ancak eleştirmenler ve entellektüellerle olan ilişkileri yoluyla anlam bulması- altı çizilmesi gereken bir noktadır.⁴⁸⁴

⁴⁸¹ Özdemir NUTKU, **Dünya Tiyatrosu Tarihi**, Remzi Kitapları Ya., İstanbul, 1995, s.397.

⁴⁸² HALL, s.60.

⁴⁸³ Immanuel WALLERSTEIN (Çev: Gülcan Seçkin ve Ümit Hüsrev Yolsal), "Ulusal ve Evrensel Dünya Kültürü Diye Bir Şey Olabilir mi?", Anthony D. King (Der.), **Kültür, Küreselleşme ve Dünya Sistemi**, Bilim ve Sanat Ya., Ankara, 1998, s.134-137.

⁴⁸⁴ FEATHERSTONE, s.78.

Tasarım güçleri olanları (sanatçıları) götüreceği yerlere kadar gitmekte özgür bırakan günümüz konsepti, sanat kültürünün köklerini besleyerek dünyaya ses getirir.

Henry Miller'in de dediği gibi: "Sanatçı, öncelikle kendi kendisine inancı olan insandır. Olağan uyarılara uymayan biridir, sanatçı: Ne bir ağır işçidir, ne de bir parazit... O, kendi kendisini açıklamak için yaşar ve bu yoldan dünyamızı zenginleştirir".⁴⁸⁵

"Sanat neden böylesine gerekli?" Bu gereklilik bir kaç açıdan açıklanabilir:⁴⁸⁶

- (1) Bireyler salt ekonomik beklentilerin peşinde koşmuyorlar, onlar için esas değerli olan şey, yaşadıkları dünyanın kendilerine bir anlam vermesidir ve hayatın anlamı her şeyden çok sanat yoluyla kavranabilir.
- (2) Sanat aynı zamanda bir bağımsızlık ve yaratıcılık duygusudur. Bunun için sanatı doğrudan doğruya yaratmak kadar, yaratıcı sanatçıya gerekli fırsatları sağlayabilmekte, bireyleri çok mutlu kılar.

2.1.6. Entellektüelleşme Düzeyinin Artması

Radikal bir dönüşümün yaşandığı zaman diliminde, kendini yeniden yaratarak derinlik kazanan bireyler, aynadaki akisleriyle gurur duyacak misyona soyunmaktadırlar.⁴⁸⁷

Çizgi ötesi düşünebilme potansiyelinin dominant olduğu günümüzde kendini gerçekleştirme popülaritesine erişen bireyler (enformasyon dünyasında), yaratıcı hareketler için yeni arayışların hayranlık uyandıracığı çarpıcı standartları yakalayıp, değer yaratan zirveye doğru ilerlemektedirler.⁴⁸⁸

⁴⁸⁵ N. ECZACIBAŞI, s.279.

⁴⁸⁶ A.g.e., s.295.

⁴⁸⁷ Peter F. DRUCKER, "Zorunlu Yenilenme", **Executive Excellence**, S.10, (Ocak, 1998), s.9-10.

⁴⁸⁸ DRUCKER, "Liderler Düşünselliği ...", s.5.

Yaratıcılığın prim verdiği günümüzde, alışılmamış düşüncelere sahip olarak işe yarar sonuçlar ortaya çıkaran enformasyon zemini, kendini geliştirmek isteyenlerin motivatörü olmaktadır.⁴⁸⁹

Bu bağlamda kendini gerçekleştirmeyi hedefleyen ve bunun içinde var olan potansiyelini arttırmayı vizyon edinen bireyler; hayal gücü yeteneklerini pozitif bakış açısıyla birleştirerek, derinlemesine bilgi sahibi olmayı arzulayacaklardır.⁴⁹⁰

Bilgi, yetenek ve deneyimden oluşan donanımla haklı eleştirilerde bulunan rafine edilmiş elit tabaka, sınırları aşmada sorumluluk hissedecektir.⁴⁹¹

Ustalık yolculuğuna başlayarak dış atmosferde başarı kazanmaya yönelik tek boyutlu bakış açısından kurtulan günümüz kültürel dokusu; içeriden dışarıya doğru ustalaşmanın çok boyutlu etki ve hoşluklarına doğru ilerlemektedir.⁴⁹²

Temel bilgi tabanına sahip proaktif çalışmaların ses getirdiği bilgi çağında, kitleleri soluksuz bırakacak yeni paradigmanın yaratıcıları (entellektüel yolculukta), ortalamanın üstünde vuruşlar yapacak rotalarıyla ufuklarını netleştirip, kitleleri de sığ zihniyetten kurtaracaklardır.⁴⁹³

Yeni dünya düzeninde kendi kendini yenileme ve aşma süreci, en çok bireysel düzeyde anlaşılabilir. ⁴⁹⁴

Enformasyon toplumunda bilgi (anahtar kavram olunca); donanımlı bireye yeni ve farklı istemler, zorluklar, sorumluluklar yükleyecektir ve bir çok bilgi branşında uzman olan “polimat”lara her zamankinden daha fazla gereksinim duyulacaktır.⁴⁹⁵

⁴⁸⁹ Spyros MAKRIDAKIS, “Ya Yaratıcı Olun ya da Olduğunuz Yerde Sayın”, **Executive Excellence**, S.10, (Ocak, 1998), s.12.

⁴⁹⁰ Stephen R. COVEY, “Yaratıcı Özgürlük”, **Executive Excellence**, S. 10, (Ocak, 1998), s.3-4.

⁴⁹¹ Levent ŞİMŞEK, “Yüreğinin Götürdüğü Yere Git”, **Executive Excellence**, S.13, (Nisan,1998), s.7-8.

⁴⁹² Kevin CASHMAN, “İçten Dışa Doğru Ustalaşmak”, **Executive Excellence**, S.17, (Ağustos, 1998).

⁴⁹³ HALE, s.12.

⁴⁹⁴ COVEY, “Sürekli...”, s.11-12.

⁴⁹⁵ ÇAVUŞGİL, s.227.

Zengin bilgi dağarcığı ile insani konularda olağanüstü berraklık ve kesinlik ortaya koyan şahsiyetlerin söyledikleri binlerce yıl unutulmayıp güncelliğini yitirmeden zamanımıza kadar gelmesinde, derinlemesine donanım ve polimatik karakter etkin olmuştur.⁴⁹⁶

Bu bilgilerden biri olan Konfüçyüs'e göre; kalkınmanın temelinde bireyin kendini aşıp geliştirmesi ve topluma örnek olması, dolayısıyla sosyal refaha katkıda bulunması şu sözleriyle anlam bulmaktadır: "İyi insanlar bilgece yaşar ve adaletleri iyileştirir".⁴⁹⁷

Bilgiyi en etkili şekilde değerlendirebilmek amacıyla kendilerini kökten yenileme cesareti gösterenler -sosyal düğümleri açacak potansiyelleriyle sürekli gelişmenin bayraktarlığını yaparken- derinliğin biçimi ve içeriğine de anlam katacaklardır.⁴⁹⁸

Problemlere duyarlılık gösterip çözümlerde akılcı ve esnek olabilmek, orijinal fikirlerle sürekli yenilenen profile bürünmek, coşkuları rahatlıkla dışa vururken, yaratıcı kitlesel patlamalara öncü olmak, çekip çevirmenin ve temel bir çizgi oluşturmanın bir parçasıdır.⁴⁹⁹

Yaşamdan ne istediğini keşfeden ve bu yolda ilerlemek için farklılaşmayı vizyon edinen yaratıcı zeka, bilgi ve kültür yoğunluklu eylemler için, içten güdülenmenin yardımıyla gelişmeye devam edecektir.⁵⁰⁰

Global devrimin yarattığı marjinal koordinatlar -kültür etkileşimlerinin yol açtığı ritimlerle- paradokslarla dolu dalga hareketlerini de beraberinde getirerek, kemikleşmiş yapıyı eritmeye kararlı görünmektedir.⁵⁰¹

⁴⁹⁶ AKDEMİR, *Vizyon...*, s.73.

⁴⁹⁷ CLEARY, s.134.

⁴⁹⁸ V. BOZKURT, s.29-31.

⁴⁹⁹ Gönül ve Gülay BUDAK, s. 61-64.

⁵⁰⁰ SHINN, s.24.

⁵⁰¹ HALL, s.39.

Bu yükselen paradigma (post-modern paradigma), daha içerikli toplumsal proseslerdeki bir kopuşu veya krizi temsil etmeyip, sadece entellektüellerin kendi alanlarında cereyan eden mücadelecî bir stratejidir.⁵⁰²

Yani, ‘‘postmodernizm entellektüellerin kendi projelerinin evrensel potansiyeline duydukları güveni yitirmelerini temsil eder. Bununla aynı zamanda boy gösteren entellektüel malların kendi kendisini değersizleştirmesi daha genel bir toplumsal değersizleşmedir.’’⁵⁰³

İnsanların sahip olduğu entellektüel potansiyeli açığa çıkaran enformasyon toplumu, global kültür yaratmada dönüşümün anahtarı olmuştur. Yüzyılımızın tartışması bu gelişmeyle beraber, ‘‘maddî’’ eksenden ‘‘entellektüel’’ eksene kaymaktadır.⁵⁰⁴

Entellektüel birikime sahip olan insanlar, derin bilgi ibaresinin karşılayabildiği zengin ve engin kültürleriyle, günümüz dünyasının problemlerine çözüm süreçleri getireceklerdir.⁵⁰⁵

Bu seçkin ve rafine edilmiş kültür, her alanı içeren, ancak kendisi de bu alanların önemli bir parçası olarak zirveyi zorlamaktadır.⁵⁰⁶

Güçlü duyularıyla yaratma ve yenileştirme kaygısı taşıyan bugünün entellektüeli, büyük bir misyona soyunmuştur; akla Pascal'in şu ünlü cümlesini de beraberinde getirmektedir; ‘‘doğal bir biçim gördüğümüzde insan şaşkınlık ve hayranlık duyuyor; zira bir yaratıcıyı görmeyi beklerken karşısına bir insan çıkıyor’’.⁵⁰⁷

⁵⁰² FEATHERSTONE, s.78.

⁵⁰³ A.g.e., s.79.

⁵⁰⁴ DOLLOT, s.7-8.

⁵⁰⁵ A.g.e., s.66.

⁵⁰⁶ A.g.e., s.67.

⁵⁰⁷ A.g.e., s.106.

Günümüz bireyleri, birlikte çabalamanın ötesine geçip rekabet üstü olmak, (yani üstte gayret göstermek) için değer tekelleri yaratmayı misyon edinmektedir; değişen kültürel tabanda başarının temelini bu zihinsel yaklaşım oluşturacaktır.⁵⁰⁸

Maslow, ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidini çizerken en üst nokta için konuya evrensel boyut getirmiştir ve bireyin kendini aşması olan bu nokta; potansiyelin aşılması ve proaktif kişiliğe bürünmesi olarak kodlanabilir.⁵⁰⁹

İyi eğitim görmüş, eleştirel sorumluluk sahibi vatandaşların baskın görüşleri elitist bir içerik kazanmıştır;öyleyse: “Teleputer çağı, kamuoyu oluşumu ve bunun niteliği açısından yeni elitizmin de habercisi mi?”⁵¹⁰

2.2. Demokrasi

Egemenliğin ve sorumluluğun birlikte olduğu ağırlık merkezinin ifadesi olan ve toplumların zaman içinde farklılaşan genel olayları ile değişime uğrayan demokrasi, insan mutluluğu için sınırsız özgürlüğün tersine, birey ve topluma saygıdan dolayı ferdi ve kitlesel egemenliğe çekinceler koyarak, ahlaki çöküşü engellemektedir.⁵¹¹

Gücün keyfi şekilde kullanılmasına izin vermeden birey ve toplumun düşünce, inanç ve girişim özgürlüğünü güvence altına alan demokrasinin gerçekleri şunlardır:⁵¹²

(1) Demokraside mutlaka seçimler vardır.

(2) Demokraside mutlaka muhalif eden taraflar da vardır.

⁵⁰⁸ Charles GARFIELD, “Mücadeleye Değer Amaçlar Çalışanları Motive Eder”, **Executive Excellence**, S.3, (Haziran, 1997), s.4.

⁵⁰⁹ AKDEMİR, **İşletme Bilimine...**, s.81.

⁵¹⁰ Zeki COŞKUN, “Teleputer Çağı-Sanal Kamuoyuna Doğru”, **Business**, S.7, (Haziran,1998), s.101.

⁵¹¹ Taha AKYOL ve Diğerleri, **Beyin Fırtınası**, Esra Ya., İstanbul, 1997, s.17-19.

⁵¹² **A.g.e.**, s.22.

- (3) Problemleri çözümsüz bırakmayan demokrasi, hukuksal şemsiyesinin altında, problem çözümü demektir.

Yirmi birinci yüzyılda politik liberalizm ve çoğulcu demokrasi, toplumların baş alternatifi olacak gibi görünmektedir; bu durum liberal bir ortamda, özel girişimin gelişmesinin doğal bir sonucu olduğu gerçeğine dayanmaktadır.⁵¹³

Bireyin seçme özgürlüğünün var olabilmesi için; olabildiğince sınırsız bir düşünce, ifade etme ve örgütlenme özgürlüğü gerekmektedir; liberal sistem, birey ve kitle hayatının her alanında yaşanan radikal değişiklikleri geçerli formülasyonu ile besleyerek (insanlara hukuk önünde eşitlik hakkını vererek) konsensüs sağlamaktadır.⁵¹⁴

Demokratik yapıya sahip siyasi rejimleri poliarşi olarak betimleyen Dahl, formel demokrasiyi şu altı başlıkla formalize etmiştir.⁵¹⁵

- (1) Seçilmiş görevliler,
- (2) Bağımsız ve adil seçimler,
- (3) Oy hakkının genelliği,
- (4) Anlatım özgürlüğü,
- (5) Enformasyon (bilgilenme) hakkı,
- (6) Organize olabilme özgürlüğü gerekmektedir.

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra, tüm dünyada demokratik rejimlere kayıta büyük artışlar olmuştur diyen yazar ve sosyal bilimci Ezra Day; demokrasi şu şekilde

⁵¹³ N. ECZACIBAŞI..., s.341.

⁵¹⁴ Gencay SAYLAN, **Demokrasi ve Demokrasi Düşüncesinin Gelişmesi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü İnsan Hakları Araştırma ve Derleme Merkezi Ya., Ankara, 1998, s.56.

⁵¹⁵ **A.g.e.**, s.65-67.

kodlanmıştır: “Demokrasilerde yönetim, topluma, geleceğe dönük umutlar verecek, karamsarlık değil; dürüstlük örneği olacak, yiyicilik değil; adalet devletin temeli olacak, yönetenin dilediğinin değil...”⁵¹⁶

İnsanlık, dehşet derecesine varan acı tecrübeler geçirdikten sonra, toplumların aralarında nüans bulunsa bile bölünmeden beraberce yaşamayı öğrenmeleri konsensüs ortamını sağlayacaktır; barışık olmaları için de demokratik düzeni içlerine sindirmeleri gerekecek; çünkü tek dünyayı benimseyen ve yeryüzünde gözünü açan her birey (herkes gibi) aynı haklara bu konsensüs ortamında sahip olacaktır.⁵¹⁷

Demokrasi sadece bir siyasal rejim değil, insan kontaklarına dair bir tercih olarak da algılanmalı ve bu seçim (her kontakta prensip olarak); eşit konumlanmayı, tartışma zemininde seçim özgürlüğünü, bireysel yetkilerin doğuştan aileden, zümreden, cinsiyetten vb. olaylardan değil de, kitlesel dayanışma içindeki konumdan ve özel hünelerden kaynaklandığını kabul ederek, azınlık oluşturan kitlelerin arzu ve ihtiyaçlarını göz önünde bulunduran ve çoğunluğun isteklerinin kabaca dayatılmasına karşı çıkan kurallarıyla, katılma ve örgütlenme kavramlarına gereken duyarlılığı vermektedir.⁵¹⁸

Konsensüs sağlamayı demokrasi sayesinde öğrenen toplumların hayatı güzelleşecek, barış için yol alınacak ve ekonomi daha hızla büyüme gösterecektir.

Hayatımızın her boyutunu etkileyecek kapsamlı bir dönüşüm yaşıyoruz.

“Aynı şey demokrasi için de geçerlidir. Az gelişmiş ülkelerde daha az demokrasiyle yetinilebilir diye bir yargıda yoktur. Zira demokrasi, ekstrem demokrasi, insan haklarıyla ilgilidir, az gelişmiş çok gelişmiş insan hakkıyla değil”.⁵¹⁹

⁵¹⁶ N. ECZACIBAŞI, s.104.

⁵¹⁷ **A.g.e.**, s.351.

⁵¹⁸ İnci USER, “Demokrasi-Katılma-Örgütlenme”, **Örgütsel Çalışma ve Kadınlar**, İstanbul Mülkiyeliler Vakfı Bilimsel Sempozyum Dizisi Ya. No: 10, İstanbul, (Şubat, 1995), s.15.

⁵¹⁹ AKDEMİR, **Global Normlu...**, s.9.

2.2.1. İnsan Haklarının Yaygınlaştırılması

“İnsanın ana haklarına, kişinin onur ve değerine, erkek ve kadınlar için olduğu gibi büyük ve küçük uluslar için de hak eşitliğine olan inancımızı yeniden duyurmaya, sosyal ilerlemeyi kolaylaştırmaya ve daha büyük özgürlükler için daha iyi yaşama koşulları oluşturmaya... karar vermiş olan Birleşmiş Milletler Halkı...” bu yaklaşımdan yola çıkarak 10-Aralık-1948 yılında; İnsan Hakları Evrensel Bildirisini yürürlüğe koymuştur.⁵²⁰

İrk, renk, cinsiyet, din, dil, siyasal düşünce, millet, sosyal köken bakımlarından hiçbir ayırım gözetmeden bireyin ve toplumun yaşam düzeyini iyileştirip refahın gelişmesinde lokomotif çeken insan hakları, içeriğini zamanla daha da zenginleştirmiştir.⁵²¹

Özgür yaşama, düşündüğünü söyleme, onura yakışır biçimde ve gerektiği gibi davranma, insan haklarının temel konseptidir.⁵²²

Bu haklar, her insan için geçerlidir; bir çok yasa metni ile güvence altına alınan bu hakların geçmişte var olmadığı ve yüzyıllar süren çabalar sonucunda elde edilmesine rağmen, yeryüzünde henüz bu haklardan yararlanamayan pek çok kadın, erkek ve çocuk için özgür, birleşik, saygılı yeni bir dünya kurmanın kaçınılmaz olduğu gerçeği ile karşı karşıyayız.⁵²³

Bireylerin tek tek kişiler ve iktidarla kontakları içinde (kendi malları olarak elinde bulundurdukları kurallarla yönetilen ayrıcalıklar olarak) kavramsal çerçeve bulan insan haklarının -her mekan ve her zaman içinde- bireyin kaderi ve insanlığın geleceği için nasıl gelişme göstereceği merak konusudur.⁵²⁴

İnsanların maddesel ve tinsel ihtiyaçlarına daha etkin çözümler bulan Avrupa Konseyi; demokrasi içinde kullanılan ve hukukun üstünlüğü çerçevesinde korunan

⁵²⁰ Cahit TALAS, **Toplumsal Politika**, B.5, İmge Ya., Ankara, 1997, s.203.

⁵²¹ **A.g.e.**, s.208.

⁵²² Münci KAPANI, **İnsan Haklarının Uluslararası Boyutları**, B.3, Bilgi Ya., İstanbul, 1996, s.25.

⁵²³ Avrupa Konseyi (Çev: Mehveş Omay), **İnsan Hakları Albümü**, Çiğdem Ya., İstanbul, 1995, s.25.

⁵²⁴ Jacques MOURGEON (Çev: Ayşen Ekmekçi ve Alev Türker), **İnsan Hakları**, İletişim Ya., İstanbul, 1991, s.12-13.

kişinin özgür iradesi, toplumsal ve ekonomik gelişmesi için -özellikle günümüz değerleriyle ters düşen- ırkçılık, yabancı düşmanlığı ve ileri derecede milliyetçiliği saf dışı bırakarak (İnsan Hakları'nı hiçe sayan durumların meydana gelmemesi için), bir dizi önlemler almaktadır.⁵²⁵

Birleşmiş Milletler normlarının evrensel nitelikte uygulanmasına özen gösteren metinleri uygulamak ve var olan süreci daha iyi işletmek için insan haklarıyla ilgilenen tüm organ, örgüt ve bireylerin potansiyel çabalarını ekstrem normlara seferber eden koruyucu organlar -dayanışma, karşılıklı anlayış ve saygınlığı sağlamaya dönük duyarlılık hedefini güden perspektifte- toplumsal bir uyanışa katkıda bulunmaktadır.⁵²⁶

İdeal anlamda evrensel bir kıymet taşıyan insan haklarının gelecek adına umut verici gelişmeleri ve global ölçüde geçerlilik kazanması için politizasyonu (siyasallaşmayı) önleyen süreç, dünya konjonktüründe yumuşama ve iyi niyet atmosferine kavuşmasıyla, geçerlilik kazanacaktır.⁵²⁷

Özgürlüklerine yeni kavuşmuş az gelişmiş ülkelerde demokrasi ve insan hakları için asgari ön şartların yokluğu, ulusal entegrasyonun olmayışı ve hala etnik süreçlerin baskın olması, otoritenin zorlayıcı olma amacını güden bir izlencenin parçalarını taşıdığına bir göstergedir.⁵²⁸

Kitle iletişim araçlarının yaygınlaşmasıyla oluşan demokrasi kültürü içinde bireyi ön plana çıkaran, onu düşündüren, bilgilendiren, motive eden "İnsan Hakları Çağı"; bu misyonu yaşatmak ve geliştirmekle geleceğe ışık tutacaktır.⁵²⁹

Globalleşme ile gelişmekte olan ülkelere yapılan kalkınma transferi sayesinde tüm dünya olanaklarından yararlanacak az gelişmiş ülkenin insanları, silik

⁵²⁵ Avrupa Konseyi, s.3.

⁵²⁶ Jean-Luc MATHIEU (Çev: Galip Üstün), **Uluslararası Alanda İnsan Hakları**, İletişim Ya., İstanbul, 1994, s.114-115.

⁵²⁷ KAPANİ, s.96-100.

⁵²⁸ **A.g.e.**, s.104-105.

⁵²⁹ AKYOL ve Diğerleri, s.53.

pozisyonlarından sıyrılıp, çağın belirgin özelliklerine uygun düşecek standartları yakalama imkanına kavuşacaklardır.⁵³⁰

Bireylerin eşitliği, özgürlüğü ve kişiliğine saygıyı öngören İnsan Hakları Evrensel Bildirisi, devletler için direk bir yaptırım gücüne sahip olmamakla birlikte (küresel arenada), Demokratik Devlet kimliği ile varlığını kabul ettirme bağlamında, ihmal edilebilen bir olgu da değildir.⁵³¹

Hak ve özgürlük (soyut-somut) tartışmasının geride kaldığı paradigmadan - bugünün insanı için önemli olan yalnızca hak ve özgürlüklere sahip olmak yetmemektedir- onlarla beraber yaşamayı sağlayacak kişilik hakkının serbestçe geliştirilip korunduğu bir paradigmaya geçmiş bulunmaktayız.⁵³²

2.2.2. Barış Konsepti

İçinde yaşamakta olduğumuz 21. Yüzyıl dünyasının oluşum süreci her anlamdaki dengeleri beraberinde etkilemekte ve dönüşümü zorlamaktadır. Önümüzdeki süreçte dünyamız, daha sosyal bir yapı ve adaletli paylaşımın ilke ve kurallarını ortaya koyacaktır.

Gelişmiş ülkeler belli noktaya gelirken -yapmış oldukları hataların gelişme prosesindeki ülkelere tekrarlanması için- beraberce barış yolunda öngörülen paradigmayı paylaşmanın yollarını zorlamalıdır.

“Harmonik ve barışçı toplum düzeni”; demokrasinin gelişimiyle paralellik gösteren ortak yasal zeminde, yaşanabilir bir dünya için sahip çıkılması gereken kavramsal çerçevenin bir gereğidir.⁵³³

⁵³⁰ AKDEMİR, **Global Normlu...**, s.40.

⁵³¹ Sevil AYDIN, **Radyo ve Televizyon Yoluyla Kişilik Haklarının İhlali ve Hukuksal Korunma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 1996, s.19.

⁵³² Yıldızhan YAYLA, “Devlet ve Kişi İlişkileri”, **Yasalarımız Hakkında**, TÜSİAD Ya. No: TÜSİAD-T/90. 12.136., İstanbul, (Aralık,1990), s.95.

⁵³³ ŞAYLAN, **Demokrasi ve...**, s.48

Demokratik proste pembe hayallerin figüre edilerek ütopya görünümünden çıkararak paradigmayı bir dünya politikası haline dönüştürecek anlayış çerçevesinde davranmak, yeni dünya düzeyinin gereğidir.⁵³⁴

Bugünkü karmaşaya heyecan verici yeni bir dinamik katarak geleceğe ilişkin olumlu bir çerçeveden bakmanın anahtarı -en rasyonel bir yaklaşım olan- konsensüs olmalıdır.⁵³⁵

Huzurlu ve demokratik bir düzene sahip çıkmak ve yaşanan tüm olumsuzlukları kökten yok etmek için -silahlar artık amaçlara ters düşer hale geldiklerine göre- insanlık adına önemli bir kilometre taşı olan barışçıl yaklaşım, gündemi belirleyen girişimiyle, önümüzdeki yüzyıl içinde bir hayli yol alacaktır.⁵³⁶

Bu girişimlerden 20. Yüzyılda yaşanan (1982 yılında başlatılan) ve devrimsel nitelik gösteren barış hareketi -Rus imparatorluğunun çöküşü olarak adlandırılan- Perestroyka (yeniden yapılanma) ve Glastnost (açıklık) politikaları, Mihail Gorbaçov'un inisiyatifiyle gerçekleştirilmiştir.⁵³⁷

Günümüz dünyası artık savaşlar ve dayatıcılık politikalarını kaldıramayacak kadar küçülmüş ve duyarlılaşmıştır; eğer asırlardan beri savaşların ve silahlı mücadelelerin çıkmasına izin veren, bunu kabullenen ideolojiler ve eylemler bir daha geri dönmeksizin kesilip atılmazsa, dünyamızı kurtarmak ve korumak imkansız olacaktır, diyen Gorbaçov'un bu yaklaşımı, dünya barışına farklı soluk kazandırmıştır.⁵³⁸

Sovyet halkı, Glastnost, demokrasi, inisiyatif, yeniden inşa, katılım ve tüm haklar için işin püf noktasını anlamıştı diyen şair Andrey Voznosenski'nin şu sözleri, Sovyet halkının Perestroyka taraftarı olduğunu gösteren en net kanıttır: "Ülkem bundan sonra hiç bir zaman eskisi gibi olamaz... biz aydınlar kendimizi hep

⁵³⁴ AKYOL ve Diğerleri, s.24.

⁵³⁵ MORE, s.99.

⁵³⁶ Charles CHAUMONT (Çev: Radi Başgut), **Birleşmiş Milletler**, İletişim Ya., İstanbul, 1995, s.50.

⁵³⁷ DRUCKER, **Yeni...**, s.32-35.

⁵³⁸ Martin WALKER (Çev: Esat Ören), **Dev Uyandırıyor**, Altın Ya., İstanbul, 1989, s.341.

demokrasinin simgesi olarak görür, halkın henüz buna hazır olmadığını düşünürdük. İşin en güzel yanı bir çok bakımdan yanıldığımızı anlamak olmuştur”.⁵³⁹

“Demokrasi; dogmatizmin sonu, büyük ölçüde gerçek çoğulculuk, gerçek kişisel öncelik, ekolojik sorumluluk, belirli bir nükleer silahtan kurtulma gayreti, Glasnost... Hepsi beraber Sosyalist ülkelerden beklemeye şartlandığımız Sosyalizmden çok farklı bir Sosyalizm ortaya koyuyor.”⁵⁴⁰

Nasıl bir zamanlar feodal “toplumsal ilişkiler” endüstrinin ilerlemesine teşkil ettiyse, bugün de Sosyalist “toplumsal ilişkiler”, Sosyalist kesimin, kompütüre, iletişime ve her şeyden evvel de açık bilgiye dayalı olan yeni zenginlik oluşturma mekanizmasının avantajlarından faydalanmasına engel teşkil etmiştir. Aslında 20. Yüzyılın büyük devlet Sosyalizmi tecrübesinin odak noktası, enformasyon konusundaki çağ dışı zihniyetinde yatıyordu.⁵⁴¹

Liberal paradigmanın egemen olduğu günümüzde, yeniden yapılanma vizyonunun etkinliğini yansıtan Perestroyka ve Glasnost stratejileri, refah yolunda atılan önemli bir devrim olarak, eski zihniyetleri çöküntüye uğratmıştır.⁵⁴²

Mekan ve zaman değişimine uğrayan dünyamız (barış rüzgarı için), rakip paradigmaları erozyona uğratacak güçte bir liberalleşme rüzgarını estirmeye devam ederken, bütünleşme eğilimleri koşar adımlarla tüm dünyada hızla yaygınlaşmaktadır.⁵⁴³

Orta Doğu senelerdir uluslar arası platformda gündemden düşmeyen, ilgiyle izlenen coğrafi bölgelerin başında geliyor; bölgeye yönelik ilgi bugün de aynı seviyede devam ediyor; ancak şu sıralar orijinde savaş ve politik problemler yerine ticaret var; Orta Doğu bölgesinin ticaret profilini konu alan konferanslar birbirini

⁵³⁹ A.g.e., s.347.

⁵⁴⁰ Anthony BARNETT (Çev: Dilek Hattatoğlu ve Erol Özbek), **Sovyetlerde Özgürlük**, İletişim Ya., İstanbul, 1988, s.330-331.

⁵⁴¹ Alvin ve Heidi TOFFLER, s.64.

⁵⁴² Adrian GEIGES (Çev: Cem Sey), **Gündelik Hayatta Perestroyka**, İletişim Ya., İstanbul, 1990, s.329.

⁵⁴³ KING, s.36.

izlerken bunların hemen hepsi ise -başta ABD olmak üzere- Batılı ülkelerin desteği ile gerçekleştirilmektedir.⁵⁴⁴

Sınırlı olan dünya kaynaklarından yararlanma, yaşayan her insanın hakkıdır; 21. Yüzyıla girilen son dönemlerde Birleşmiş Milletler öncülüğüyle yürütülen “Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu”; huzurlu ve barış dolu yarınlar adına bütünleştirici normları, yerkürede yaşayan ve şimdilik gidecek başka yeri olmayan dünya vatandaşları için farklı pencere açmaktadır.⁵⁴⁵

Çevrenin korunması ve gelecek kuşaklara uzanan sürdürülebilir gelişme sağlanması için canlıları unutmayan, sağlıklı bir ortam hazırlayan duyarlı örgütler, küresel talebin gereğini yaparak, insanlığın önündeki en önemli gündem maddesine sahip çıkmaktadırlar.⁵⁴⁶

Uluslar arası barışın ve güvenin sağlanması ve sürmesi için toplumsal gelişmenin gerekli olduğuna inanan,1980 senesinde Nobel Barış Ödülü'nü alarak “Barış istiyorsak adalet elçinizdir” diyen Arjantin'li Adolfo Perez Eskivel şunları söylemişti: “Zarif caddeleri, lüks mağazaları, ayrıcalıklara ayrılmış konutları ile yeryüzünün bir cenneti olarak anlatılan Arjantin'in bir bölüm halkı çok iyi bir yaşam sürdürmektedir... Bununla birlikte, dünyanın en pahalı ülkelerinden biri olan bu ülke insanların üçte ikisi dışlama yolunda yürüyor ve şu soruyu soruyor: Yoksul için, hiçbir yardım görmeyen işsiz için, bugün var yarın yok durumundaki evlerde, gecekondularda yaşayan insanlar için istikrar sözcüğünün ne anlamı olabilir ki”.⁵⁴⁷

Dünya devletleri (özellikle zengin uluslar), dünyayı sağlıklı atmosferden kurtarmak için durumu yalnız tartışmakla yetinmemeli, adaletli ve doğru çözümlere varmak açısından çıkarlarının da bir gereği olarak -İnsan Hakları'nı savunmak ve

⁵⁴⁴ Yaprak ÖZER, “Barışın Açtığı İş Kapıları”, **Capital Guide**, S.9, (Eylül, 1994), s.32.

⁵⁴⁵ Halil ÜNLÜ, “Çevre Yönetimi ve Kurumsal Yapı”, **İ.S.O. Dergisi**, S.388, (Temmuz, 1998), s.16-17.

⁵⁴⁶ ISO - Çevre Şubesi, “Gelecek İçin Çevre ve Çocuklara Sahip Çıkalm”, **İ.S.O. Dergisi**, S.388, (Temmuz, 1998), s.14.

⁵⁴⁷ TALAS, s.258.

uygulamaları için elden geleni yapmak adına- barışı sağlama moduna katkıda bulunmalıdırlar.⁵⁴⁸

Barışın tesisinde sorumluluk ise, ortak bir dünya görüşü olan ve uygarlık için derinlik kazananlara düşmektedir.

“Kısacası, bugün insanın bilgeliğini kullanmadan soyunu sürdüremeyecek kadar zeki olduğunu söyleyebiliriz: Onun için, önce insan aklının ve sağduyusunun yeniden yerini alması için çalışmayan hiçbir kimse barış için çalışıyor sayılmaz”.⁵⁴⁹

2.2.3. İnisiyatif Kullanma, Laissez Faire - Laissez Passer

Alt kademelerin karar alma prosesine katılımını mümkün kılan adem-i merkeziyetçi mekanizma, pek çok konuda inisiyatifi tepe yöneticilerden daha alt kademelere devrederek, günümüz örgüt tipolojisini çizmektedir.⁵⁵⁰

Demokrasi (sadece politik boyutta değil); kitlelerin her alanda kendilerini ilgilendiren karar ve faaliyetlere tam katılımı anlamına geldiğinden -bireylere öncelik vermek- uygarlığın nihai ereği olacaktır.⁵⁵¹

Demokrasilerin gelişmesi, bireylerin (toplumların) kendi kendilerini yönetme iradelerinin fazlaşması ve devlet yönetimine etkide bulunması sonucunda ve belki de daha önemli olarak merkezi devletlerin hiyerarşik bir doku içerisinde çözüme ulaşabilmenin olanaksız olduğunun gözlemlenmesiyle günümüz demokratik devletleri, devlet kavramından uzaklaşmışlardır.⁵⁵²

⁵⁴⁸ MOURGEON, s.13-14.

⁵⁴⁹ E. F. SCHUMACHER (Çev: Osman Deniztekin), **Küçük Güzeldir**, B.3, Cep Ya., İstanbul, 1995, s.23.

⁵⁵⁰ USER, s.30.

⁵⁵¹ Tınaz TİTİZ, **Yeni Bir Politik Platform İçin Çağrı: “Eko-Liberal Hareket”**, B.2, İnkılap Ya., İstanbul, 1993, s.5.

⁵⁵² Süheyl BATUM, “Türkiye’de Devlet-Toplum İlişkilerine Demokratik Devlet Anlayışı Açısından Bir Bakış”, **Yeni Türkiye**, S.4, (Mayıs-Haziran, 1995), s.13.

Elle tutulur olmayan değerlerin gözde olduğu günümüzde özgürlük ve inisiyatif, bilgi toplumunun karakteristik özellikleri arasındadır.⁵⁵³

Herkesi katılımcı yapan enformasyon toplumu, sorumluluk adına insanlara yetki vermeyi prensip edinmektedir.⁵⁵⁴

Amaç, bireylere yetkiden daha çok sorumluluk vermek olmalıdır: “Çünkü yanında sorumluluk da bulunmayan bir güç, hiç güç değildir; sorumsuzluktur”.⁵⁵⁵

Demokratik davranan liderler, grup içerisindeki tüm karar ve faaliyetleri üyelerle tartışma ortamına getirmekte ve üyelerin kendi çalışma eşlerini kendilerinin seçmesine izin vermektedir.⁵⁵⁶

Çoğunluğu elde ederek siyasal erki eline geçiren kimi partilerin, azınlıkta kalanların hak ve özgürlüklerine saygı göstermeyerek demokrasiyi ortadan kaldıracak ölçüde bu erki kullanmalarına ilişkin uygulamalar karşısında, “Çoğulcu Demokrasi” zihniyeti gelişmiştir.⁵⁵⁷

“Üçüncü Dalga hükümetinin birinci ilkesi, azınlık gücü ilkesidir. Buna göre, İkinci Dalga döneminin temel meşruiyet ilkesi olan çoğunluk yönetimi giderek anlamsızlaşmaktadır. Önemli olan, çoğunluklar değil azınlıklardır”.⁵⁵⁸

“Birey aynı zamanda -daha önce görülen her türlü çoğulculuk içindeki konumuyla çarpıcı bir karşıtlık göstererek- bir işten bir başkasına özgürce geçme hakkına sahip olacaktır”.⁵⁵⁹

⁵⁵³ V. BOZKURT, s.31.

⁵⁵⁴ DRUCKER, **Kapitalist Ötesi...**, s.158.

⁵⁵⁵ **A.g.e.**, s.158.

⁵⁵⁶ ARKONAÇ, s.51.

⁵⁵⁷ Cevat GERAY, “Yerel Demokrasi, Özerklik ve Halk Katılımı”, **Yeni Türkiye**, S.4, (Mayıs-Haziran, 1995), s.72.

⁵⁵⁸ Alvin ve Heidi TOFFLER, s.92.

⁵⁵⁹ DRUCKER, **Yeni...**, s.95.

Bireyler için saygı ve tanınma ihtiyacını doyuma ulaştıracak bir güdülenme aracı olan inisiyatif, başarı ve mutluluğun eylem kılavuzudur.⁵⁶⁰ Motive olan (güdülenen) birey, başarı için başkalarının (yardımının) gerekliliğini bilerek, kendi hayatının sorumluluklarını alır; kendi başına düşünmek ve hareket etmekten korkmaz.⁵⁶¹

Bu sebeple enformasyona dayalı örgütler, ulaşılabilecek hedefler için, herkese inisiyatif vererek onları sorumluluk almada motive etmektedir.⁵⁶²

Klasik eş güdümlü ve denetim, sanayi toplumunun modernist organizasyonlarında yetki devrine sıcak bakmamasına karşılık, bilgi çağının post-modernist organizasyonlarında daha çok yetki göçerimi ön plana çıkmıştır.⁵⁶³

Yetki göçerimi olmadan ast'lar ve buna bağlı olarak herhangi bir organizasyon da olamaz.⁵⁶⁴

2.2.4. Kadınların Baskın Olması

Kadınların toplumsal yaşamımızın önemli alanlarında oynadıkları rollerde, gözle görülür bir artışa tanık oluyoruz. Çalışma yaşamına daha çok katılıyorlar, medyada seslerini daha çok duyuruyorlar, siyasete olan ilgileri artıyor. Açıktır ki, toplumsal gelişme düzeyinin yükselmesini amaçlayan herkesin desteklemesi gereken bu sürecin, bilimsel ve teknik katkılarla güçlendirilmesi büyük önem taşımaktadır.⁵⁶⁵

Aile içinde ve eğitim kurumlarında devamlı olarak yarımın iyi annesi ve iyi eş olmaya şartlandırılan kız çocukları, ileri yaşlarda meslek seçimlerini bu rolleri ile

⁵⁶⁰ KAYNAK, s.144.

⁵⁶¹ SHINN, s.128.

⁵⁶² DRUCKER, **Kapitalist Ötesi...**, s.156.

⁵⁶³ V. BOZKURT, s.81.

⁵⁶⁴ Mehmet ŞAHİN (Ed.), **İş İdaresi**, B.4, Anadolu Üniversitesi Ya. No:39, Eskişehir, 1992, s.210.

⁵⁶⁵ Samuel BOWLES ve Herbert GINTIS (Çev: Osman Akınhay), **Demokrasi ve Kapitalizm**, Ayrıntı Ya., İstanbul, 1996, s.165-168.

çatışmayacak şekilde yapmakta ve geleneksel rollerinden ödün vermeye genelde yanaşmamaktadırlar.⁵⁶⁶

Meslek sahibi olmuş ve iş hayatında yer almış olan kadın iş gücü, geleneksel rolü ile çalışan kadın rolünü beraber yürütme gayreti içerisinde bulunmakta ve bu nedenledir ki, mesleğinde ilerleme kaydedememekte ve ağır sorumluluk isteyen yönetim kademelerine gelme isteğini gerçeğe dönüştürememektedir.⁵⁶⁷

Ancak yükselen paradigma, klasmanında yaratıcılığa seslenerek kendini küçük çıkarlardan soyutlamış, komplekslerini yenerek hoşgörüyü benimsemiş kadınların (olgun insan prestijine sahip), sadece anne imajıyla yaratma eğilimini çürüterek, her geçen gün, toplumda boy göstermeleri ve sorumluluk yüklenmeleri gereğini öngörmüştür.⁵⁶⁸ Bu bağlamda örgütlerin değişime uğrayan doğasıyla, yönetimdeki kadın sayısının arttığı gerçeği ortaya çıkmaktadır.

Kadınların eğitiminin, yeniden üretim özgürlüğünün ve farklı hayat stili yaratma ve hoşgörme hünerlerinin Amerikan kadınının profilinin değişmesine katkıda bulunduğu açık olmakla beraber; boşanan veya farklı hayat stilini seçerek ayrı yaşayan kadın sayısının artmasıyla da “yoksulluğun kadınlaşması”na tanık olunmakta ve 2000’li yıllarda yoksulluk sınırının altında yaşayanların çoğunluğunun kadın olacağı öngörülmektedir.⁵⁶⁹

Değişmelerin birbirine paralel bir ilerleyiş gösterdiği ve kısıtlamaların kalktığı transformasyonel süreçte birikmeleriyle var olan, potansiyelini üretken güce dönüştüren kadınlar, marjinal var oluş konumlarıyla asırlar boyunca alışılmış edilgen kimliklerinden çıkarak, toplumsal ve siyasal süreçlerde her geçen gün artan katılımcı profili çizmeye devam edeceklerdir.

⁵⁶⁶ Necla PUR, “Türkiye’de Kadının Konumunun Genel Değerlendirilmesi”, **Örgütsel Çalışma ve Kadınlar**, İstanbul Mülkiyeliler Vakfı Bilimsel Sempozyum Dizisi Ya. No:10, İstanbul, (Şubat, 1995), s.14.

⁵⁶⁷ **A.g.e.**, s.14.

⁵⁶⁸ N. ECZACIBAŞI, s.357-358.

⁵⁶⁹ Margaret PALMER ve Beverly HYMAN (Çev: Vedat Üner), **Yönetimde Kadınlar**, Rota Ya. Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi Ya. No:10, İstanbul, 1993, s.13.

Piyasada girişimciliğe yönelme konusunda kadınlar, bir takım engel ve problemlerle karşılaşmaktadırlar; yasal düzenlemeler veya kurumsallaşmış geleneksel uygulama şekillerinden kaynaklanan bu engellerin ortadan kaldırılması, kadın girişimciliğin desteklenmesi, özendirilmesi gereken adımlar özel bir politik müdahale alanına girmektedir.⁵⁷⁰

Öte yandan sanayi toplumunun; otorite, disiplin, itaatkarlık, bedensel hünerler, rekabet, saldırganlık, tutumluluk, hırs, güvenlik ve “erkeklik” gibi değerlerinin yerine, karşılıklı iş birliği, uniseks, bağımsızlık, bireysellik, gerçeklik, güzellik, gibi pozitif perspektifi ifade eden değerlerin alacağı gözlenmektedir.⁵⁷¹

Bu bağlamda enformasyon endeksli birimler toplumsal hedefler, katkılar ve davranışlar konusunda tüm fertlerin sorumluluk almasını talep etmektedir.⁵⁷²

2.2.5. Siyasette Yeniden Yapılanma

Var olan sistemden bir başka (daha üst) sisteme geçmeyi gerekli gören günümüzün kavramsal çerçevesi; rasyonel kararların alındığı, demokrasinin tesis edildiği zeminde, güçlü kadrolarla oluşturulan siyasal kompozisyona, parlamento dışındaki örgütlenmelerin oluşturacağı konsensüs ile ulaşacaktır.⁵⁷³

İş görme, üretkenlik, zamana yetişme ve uzlaşma konularında siyasi istikrara ulaşılabilir demokrat demokrasilerin tercih edilen siyasi tablosu için, eğitim ve kültür düzeyinin önemi yadsınamaz.⁵⁷⁴

Milli eğitim yapısını global normlara göre uygulayan siyasi anlayış, donanımlı nesillerle, hiçbir neslin elinde olmayan bir zenginliğe sahip olacaktır.⁵⁷⁵

⁵⁷⁰ Özden ÖZDEMİR, **Çalışma Yaşamında Kadın**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 1996, s.30.

⁵⁷¹ V. BOZKURT, s.31.

⁵⁷² DRUCKER, **Kapitalist Ötesi...**, s.156.

⁵⁷³ AKYOL ve Diğerleri, s.29.

⁵⁷⁴ **A.g.e.**, s.48.

⁵⁷⁵ SPRING, s.16.

Mevcut toplum düzenine hizmet etmekten farklı olan radikal eğitim; bireyleri dönüşüm yaratacak şekilde hareket edebilecekleri biçimde özgürleştiren bir yöntemdir; ABD'deki tüm birimlerde, özellikle eyalet meclislerinden ulusal politika gruplarına ve federal hükümete kadar uzanan ağda (var olan eğitim kurumlarını da) - politik gerçeklerle karşı karşıya getirecek stratejileri geliştirmek adına yaygınlık gösteren- radikal etkiye sahip bu eğitim sistemi, yetersiz olanı erozyona uğratmaktadır.⁵⁷⁶

Siyasal sistem ile eğitim mekanizması arasında olan bu sıkı etkileşimden dolayı ABD'deki eğitim mekanizması, rekabete dayalı kapitalist mekanizmanın istemlerine yanıt verecek şekilde yapılandırılmış ve ABD okullarında öğrenci seçimleri, serbest pazar kurallarını çağrıştıracak niteliğe bürünmüştür.⁵⁷⁷

Bireylerin hiçbir korku, eleştiri ve düşünceye yer vermeyen öğretilere körü körüne bağlanma zihniyetini çürüten uluslar arası normlardaki eğitim sistemi; doğru olanı akıl, mantık, veriler ışığında araştırmaya motive eden devletin kaynak ayırma stratejisiyle -eğitim politikasının bu yöne kanalize etmesiyle- istikrara kavuşacaktır.⁵⁷⁸

Siyasi dengelerin kurulmasını öngören global süreç, siyasi parti temsilcileri ve sözcülerinin demokratik nitelikli yaklaşımlarıyla, elverişli iletişim ve tartışma ortamı yaratmaktadır.⁵⁷⁹

Farklı görüş ve istekleri doğal karşılayan, elverişli iletişim ve tartışma ortamını yaratan ve koruyan günümüz paradigması, siyasi parti temsilcileri ve sözcülerinin, demokrasinin koşulu olan bu prensipler doğrultusunda çizecekleri politikalar, sorunları çözebilecek nitelikte görünmektedir.⁵⁸⁰

⁵⁷⁶ **A.g.e.**, s.113-114.

⁵⁷⁷ ERDOĞAN, s.43.

⁵⁷⁸ BAYSAL ve Diğerleri, s.256-259.

⁵⁷⁹ Ferda BALANÇAR, "Siyasette Kalite Arayışı", **Görüş**, S.28, (Kasım-Aralık, 1996), s.69.

⁵⁸⁰ Radi DİKİCİ, "Siyasi İstikrar Kavramı ve Sanayi Odası Meclisi", **İ.S.O. Dergisi**, S.357, (Aralık, 1995), s.26.

Şöhret, nüfuz ve güç kazanmak için halkı avucuna alarak ucuz politika gütmek yerine, toplumdan gelen talepler doğrultusunda halkın nabzını elinde tutmayı tercih eden parti liderleri; parti içi demokrasiyi güçlendirecek vizyonlarıyla - demokratikleşme prosesini motive ederek- siyasi arenaya farklı soluk kazandıracaklardır.⁵⁸¹

Türk parlamento çatısı altında siyasi tıkanıklığa neden olan ve işlemeyen mekanizmayı yeniden yapılandırmak için başkanlık ya da yarı başkanlık rejiminin mümkün olup olamayacağı tartışması zaman zaman gündeme gelmektedir.⁵⁸²

“Günümüze değin, klasik bir şekilde uygulama alanı bulan ve ana yurdu ABD olan başkanlık sistemi ve Fransa’daki 5. Cumhuriyet Anayasasının (1958) öngördüğü yarı başkanlık modeli, gerçekten ülkemizin siyasi yapılanmasında bir çözüm olabilir mi?”⁵⁸³

Bu durum parlamenter rejimin istikrar bulabilmesi için anayasal düzenlemelerin ötesinde siyasi ahlak kuralların yerleşmesi ve iktidar-muhalefet ilişkilerindeki dengenin alt yapısını oluşturan siyasi partilerin de içselleşmesine bağlıdır; bu parlamenter rejiminin onsuz olmaz koşuludur; dolayısıyla parti sistemindeki bölünmüşlüğü yarattığı tıkanıklığı çözmede, başkanlık ve yarı başkanlık mekanizmasının sihirli değnek olmaları, bu aşamada söz konusu değildir.⁵⁸⁴

Buna karşılık başkanlık rejimi öncelikle yazılı bir anayasayı zorunlu kılar ve rejimin işleyişi, disiplinli olmayan serbest partilerle gerçekleşir; bu da ABD’ye özgü parti yapılanması ile mümkün olmaktadır.⁵⁸⁵

⁵⁸¹ İler TURAN, “Siyasette Liderlik Anlayışı ve Parti İçi Demokrasi”, **5. Ulusal Kalite Kongresi**, TÜSİAD-KalDer Ya., İstanbul, (Kasım, 1996), s.13.

⁵⁸² Erdoğan TEZİÇ, “Demokrasi, Devlet, Sistem, Felsefe ve Yönetim”, **Yeni Türkiye**, S.4, (Mayıs-Haziran, 1995), s.12.

⁵⁸³ **A.g.e.**, s.10-12.

⁵⁸⁴ **A.g.e.**, s.11-12.

⁵⁸⁵ **A.g.e.**, s.11.

Toplumsal dönüşüm ve gelişmenin iletişim ve teknoloji alanındaki yarattığı olanak ve kolaylıklar, bazı kararların alınması prosesine halkın katılmasını ve onların istenç ve eğilimlerine başvurulmasını veya halkın yönetimin kararlarına karşı çıkmasını, reaksiyon vermesini gerekli kılar; aynı zamanda bu dönüşüm -çoğulcu demokrasinin katılımcılıkla yeni portföy ve anlam kazanmasına- “Katılımcı Demokrasi” anlayışının gelişmesine yol açmıştır.⁵⁸⁶

Çoğunluğu elde ederek siyasi erki eline geçiren kimi partilerin, azınlıkta kalanların hak ve özgürlüklerine saygı göstermeyerek demokrasiyi ortadan kaldıracabilecek ölçüde bu erki kötüye kullanmasına ilişkin uygulamalar karşısında, Çoğulcu Demokrasi anlayışı gelişmiştir.⁵⁸⁷

Özellikle Turgut Özal hükümeti dönemindeki girişimlerle “yerel yönetimler”e (başta mali alanda olmak üzere), bir çok konuda, özerklik ve kaynak aktarımına dayalı güç sağlanmıştır.⁵⁸⁸

Siyasal ve yönetsel kurumların hedeflerine, görevlerine, yapısı ve işleyişine ait köklü değişimleri öngören, yeniden yapılanma gereksinimini zorlayan baskılar şunlardır:⁵⁸⁹

- (1) Finansal ve endüstriyel piyasaların globalleşmesi,
- (2) İdeolojik ve siyasi baskılar,
- (3) Kamu yönetiminde, “işletme yöneticiliği” anlayışının ön plana çıkarılması,
- (4) Kamu yönetimini demokratikleştirme,

⁵⁸⁶ GERAY, s.72.

⁵⁸⁷ **A.g.e.**, s.72.

⁵⁸⁸ Metin ERİŞ, “Aykırı Bir Görüş”, **Yeni Türkiye**, S.4, (Mayıs-Haziran, 1995), s.82.

⁵⁸⁹ Cahit TUTUM, “Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma”, **Yeni Türkiye**, S.4, (Mayıs-Haziran, 1995), s.135-138.

2.2.6. Sivil Toplum Örgütlerinin Yaygınlaştırılması ve Nüfuz Alanlarının Artması

Sosyal tabakaların örgütlenerek oluşturduğu gönüllü kuruluşlar, enformasyon toplumunda etkinleşerek, sivil yaşamda ağırlıklarını göstermektedirler.

Ne özel kesime, ne de devlete ait olan ve “insanı değiştirmeye yönelik” özel misyonu ile kar amacı gütmeyen bu örgütler, hizmet sektörü olarak enformasyon toplumunda yer almaktadır.⁵⁹⁰

Kendilerini kanıtlamak için bu gönüllü örgütlerde hizmet yarışına giren bireyler de, sosyal tatmin elde ederek “ücretsiz memur” olarak çalışmaktadırlar.⁵⁹¹

Bireyselliğin ön planda olduğu bilgi toplumunda kar amacı gütmeyen örgütler, sanayi uygarlığında önemsenmeyen; ait olma, saygı görme ve benliğini aşma arzusunu tatmin edecek atmosferi enformasyon toplumunda yakalama olanağı bularak, toplumun kalkınmasında da aktif rol üstlenmişlerdir.⁵⁹²

“Post-kapitalist paradigmadaki sosyal sektör vurgusu hem dayanışmacı ilişkilerin gelişmekte olduğunu anlatmak, hem de formel iş ortamının sonlandığını, informel çalışma ve ilişki biçimlerinin geliştiğini tanımlamak için kullanılmaktadır”.⁵⁹³

“Sosyal sektör, post-kapitalist toplum yapısının önemli unsurlarından birisi olarak sunulmaktadır. Sosyal sektör kavramı aslında zorunlu çalışma sürelerinin kısaltılmasını, kapitalist üretim ilişkilerinin ortadan kaldırılması bağlamında gündeme getiren Marksist kuramdan yapılmış bir alıntıdır. Ancak, burada alıntının Drucker tarafından, kapitalist ortama monte edilmeye çalışıldığı görülmektedir”.⁵⁹⁴

⁵⁹⁰ AKDEMİR, *Vizyon...*, s.36.

⁵⁹¹ *A.g.e.*, s.36.

⁵⁹² V. BOZKURT, s.85.

⁵⁹³ BELEK, s.153.

⁵⁹⁴ *A.g.e.*, s.153.

Marks günümüzde yaşasaydı benzer bir tahlil yapabilirdi; yani üretim araçlarındaki muazzam değişikliklerin üretici güçleri ve üretim ilişkilerini de hızla değiştirmekte olduğu tezini öne sürebilirdi; küreselleşmenin üretim ve toplumsal ilişkiler üzerindeki etkileri sonucunda bireylerin entellektüel birikimlerini sosyal amaçlı örgütlere nüfuz etmeleri, günümüz konseptinin gereğidir.⁵⁹⁵

Gelişmiş ülkelerin hepsinde son derece etkin sonuçlar veren ve kendi kendini yöneterek toplumsal bağların yeniden sağlanması için vatandaşlığı diriltiren sosyal sektör örgütleri, bireylerin psikolojik enerjilerinden yararlanmaktadır.⁵⁹⁶

Her geçen gün büyüyen ve misyonu anlaşılan üçüncü sektör, “insanları değiştiren kuruluşlar” olarak da ilgi görmekte ve nüfuz alanlarını her geçen gün arttırmaktadır.⁵⁹⁷

Fakat birçok gelişmiş ülkede ise bu işlev, devlete ait merkezi örgütlerce gerçekleştirilmektedir; ABD’yi farklı kılan ise, bu fonksiyonların yerel topluluklar içinde ve onlar tarafından büyük bir çoğunlukla özerk, kendi kendini yöneten, yerel örgütlerce gerçekleştirilmesidir.⁵⁹⁸

Türkiye’de çıkarılan yasaların uygulamasındaki birtakım aksaklıkların giderilmesinde ve halkın bilinçlendirilmesinde sivil toplum örgütlerinin gerçekleştireceği kontak ve organizasyonel bilgilendirme, süreçteki engellerin ortadan kaldırmasına katkıda bulunarak, toplum ruhunu yeni baştan yaratmaktadır.⁵⁹⁹

Yok olan veya sanayi toplumunda erozyona uğrayan eski değerler düzeni yerine çok daha akılcı ve tutarlı yeni sosyal değerlerin toplumsal sorumluluk ve davranış biçimlerinin yaratılması, diğer bir deyişle en kısa yoldan köşeyi dönmek uğruna kaçakçıların her cinsinden rüşvet ve yolsuzluklara, devletin derinliklerine kadar sızan çeteleşmelere, kara paralara kadar hemen her yolun geçerli sayılabildiği

⁵⁹⁵ Alper GÖRMÜŞ, “Marks Globalleşmeyi Bizden Önce Görürdü”, **Aktüel**, S.426, (Aralık, 1999), s.74.

⁵⁹⁶ DRUCKER, **Kapitalist Ötesi...**, s.246-250.

⁵⁹⁷ DRUCKER, **Yeni...**, s.202-203.

⁵⁹⁸ **A.g.e.**, s.203.

⁵⁹⁹ ..., “Tüketicinin Korunması ve Rekabet”, **İ.S.O. Dergisi**, S.355, (Ekim, 1995), s.7.

bir atmosferde yepyeni bir birey ve toplum portresinin yaratılabilmesi, en “yakıcı” problemlerden biri olarak gündemin en üstlerine doğru yükselmektedir.⁶⁰⁰

Temiz toplum beklentisi özlemlerin en haklı, en doğrularından birisi olmasına karşılık, ne yazık ki, mevcut karışık ilişkiler ağı ile çözümü de aynı ölçüde zor ve çetin bir problem niteliğini sürdürmektedir; ancak yükselen topluma eşlik eden akıl kültürünün ve gelişen sivil toplumun, problemler karşısında teslimiyetçi kalacağını düşünmek bir başka hayal olabilir.⁶⁰¹

Farklı rantlar peşinde koşmanın engellenmesi için sağlıklı bir hukuk sisteminin kurulmasının şart olduğunu söyleyen Drucker'a göre; insan haklarının etkin bir şekilde uygulandığı bir sivil toplum temeline oturtulmayan serbest piyasa ekonomisinin de, başarı şansı sıfırdır.⁶⁰²

Türkiye’de demokratik bir sürecin belirleyici ögesi olan sivil toplum örgütleri, hükümetlerin cevap veremediği sosyal sorunların çözülmesinde yeterli derecede katkıda bulunamamaktadır.⁶⁰³

Türkiye sivil toplum, devlet ilişkileri ve devlet içinde kamu organlarının rolleri ve karşılıklı sorunların çözümü için hukuk sisteminin (ve özellikle de Anayasal sistemin) bu dengeyi kurarak istikrarlı bir zemine oturtması, demokrasinin bir gereğidir.⁶⁰⁴

2.3. Ekonomi

Ülkelerin zenginliğini belirleyen kriterler (verimlilik, rekabet, iş yönetiminde uzun dönemli bakış açısına karşıt kısa dönemli perspektif, endüstride çeşitlendirme, araştırmaların rolü ve düzenlenmesi, devlet-iş hayatı ilişkileri, vb.) ekonomik hayata yeni profil kazandırmaktadır.⁶⁰⁵

⁶⁰⁰ B. ECZACIBAŞI, s.19.

⁶⁰¹ A.g.e., s.18.

⁶⁰² ..., “İş Dünyasının Yeni Best Seller’i”, **Capital Guide**, S.6, (Haziran, 1996), s.146.

⁶⁰³ AKYOL ve Diğerleri, s.32-33.

⁶⁰⁴ BATUM, s.13.

⁶⁰⁵ DRUCKER, **Yeni...**, s.171.

Liberal ekonominin hakim olduğu günümüzde gelişmenin itici gücü olan teknolojik değişim, ekonomik dokunun dönüşümünde temel etken olmuştur.⁶⁰⁶

Dünya ekonomisindeki yapısal değişimin ana hatlarını oluşturan en önemli öğelerden biri; güç dengelerinin Atlantik'ten Pasifiğe kayması ve Doğu Avrupa'daki Sosyalist blokların çözülmesidir.⁶⁰⁷

Dünya ekonomisindeki dokusal farklılaşmanın diğer önemli sebebi de, pazarların ulusal sınırlarını aşarak küresel bir nitelik kazanması ve aynı zamanda pazardaki rekabetin her geçen gün fazlaşmasındaki göz ardı edilemeyen dönüşüm olgusudur.⁶⁰⁸

Ekonomi uygarlığın temel ögesi olurken, internet vurgusuyla, yeni ekonomi konseptini de temel almak gerekmektedir.⁶⁰⁹

Ekonomi konseptinin diğer öğelerine özlü olarak aşağıda yer verilecektir:

2.3.1. Kişi Başına Düşen Milli Gelirdeki Artış ve Harcama Eğiliminin Artması

Kişisel amaçlarını belirleyip yaşama geçirme isteği ile tutuşan güdüleyici eylem, ilhamını, daha yüksek moda göre ateşleyen coşkulu ve canlı dürtüye kulak vermelidir.⁶¹⁰

Kürenin içinde yer alabilmek için insanların isteklerini, gereksinimlerini, ne kadar paraları olduklarını ve istediklerini almak için ne kadarını harcayabileceklerini onlara (müşterilere) sunan “yeni ekonomi” konsepti; farkını ortaya koymaktadır.

Globalleşmenin, global bir çalışan kitlesi yarattığından söz edilir ve küresel ekonomideki gelişmenin en kapalı toplumlarda bile birbirine benzeyen özelliklere

⁶⁰⁶ Numan KURTULUŞ, **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İz Ya., İstanbul, 1996, s.124.

⁶⁰⁷ **A.g.e.**, s.108-109.

⁶⁰⁸ Ekrem AKSOY, “Neden Rusya”, **İ.S.O. Dergisi**, S.387, (Haziran, 1998), s.55-56.

⁶⁰⁹ Alvin ve Heidi TOFFLER, s.40.

⁶¹⁰ SHINN, s.176-177.

sahip çalışan profili yaratması kaçınılmazdır: “Acaba küreselleşmek dünyanın homojen bir yapıya ulaşması anlamına mı geliyor?”⁶¹¹

İngilizce konuşan, iyi eğitilmiş, başarılı olmak için benzer silahlarla savaşan, seyahat eden, yoğun bilgi alış-verişinde bulunan, çok çalışan, risk alan bir grup insan ve bu insanların birbirine benzeyen, onları birbirinden ayıran önemli bir özellikleri daha var: Makro perspektife karşın lokal özelliklerin hiç bir ayrıntısını kaçırmadan bu farklılıkları kullanabilmeleridir.⁶¹²

İçinde yaşamakta olduğumuz 21. Yüzyıl dünyasının oluşum süreci, bireylerin daha iyi bir gelir seviyesine sahip olmak için standartlarının arttırılmasına olanak tanıyor.⁶¹³

Görsel-işitsel kitle iletişim araçları karşısında izleyici (ya da kitleler) artık pasif konumdan çıkarak interaktif hale gelmiştir; bu teknolojik değişim koordinatları insanların harcama güdüsünü uyandırdığı, şu yargıyla örtüşür niteliktedir: Harcıyorum, öyleyse varım.⁶¹⁴

CNN, Warner Bros, Time Dergisi gibi kapsam bakımından dünyanın en zengin markalarını barındıran yeni oluşum, milyonlarca aboneye ulaşmaktadır. Sanal olarak nitelenen ama aynı zamanda reel karşılığı olan bu interaktif ortam, kamuoyunun niteliğini de değiştirecek bir devrime imza atmaktadır.⁶¹⁵

İnsanların maddi ve kültürel varlıklarını sürdürmek ve geliştirmek adına değişik ürün-hizmetlere karşı duydukları istek ve bu isteğin oluşturduğu gerilim veya açlığa gereksinim denir ve bu ihtiyaçlar giderilmeye başladıkça şiddetlerinde azalma görülür.⁶¹⁶

⁶¹¹ Yaprak ÖZER, “İçerik Devrimi”, **Hürriyet İnsan Kaynakları Gazetesi**, (16-Ocak, 2000), s.10.

⁶¹² **A.g.e.**, s.10.

⁶¹³ KAVİ, “Gelişmek Ama...”, s.3.

⁶¹⁴ COŞKUN, s.100.

⁶¹⁵ ÖZER, “İçerik...”, s.10.

⁶¹⁶ Sadun AREN, **Ekonomi El Kitabı**, B.12, Gerçek Ya., İstanbul, 1993, s.11.

Küresel trendler; bireyleri yoğunlaşan markalı ve lüks tüketime yönelten paradigmasıyla mevcut kalıpları zorlarken, bu durum, rafine tatların peşinde koşan sınıfa farklı bir yaşam tarzı sunuyor ve gelirlerin üstünde harcamaya girenleri de, gösteriş tutkusuyla kodluyor.⁶¹⁷

Küreselleşen ekonomide yönetim ve iş dünyasında etkinleşen kadın, tüketimde de karar sahibi olarak başrolü oynuyor; daha fazla harcıyor, günlük harcamaların dışında dayanıklı tüketim mallarının alımlarında da baskın, aile içi ciddi yatırımlarda söz sahibi ve bunu gören işletmeler, onların arzularını dikkate alarak, kadın tüketiciyi hedef alıyor.⁶¹⁸

Donanımlı bir profil çizen geleceğin kadını, şimdiden harekete geçerek Batıda dengeleri değiştiriyor; zevkine düşkün, fiziksel görünümüyle barışık olmak için her türlü harcamayı göze alan ve yüksek modu hedefleyen kadın tüketicilere göre stratejilerini ayarlayan işletmelerin, yüksek ölçekli ayak sesine verdikleri önem bir kez daha açığa çıkmış oluyor.⁶¹⁹ Kısacası, girişimci ve yönetici kadın sayısının artması lüks tüketimi canlandıracaktır.⁶²⁰

Enformasyon toplumunun sunumlarından yararlanmak için kalitatif olarak donanmanın şart olduğuna inananlar, gelir seviyelerini arttırarak hedefledikleri gibi yaşam tarzına kavuşmuş olacaklardır. Çünkü bilgi toplumu, radikal bir çevrimin yaşandığına işaret etmektedir ve bu “derece” farkından değil, aksine “nitelik” farkından kaynaklanmaktadır.⁶²¹

Sorun paradan çok saygın yaşamayı vizyon edinmekse, düzeyi yükseltici harcamalar (kaliteli yaşam için harcamayı araç olarak kullanan zihniyet), gelişmiş ülke insanının inşa ettiği bilgi tabanıyla varlık bulacaktır.

⁶¹⁷ Ahmet BUĞDAYCI, “Lüks Hayatın Tüketim Analizi”, **Capital Guide**, S.12, (Aralık, 1996), s.104-105.

⁶¹⁸ ..., “Tüketimde Söz Kadının”, **Capital Guide**, S.5, (Mayıs, 1995), s.58.

⁶¹⁹ BUĞDAYCI, “Gelecek Yüzyıl...”, s.192.

⁶²⁰ Ahmet BUĞDAYCI, “Hedefteki Kadın”, **Capital Guide**, S.5, (Mayıs, 1996), s.94.

⁶²¹ V. BOZKURT, s.38.

Kültürel bireyin ustalığı yalnızca bilginin görünüşte “doğal” bir ustalıkla kullanılmasını değil, aynı zamanda farklılaşan her konumda uygun ve doğal bir kolaylıkla kullanımını ve tüketimini de bilmeyi gerektirir.⁶²²

Bu manada yüksek kültür ürünlerinin (sanat, roman, opera, felsefe) tüketimi, diğer vasat kültürel ürünlerin (giyim, yiyecek, içecek, boş zaman değerlendirmeleri) kullanılma ve tüketilme stilleriyle ilişkili olması beklenirken, yüksek kültürün gündelik kültürel tüketim ile aynı uzama nakşolunmuş olması gerekmektedir.⁶²³

2.3.2. Sofistike Zenginlik

Yaratıcı ve yenilikçi sürecin prim verdiği günümüzde orijinal buluşlarla çizgi ötesi fikir üreten paradigmatik yaklaşım, dar sınırlar arasında sıkışmaya tahammül edemeyerek, proaktifliğin itici gücüne hız katmaktadır.

Yaratıcı birey, bilgilenme prosesinde büyük bir tatminsizlik içindedir, ancak bu beklenen bir durumdur. Zaten tatminsizliğin bilincine ulaşmak, yaratıcılık ruhunun en büyük erdemidir.⁶²⁴

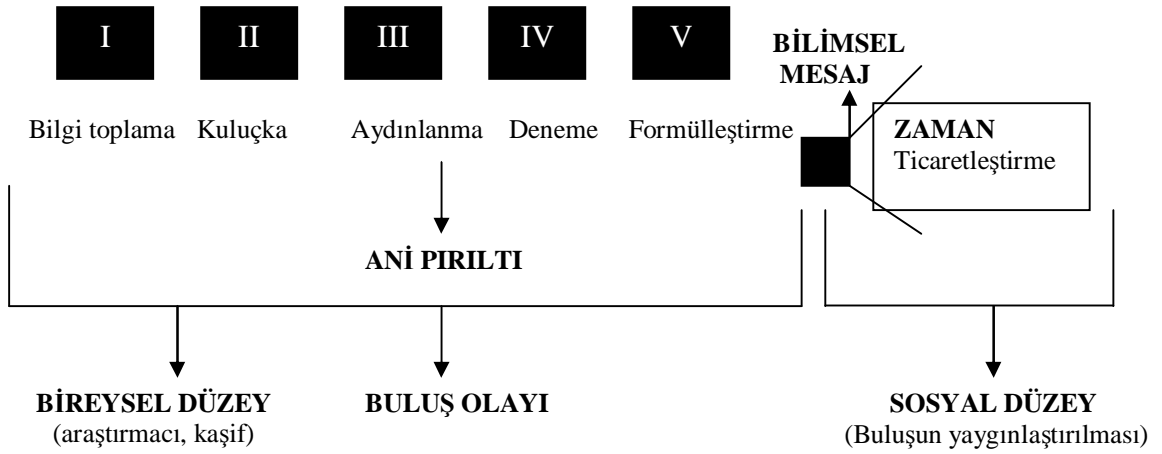
Ham ortamda rasyonel fikirleri ayıklayarak rafine edebilen girişimcilik süreci; toplumsal gelişmeye katkı sağlama adım -rekabet atmosferinde- risk alarak buluşları ustalıkla yaşama geçirmede inisiyatifi kullanma gücüne sahip olacak yapının sorumluluğunu üzerine almalıdır. Yaratıcılık prosesi zaman içinde süreleri olaydan olaya, kişiden kişiye farklılaşabilen beş aşamadan geçmektedir (şekil: 3.2.'de görüleceği üzere) ve son aşamada buluşun denenmesi ve formüleştirilerek nüfuz etmesi yer almaktadır.⁶²⁵

⁶²² FEATHERSTONE, s.43.

⁶²³ A.g.e., s.44.

⁶²⁴ Gönül ve Gülay BUDAK, s.52.

⁶²⁵ A.g.e., s.52.



Şekil: 3.2. Yaratıcılık Süreci

Genellikle buluş bir bilimsel araştırma ürünüyse girişimci, bu son aşamada yaratıcılık sürecine girmekte (bkz: Şekil: 3.2.), tersine uygulanan araştırma sonucunda ise meydana gelen buluşlarda (girişimci), yaratıcılık sürecinin başlatıcısı olmaktadır ve böylece büyük bir risk olarak rekabet üstünlüğü sağlamayı umarken, toplumsal ilerlemeye de katkı sağlayan bir birey olmaktadır.⁶²⁶

Mevcut olmayanı ortaya çıkararak, yenilik yapan, değer ve refah yaratan girişimciler, kendi kaderlerini tayin edebileceğine inanan ve bu doğrultuda davranan bireylerdir. Yenilikçi olmak için ilk adım kadar doğru adım atmanın önemi -rakipleri saf dışı etmek için- mutlak anlamda geçerli bir ilke olmaktadır.

Doğru seçilmiş yaratıcı insanlar tarafından uygulanan marjinal gelişmeler, girişimcilik konusunda da yenilenmeyi gerekli kılacaktır. Yenilik kavramı proaktif davranışın bir sonucudur; ancak işin zor yanı bunu gerçek dünyaya taşımaktır.

O halde, günümüz şartlarında geçerli ekonomi kuramı şu üç alanı entegre etmek durumundadır; para, kredi ve faiz oranlarının makro-ekonomisi; para devri hızıyla ve iktisadi kararların “şimdi”sini meydana getiren zaman dilimiyle bağlantılı kararların mikro-ekonomisi ve girişimcilik ile yenilik kuramıdır.⁶²⁷

⁶²⁶ A.g.e., s.53.

⁶²⁷ DRUCKER, Yeni..., s.166.

2.3.3. Sinerji Yaratma

Büyük değişimin sonucunda ekonomiler liberalleşirken, işletmelerin yeni piyasalara yönelmesi, içte ve dışta yaşanan rekabetin yoğunluk kazanması, tüm dünya sektörlerinde iş birliğini gerekli kılmaktadır; öyle ise yeni asra “İş birliği Yüzyılı” demek uygun olacaktır.⁶²⁸

Sinerjinin etimolojik olarak anlamı iş birliği iken, sembolik açıklanması: “2+2=5” şeklindedir.⁶²⁹

Günümüzün temel karakteristiği olarak nitelendirilebilecek dönüşümlerden biri olan outsourcing (dış kaynaklardan faydalanma), kaynak harmonizasyonu ile, işletmeleri ezici rekabetten koruyarak yaygın uygulama alanı bulmuş ve özellikle Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOÖİ) için bir çıkış yolu olmuştur.⁶³⁰

KOÖİ’lerin rekabetten yüz akıyla çıkabilmeleri ve büyümeleri için çeşitli işletmelerle iş birliğine gitmeleri, içinde bulunduğumuz transformasyon sürecinde, en ussal yaklaşım olacaktır.⁶³¹

Teknolojinin baş döndürücü bir hızla kabuk değıştirdiği ortamda hızla gelişmenin enerjisini sinerjiden alan işletmeler, aydınlatma gücü yüksek stratejisiyle, dışarı iş vererek rakiplerinin giremeyeceği alanlara, onların giremeyeceği ürünler ve metotlarla nüfuz etmeleri -farklılaşan süreçlerde- ekonominin devlerini sollama adına önemli bir girişimdir.⁶³²

Uygulamada istenilen performansın gösterilebilmesi için Sinerjik Yönetim'in işletme hedeflerinin stratejik amaçlarıyla bağdaştırılması, amaçlara ulaşmakta etkili

⁶²⁸ AKDEMİR, **Global Normlu...**, s.69-70.

⁶²⁹ Erol EREN, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları**, Der Ya., İstanbul, 1997, s.262.

⁶³⁰ AKDEMİR, **Vizyon...**, s.84-85.

⁶³¹ Ali AKDEMİR, “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin AR-GE Olanakları”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.8, S.1-2, (1990), s.225.

⁶³² ..., “Core Business...”, s.112.

olan kriterlerin de en verimli biçimde saptanması ve yönlendirilmesi söz konusudur.⁶³³

Sinerji, işletmelerin sahip olduğu işgörenin sayısına, özellikle niteliğine, birbirleriyle anlaşılabilirlik durumuna, örgüt dokusunun ve haberleşme ağının etkinliğine, işletmenin üretim ve satıştaki üstün teknolojisine, yerinde yönetim ve eş güdümünün dengeli biçimde yürütülmesine, yönetim kadrolarında bireysel aktivitelerden ekip aktivitelerine doğru yayılan bir çalışma arzusunun varlığına bağlı olmaktadır.⁶³⁴

Globalleşme ve bilgisayar devriminin ardından dünyanın değiştiğini belirten İbrahim Kavrakoğlu; dünyadaki entegrasyona paralel olarak işletmelerin birbirleriyle bütünleşmesi gerektiğine işaret ederken; bu değişimin altındaki müthiş fırsatlar için de dış kaynağın şart olduğuna değiniyor.⁶³⁵

Dünya ekonomisinin bu gerçekleri son 10 yıldır iyice belirginleşmeye başlamıştır; American Qn-Line (AOL) ile Time Warner'in dev birleşmesi kurallarının değiştiği ve yeni dönemin kapıyı çaldığının belirgin dalgasıdır.⁶³⁶

İşletmeler değerlerini arttırabilmek için birleşmektedirler ve bu şekilde global pazarlarda üstünlük sağlayıp, ayrıcalığı yakalamaktadırlar.⁶³⁷

Pricewaterhouse Coopers, İngiltere'de üst düzey insan kaynaklarıdır; görevi stratejik danışmanlıktır; bordro, sicil, özlük, eleman alımında dış kaynaktan yararlanarak insan kaynaklarında çalışanların sayısını azaltıp -yönetimdeki etkilerin arttırılacağı stratejisiyle- sinerji yaratmaktadır.⁶³⁸

⁶³³ KAVRAKOĞLU, **Sinerjik...**, s.3.

⁶³⁴ EREN, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve...**, s.262-263.

⁶³⁵ Açıl SEZEN, "Dünya Fırsat lu", **Sabah İnsan Kaynakları Gazetesi**, (20-Haziran, 1999), s.4.

⁶³⁶ Faruk TÜRKOĞLU, "Birleş, Barış , Uzlaş, Öğren", **Sabah İnsan Kaynakları Gazetesi**, (16-Ocak,2000), s.1.

⁶³⁷ ..., "Değer Bazlı Şirket Yönetimi", **Hürriyet İnsan Kaynakları Gazetesi**, (3-Ekim, 1999), s.10.

⁶³⁸ Mine KILIÇ, "Daha Küçük, Daha Güçlü", **Hürriyet İnsan Kaynakları Gazetesi**, (24-Ekim, 1999), s.1.

Anlık problemleri düşük maliyetli çözümlerle gideren diğer dev işletmeler de, dışarıdan aldıkları destekle büyük bir açığı kapatmaktadır.⁶³⁹

Sinerji yaratarak hayallerin ötesinde bir takım şeyleri öğrenip yenilikçi çözüm yolları için marjinal sızramalarda bulunanlar; yepyeni bir dünyanın kapılarını açmada son derece etkili olacaklardır.

Böylece havada uçuşan nesnelere yakalamak için, dayanışma, sinerji ve empati kavramlarıyla bireysel titrileri buluşturmak, örgütleri sürekli yenileyecektir.

Kişilerin bir araya gelmesinden meydana gelen çeşitli ilgi gruplarının arasındaki her çeşit gayretin, neticede o birey veya takımları refah veya mutlulukları açısından daha yüksek doyum düzeyine eriştirebilmesi, bu mücadelenin temel kriteri; “iş birliği içinde rekabet” olmasına bağlı olacaktır.⁶⁴⁰

2.3.4. Rasyonelleşme

Uyum sağlayıcı ve sorun çözücü yapılarıyla, karmaşık ve hızla değişen çevrede başarının anahtarı olan rasyonelleştirme ilkeleri, gözde modeller yaratarak, kendini farklı paradigmada görmek isteyenlere ayrıcalıklı konum sağlayacaktır.⁶⁴¹

Geleneksel yapı çöpe atılmakta, tüm iş yeni baştan düşünülmekte ve iş süreçlerinde radikal değişimlere gidilmektedir. Bilginin işe uygulanışı ile paradigmaları yerinden oynatan ve çağa damgasını vuran enformasyon toplumu - bilginin bilgiye uygulanmasını öngören yaklaşımdan dolayı- rasyonaliteyi esas almıştır ve bu durum asırlardan beri çalışanların yeteneklerinde herhangi bir artış sağlamayan “Prodüktivite Devrimi”nin de sonu olmuştur.⁶⁴²

⁶³⁹ Ayşe YILMAZ, “Dışarıdan Destek”, **Sabah İnsan Kaynakları Gazetesi**, (6-Haziran, 1999), s.2.

⁶⁴⁰ TİTİZ, s.15.

⁶⁴¹ AKDEMİR, **İşletme Bilimine...**, s.64-65.

⁶⁴² DRUCKER, **Kapitalist Ötesi...**, s.63.

İlk olarak ABD’de uygulanan ve ardından Avrupa’yı etkisi altına alan yeniden yapılanma, işletmelerde karlılık ve etkinliği arttırırken, katma değer yaratmayan işleri de elimine ederek, verimsizliğe yol açan durumları saptamaktadır.⁶⁴³

Teknolojik gelişmelerin tümünü bünyesinde barındıran 21. Yüzyıl; personel eğitimini gerektiren proaktifliğin desteklendiği, zihinsel çalışmaların baskın olduğu ve bunu başarabilecek “rasyonel yönetim” arayışı içinde olduğu bir dönemdir.⁶⁴⁴

Serbest pazar modeline sahip ekonomilerde kapital birikimini gerçekleştirerek verimliliği arttıran -mikro ünitelerle makro büyüklüklerin koordine edilip entegrasyonunun sağlanmasıyla- rasyonel sonuçların doğacağına işaret eden Drucker’in bu yerinde görüşü, günümüzün gerçeğini yansıtmaktadır.⁶⁴⁵

“O zaman bir işletmenin amacı nedir?” sorusunun yanıtının “yaşamak” olduğunu, hatta günümüzün yok edici rekabet ortamı içinde, yaşamının ötesinde, “geleceği yaşamak olmalıdır” yargısı daha geçerli olacaktır.

Öyleyse, rasyonalite ilkelerinin (verimlilik, etkililik, etkinlik, karlılık ve üretkenlik), tek tek değerleri olmakla birlikte, enformasyon çağında bütünleşik olarak ele alınmaları (yeni bin yılın global birey ve örgütleri olma yolunda) günümüz modelinin önemli bir parçasıdır.⁶⁴⁶

2.3.5. Minimal Enflasyon

Piyasaları canlandırmanın, verimliliğe dayanan bir üretim anlayışının yerleşmesi için enflasyon oranının en düşük seviyeye indirilmesini öngören iş dünyası, hızla kabuk değiştiren atmosferde, tüm unsurların bütün olarak ele alınması için yapılacak atılımları ümit ve heyecan verici bir çalışma olarak görmektedir.⁶⁴⁷

⁶⁴³ Gülsen DEMİREL, “Yeniden Doğuş”, *Capital Guide*, S.5, (Mayıs, 1994), s.84.

⁶⁴⁴ DÖNMEZ, s.808.

⁶⁴⁵ Ahmet KILIÇBAY, *Değişen Dünyada Türk Ekonomisi*, Cem Ya., İstanbul, 1993, s.38-39.

⁶⁴⁶ AKDEMİR, *İşletme Bilimine...*, s.93.

⁶⁴⁷ DEMİREL, “Müthiş...”, s.112.

OECD (Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü), mali disiplinin sağlanması için, kamu harcamalarında israfa neden olan uygulamaların, bir yapısal reform çerçevesi içinde ortadan kaldırılmasını zorunlu görmektedir.⁶⁴⁸

Sosyal, ekonomik hedeflere ulaşmak için uygulanan kamu projelerinde etkinlik ve verimlilik düzeyinin yükseltilmesi sağlandığı takdirde, kamu sektörünün borçlanma ihtiyacı zaman içinde sifıra yaklaşabilir.⁶⁴⁹

Enflasyonun nominal ve reel faiz oranlarının aşamalı olarak düşürme politikası, iş dünyasının metodolojik bir strateji izlemesini gerekli kılmaktadır; bu stratejinin ana unsurları şöyledir:⁶⁵⁰

- (1) Ekonomide yeni bir aşırı ısınma sorununun meydana gelmemesi için, faizler ancak kademeli olarak düşürülmelidir.
- (2) Para piyasası şartlarının süratli bir gerilemeye uygun olmadığı dönemlerde işletmelerin yatırımlarını, minimal seviyede kredi kullanarak yapmaları gerekli olmaktadır.
- (3) Parasal ve mali disiplin şartları altında da olsa ileri ki yıllarda istenilen büyüme oranına erişmek hayal olmayacaktır.
- (4) Kurlardaki artışı yetersiz buldukları için ya da iç talebin canlanmasına kanarak dış satım çabalarını aksatanlar da dönem dönem sıkıntı içine düşebileceklerdir. Her şartta dış piyasayla kontaklarını koruyan işletmeler ise devresel dalgalanmalardan daha az zarar görebileceklerdir.
- (5) Mali ve parasal disiplin koşulları altında büyüme zorunluluğu, işletmelerin fiyat rekabetine (bugüne göre) daha fazla önem vermelerini zorunlu kılacaktır.

⁶⁴⁸, "Hedef Enflasyonsuz Büyüme", **Capital Guide**, S.7, (Temmuz, 1995), s.31.

⁶⁴⁹ **A.g.e.**, s.31.

⁶⁵⁰ **A.g.e.**, s.32.

Bu sebeple işletmelerin büyük ölçüde kendi öz kaynaklarına dayalı yatırım stratejileri izlemeleri zorunlu olmaktadır; sıkı para politikasının şartlarında manipüle olup yatırım projelerini askıya alanlar, piyasa paylarını kaybetmekten kurtulamayacaktır.⁶⁵¹

Liderlerin, ekonominin işleyişi konusunda belirli bir birikime ve deneyime sahip olması başarı için ilk koşul olmaktadır.

Lider, reel ekonomiye hakkettiği önemi vermelidir; tüm sektörlerdeki üretim miktarı artmadıkça başarıya ulaşamayacağını bilincinde olmalıdır.⁶⁵²

Reel ekonominin kan damarları olan para piyasalarına gereken önemin verilmemesi de, ekonominin sık sık durgunluk koşulları ile karşı karşıya gelmesine neden olacaktır; para piyasalarındaki şartları kısa dönem için veri olarak kabul etmek, uzun vadede ise bu piyasaya mal ve hizmet üretimiyle koordineli çalışan bir iklim kazandırmak, en geçerli metot olabilir.⁶⁵³

Türkiye'nin temel problemlerinden birisi olan kronik yüksek enflasyon konusu, Türk sanayisinin gündeminin ilk sıralarında yer almaktadır.⁶⁵⁴

Enflasyonla mücadele için önce siyasi istikrarın şart olduğunu ileri süren ISO Meclis Başkanı Ömer DİNÇKÖK; siyasi istikrardaki bozulmanın enflasyonu körükleyerek dengeleri alt üst edeceğine işaret etmektedir.⁶⁵⁵

Ülkemizde istikrarsız hükümet politikaları enflasyonu düşürmede ve çözüm üretmede yetersiz kaldığından, dalgalanmalar karşısında, iş dünyası farklı senaryolar geliştirmek durumunda kalmıştır.⁶⁵⁶

⁶⁵¹ **A.g.e.**, s.32.

⁶⁵² Faruk TÜRKÖĞLU, "Bir Lider Aranıyor", **Capital Guide**, S.12, (Aralık, 1996), s.44.

⁶⁵³ **A.g.e.**, s.45-46.

⁶⁵⁴ ..., "Enflasyonun İlacı İstikrarlı Yönetim", **İ.S.O. Dergisi**, S.386, (Mayıs, 1998), s.22.

⁶⁵⁵ **A.g.e.**, s.22.

⁶⁵⁶ AKDEMİR, **Global...**, s.180.

Söz gelimi; "ekonomik istikrarsızlık ortamında yatırım yapılamaz klasik görüşünü, özsermaye tabanı güçlü olan işletmeler için istikrarsızlık ortamında yatırım yapılmalıdır şeklinde değiştirebiliriz. Böyle bir değişikliğin nedeni, istikrarsızlık zamanlarında yatırım maliyetinin, satınalmaya dayalı yatırım maliyetinin düşüyor olmasıdır.⁶⁵⁷

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) ve Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) tarafından başlatılan “Türkiye Enflasyonu Yeniyor” çalışması, toplumun tüm kesimlerinin temsilcilerini ve yurttaşları bu kampanyaya katılmaya ve enflasyon canavarını hep beraber yok etmeye çağıran önemli bir girişimdir.⁶⁵⁸

Bu girişimin konsepti de şu seslenişle birliğe davetiye çıkarmıştır: “Türkiye'nin ekonomik ve sosyal kalkınmasını yüksek enflasyon ortamından devam ettirmeyeceği gerçeği ortaya çıkmıştır. Toplumun tüm kesimleri için refah seviyesinin yükselmesinin ön koşulu, enflasyondan kurtulmaktır. Enflasyonla mücadelede milletimizin sahip çıkması ve denetlemesi, enflasyonun düşüşünü hızlandıracaktır. Enflasyonu ortadan kaldırma mücadelesi ve denetlenmesinde devlet başta olmak üzere işçi ve iş veren kuruluşları ve meslek odaları, tüm sivil toplum örgütleri, medya, üniversiteler ve bunların hepsini kapsayan millet olarak bizler üzerimize düşen görev, sorumluluk ve hakların bilincindeyiz. Devlet; döviz, para ve bütçe uygulamalarını, şeffaflık ve disiplin altında yürütmenin yanı sıra enflasyonu yenmenin ve kalkınmanın gereği olan yapısal reformlarda sosyal adalet ilkelerini gözetmeyi, toplumun değişik kesimlerinden uyarı ve önerilere duyarlı olmayı görev bilir”.⁶⁵⁹

2.3.6. Vergi Tahakkuk - Tahsilat Denkliği

Vergiler, bir ekonomide kaynak dağılımını çok çeşitli yollardan ve oldukça karmaşık bir ilişkiler ağı içinde etkiler.⁶⁶⁰

⁶⁵⁷ A.g.e., s.181.

⁶⁵⁸ ..., “Enflasyonu Karşı İmzalı Cephe Köşk'ten Açıldı”, **Hürriyet Gazetesi**, (22-Nisan, 2000), s.9.

⁶⁵⁹ A.g.e., s.9.

⁶⁶⁰ İzzettin ÖNDER, “Kaynak Dağılımı, Vergiler ve Teşvikler”, **İktisat Dergisi**, İktisat Dergisi Özel Sayısı, (Mayıs, 2000), s.135.

Vergilerin kaynak dağılımı etkileri, bir taraftan gelir dağılımı ve buna bağlı olarak gerçekleşen talep yapısı, diğer taraftan da göreceli fiyat değişiklikleri ve buna bağlı olarak gerçekleşen arz yapısıyla gerçekleşmektedir.⁶⁶¹

“Ekonomide verimlilik ne kadar düşük olursa, gelirlerdeki eşitsizlik de o kadar büyük olur. Verimlilik ne kadar yüksekse, eşitsizlik o kadar azdır”.⁶⁶²

Vergi gelirlerinin arttırılmaması (kamu açıklarını büyüttükçe), kamu borçları ve vergileme finansman seçeneklerinden birincinin ağırlık kazanması sonucunda, toplam tasarruf arzulandığı oranda arttırılmamaktadır.⁶⁶³

Fiili vergi yükünün potansiyel vergi kapasitesinin altında gerçekleşmesine neden olan verimsiz yönetim, vergi kaçağı gibi faktörler yanında -en önemli etmen- vergi teşvikleri adı ile bilinen vergi ayrıcalıklarına da neden olmaktadır. Bu ayrıcalıklar özel kesimin bir bölümünü rahatlatırken, kamu kesimi üzerine fazlaca ağır bir yük yıkmaktadır.⁶⁶⁴

Vergilendirilmiş gelirin alınmamasının ardışık nedenleri şunlardır:⁶⁶⁵

- (1) Vergi oranlarının yüksekliği.
- (2) Vergi vermeme alışkanlığı.
- (3) Yer altı ekonomisi.
- (4) İstisnaların yaygınlığı.
- (5) Gerekli yetkilerle donanmış bir vergi kurumu bulunmayışı.

⁶⁶¹ **A.g.e.**, s.135.

⁶⁶² DRUCKER, **Yeni...**, s.73.

⁶⁶³ ÖNDER, s.137.

⁶⁶⁴ **A.g.e.**, s.137.

⁶⁶⁵ TİTİZ, s.103-105.

Vergi adaleti aynı büyüklükteki gelirlerden, aynı miktarda vergi alınmasını gerektirir.⁶⁶⁶

Kamu açıklarının gelirle ilgili nedenlerinden birisi olan vergi tahsil edememenin nedenlerini ortaya koyan ve bu problemler için radikal çözüm getirecek ardışık enstrümanların devreye sokulması, ekonomik anlamda yaşanacak olumsuzlukları bertaraf etmede, son derece önemli bir çıkış yolu olacaktır.⁶⁶⁷

Günümüzde rasyonel, dengeli, adil, işsizliği önleyen, tasarruf-yatırım dengesini sağlayan, iktisadi ve mali istikrarı gerçekleştirerek sosyal ve ekonomik amaçlara da katkıda bulunan “Vergi Reform Paketi”ne gereksinim vardır.⁶⁶⁸

Ekonomik sosyal ve kültürel boyutta yeniden yapılanmanın vazgeçilmez bir gereksinim olduğu günümüz Türkiye'sinde, vergi konularında önemli sayılabilecek değişiklikleri içeren bu tasarım paketinin geliştirilip uygulanması, önemli bir girişim olacaktır.⁶⁶⁹

Vergi konularında yapılması düşünülen son değişiklikler herkes tarafından dikkatle izlenmekte ve ekonomik hayatı önemli ölçüde ilgilendiren bu değişikliklerin hepsine, meslek odalarını temsil eden birliklerin -her aşamada- katılması için hazırlıklar yapılmaktadır.⁶⁷⁰

Vergi konularında içerikli radikal düzenlemeler getiren değişiklikler verginin gelişigüzel tahsil edilmemesi ve mükerrer olmaması için etkin yönetim sistemine duyulan ihtiyaç, kamuoyunun gündem konusunu oluşturmaktadır.⁶⁷¹

⁶⁶⁶ Selahattin OKUR , “Vergi Reformu”, **İktisat Dergisi**, İktisat Dergisi Özel Sayısı, (Aralık, 1996), s.5-7.

⁶⁶⁷ TİTİZ, s.102.

⁶⁶⁸ **A.g.e.**, s.105.

⁶⁶⁹ Hasan KARABACAK, “Vergide Reform Adımları”, **İ.S.O. Dergisi**, S.385, (Nisan, 1998), s.16.

⁶⁷⁰ Radi DİKİCİ, “Vergi Tasarısı Üzerine”, **İ.S.O. Dergisi**, S.386, (Mayıs, 1998), s.26.

⁶⁷¹ KARABACAK, s.17.

2.3.7. Sürekli Büyüme

Ekonomik çevre koşullarının sürekli olarak değiştiği dinamik bir çağda, işletmelerin sermaye yapılarını değişen koşullara göre adaptasyonu gerekli kılınmaktadır. Değişen koşulların bir bölümü işletme ile ilgilidir. İşletmenin büyümesi pazar payını arttırması, yaratıcı faaliyetlerle donanım stokuna sahip olması -dünya konjonktüründe korumacılığın kalktığı bir dönemde- dış pazarlarda rekabet edilebilmesi açısından ortaya konulması gereken ve mütevazi olmayan hedefler olmalıdır.

Amaç pazar maksimizasyonuysa, başarılı olmak için sınırlı üretim (büyüme) yerine, -stratejik yatırımların katkısıyla- maksimum üretim, kapitalist ötesi toplumun metodolojik enstrümanlarından⁶⁷².

İşletme karlılığı, örgüt sağlığının bir belirtisidir; ancak asla örgüt sağlığının belirleyici ya da göstergesi değildir.⁶⁷³

Asıl gösterge işletmenin sürekli büyüyüp piyasada gelişme göstermesidir ve bun da şu dört etken belirleyicidir:⁶⁷⁴

- (1) Büyük çaptaki bu işletmeler, çevrelerindeki toplumun şartlarına ve zamanına ahenk göstermeyi becerebilmiş olup her zaman gelişmelere de duyarlı davranmışlardır.
- (2) Büyük bir gemi filosuna benzeyen bu işletmeler, sofistik ya da soyut bir değişim özelliği ile dikkat çekmektedirler.
- (3) İşletmenin iç ve dış birimlerdeki etkinlik ve olanaklarını genişleten bir hoşgörüyeye sahiptirler.

⁶⁷² Canan ÇETİN, **Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi**, Der Ya. No:202, İstanbul, 1996, s.3-7.

⁶⁷³ Arie De GEUS (Çev: Ahmet Ünver); **Yaşayan Şirket**, Rota Ya., İstanbul, 1998, s.24.

⁶⁷⁴ **A.g.e.**, s 22-23.

- (4) Sermayelerini msrife ortaya koymayarak, fonlamada tutucu davranmaktadırlar.

Üretim seviyesinin reel olarak arttırılmasıyla doğrudan ilişkili olan teknoloji üretimi için işletmelerin Ar-Ge birimlerine ihtiyaçları vardır; öte yandan bu Ar-Ge birimleri aracılığı ile ürettikleri teknolojileri dışa satan işletmeler, cirolarını da fazlaştırmaktadırlar.⁶⁷⁵

Wall Street'in sözü en çok geçen gurulardan Allen Sinai'nın konjonktür üzerine yaptığı değerlendirme şoyledir; resesyona yaşayan Avrupa (nmzdeki yıllarda) büyüme yönünde atak yaparken, K. Amerika'nın geleceği de çok parlak görünmekte ve Kanada bölgenin lokomotifi olmaktadır; Asya'da ise Japon ekonomisindeki pozitif gelişmeler Hong-Kong, Güney Kore, Tayvan ve Vietnam gibi diğer Asya kaplanlarına sirayet ederek, bu ülkelerde %5-6'lık bir büyüme kaydedeceği tahmin edilmektedir.⁶⁷⁶

Türkiye'de ise refah düzeyini arttıracak istikrarlı büyüme şu kazançları da beraberinde getirecektir:⁶⁷⁷

- (1) Toplumsal hayatta yumuşama belirtileri güçlenecek,
- (2) İstihdam imkanı artacak,
- (3) Eğitim-sağlık yatırımlarına daha fazla kaynak ayırma imkanı doğacak,
- (4) Gelir dağılımını düzeltici önlemler alınabilecek ve iç piyasa genişleyecek,
- (5) Türkiye bölgede bir istikrar unsuru kabul edilecek,
- (6) Zengin lkelerle Türkiye arasındaki refah açıdan rtar kapanacak,

⁶⁷⁵ AKDEMİR, **Global Normlu...**, s.50-52.

⁶⁷⁶ ..., "Büyüme Sevinci", **Capital Guide**, S.12, (Aralık, 1996), s.82.

⁶⁷⁷ ..., "Hedef Enflasyonsuz...", s.29.

(7) Dünya ülkelerinde siyasi ve ekonomik prestijimiz ilerleyecek ve “Boğaziçi’nde dinamik ama iki de bir hastalanan adam” imajı çürütülmüş olacaktır.

Dünya konjonktüründe ekonomik büyüme yönlü politikalar için bazı sanayi ülkelerindeki dayanışma ve işbirliği stratejileri, globalleşmede entegrasyon eğilimlerini güçlendiren önemli bir girişim kabul edilebilir.⁶⁷⁸

Dünya ekonomisinde son eğilimler insan kaynaklarına yönelik eğitim ve sağlık harcamalarına öncelik verilmesi yönünde belirginleşiyor; yüksek büyüme potansiyeline sahip Pasifik ülkelerinde (deneyin), bu çeşit harcamaların büyüme oranını yükseltmesinde büyük katkısı olduğu saptanmıştır.⁶⁷⁹

Sağlık, eğlence ve finans sektöründen sonra eğitim alanında da büyümenin gerçekleşeceğini söyleyen Drucker, bunu enformasyon çağına bağlamakla beraber, yarın karşılaşılacak başka bir dünya için, şimdiden hangi endüstri dalının büyüyeceği hakkında fazlaca bir ipucu verememektedir.⁶⁸⁰

2.3.8. İstihdam Olanaklarının Genişlemesi, Kalifiye Emek Arzındaki Yükseliş

Enformasyon toplumu, profesyonel iş kollarına itibarın artış gösterdiği ve yeni iş imkanlarına olanak tanıyan bir süreçtir.⁶⁸¹

Eğitim, sağlık, sosyal hizmetler, bilgisayar, sistem analizi ile AR-GE gibi meslek hizmetlerinin istihdam içindeki paylarının artışına tanık olduğumuz (bu süreçte) farklı bir zaman dilimi içinde bulunmaktayız.⁶⁸²

Drucker’in “bilgi işçisi” diye kodladığı bu dördüncü sektör çalışanları (bilgisayar programcıları, öğretmenler, yöneticiler, sekreterler, bankerler,

⁶⁷⁸ DEMİRCİ, s.3.

⁶⁷⁹ ..., “Hedef Enflasyonsuz...”, s.30.

⁶⁸⁰ JOHNSON, s.23.

⁶⁸¹ AKDEMİR, *Vizyon...*, s.46.

⁶⁸² V. BOZKURT, s.24-25.

işletmeciler, teknik elemanlardan oluşan profesyonel sınıf) bilgi üreterek, yükselen paradigmada gücü ellerinde bulundurmaktadırlar.⁶⁸³

Dünyanın her yerinde hizmet işçilerinin en büyük istihdamcısı olan devlet kuruluşlarının, kapitalist ötesi toplumda, işçilerin verimini arttırmak için çarpıcı yapılanmaya ihtiyacı vardır.⁶⁸⁴

Tek bir iş verene veya iş veren konumundaki herhangi bir örgüte bağlı olmayan bilgi işçileri için önem taşıyan değerler -kazandıkları paranın haricinde- donanımın en ileri teknolojiye uygun olması ve verilen görevin hünelerini ortaya koymalarını gerektirecek biçimde onları zorlamasıdır.⁶⁸⁵

Sosyal alanda ortaya çıkan yeni meslekler ve sosyal tabakalaşma ile toplum içinde kendi ağırlığını her geçen gün hissettiren üçüncü sektör, fiilen en büyük iş veren konumunda olup, bilgi düzeyleri yüksek birçok insanı çalıştırabilir kapasiteye sahiptir.⁶⁸⁶

Uzun dönemde yeni iş sahaları yaratarak istihdam üzerinde olumlu etki oluşturan teknolojik gelişmeler; kısa dönemde emek gücünün yerine ikame edilerek, istihdamı daraltıcı yöndeki seyriyle, işsiz kadroya davetiye çıkaracaktır.⁶⁸⁷

Hem dünya ve hem de ulusal ekonomilerde mikro teknolojinin liderlik ettiği yapısal dönüşüm, iş çevrelerinde kalifiye elemanlara olan istemi arttırmakta (aşağıdaki şekilde de görüleceği gibi); endüstri-ötesi ekonomilerde mesleklerdeki değişimin yönü de nitelikli işlere doğru kaymaktadır.⁶⁸⁸

⁶⁸³ **A.g.e.**, s.26-27.

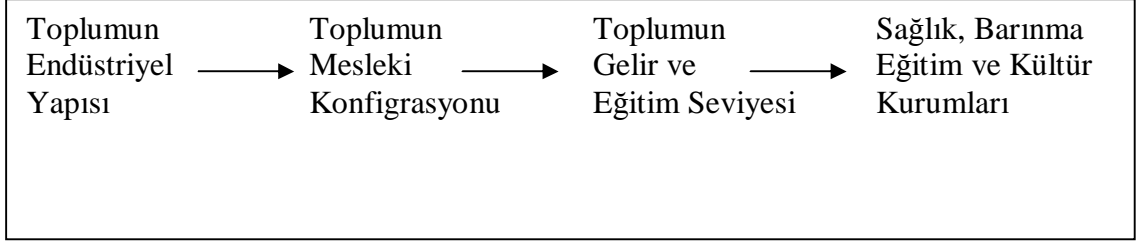
⁶⁸⁴ DRUCKER, **Kapitalist Ötesi...**, s.123-124.

⁶⁸⁵ DRUCKER, **Yeni...**, s.188.

⁶⁸⁶ **A.g.e.**, s.201.

⁶⁸⁷ BELEK, s.198.

⁶⁸⁸ KURTULUŞ, s.156.



Şekil: 3.3. Toplum - Endüstri - Ekonomi İlişkisi

Yeni kuşağın kendini iyi yetiştirdiği günümüzde lisan bilen, internetle bağlantılı, yüksek öğrenim sırasında çeşitli derneklerde görev almış, sosyal yönleri gelişmiş bir çok sayıda insan bulunuyor; ancak bu vasıflı kişilerin ücret beklentileri çok yüksek olduğundan, günümüzde hem kaliteli eleman var, hem de yok yargısına varmak mümkündür.⁶⁸⁹

Sayısal ölçütlerin yetersiz kaldığı durumlarda devreye giren niteliksel ölçütler küresel eğilimle beraber artış göstermektedir; bunlara yöneticilerin istihdamı, plan ve programlarının uygulanması örnek gösterilebilir; değişim rüzgarlarının ortasında en gözde elemanlar da bilgisayar ve bankacılık sektöründe yoğunlaşmaktadır.⁶⁹⁰

Yeni iş imkanlarına olanak tanıyan ABD'nin istihdam konusunda gündeme getirdiği prensipleri şöyle sıralayabiliriz:⁶⁹¹

- (1) Genç ve erişkinlerin uzun vadeli işsiz kalmalarını önlemek, işsizlik tazminatı ve vergi kanunlarını gözden geçirerek istihdamı canlandırmak.
- (2) Resmi ve sivil örgütlerle eğitim ve ömür boyu öğrenim konusunda iş birliği yapmak.
- (3) Gençlerin eğitimlerini erken bırakmasını önlemek, onları piyasada iş bulacak hale getirmek.

⁶⁸⁹ ..., "Türkiye'nin Devleri CV'nizi Bekliyor", **Capital Guide**, S.12, (Aralık, 1997), s.19-20.

⁶⁹⁰ BAŞAR, s.50.

⁶⁹¹ Fülai YAŞA, "Şanslıyız Ama Zordayız", **Hürriyet İnsan Kaynakları Gazetesi**, (13-Şubat 2000), s.1.

(4) İş piyasasını herkese açık hale getirmek, özörlöölere öncelik tanımak.

2.3.9. İhracatın Artması

Globalleşme ve uluslar arası iş birliğinin hızla artış gösterdiği günümüzde, ürünlerin yalnızca kendi piyasaları içerisinde alıcı bulunmasının yeterli olmadığını fark eden işletmeler, dünya pazarlarında da rekabet edebilme gücüne sahip olmanın şart olduğu bir akımla karşı karşıya gelmişlerdir.⁶⁹²

Dünya ticaretinin süratle geliştiğı günümüzde, sınai mamul ihracatı yoluyla uluslar arası arenaya katılabilen gelişmekte olan ölkeler, bir yandan kendi büyüme ve sanayileşme süreçlerini hızlandırırken, diğeryandan da dünya sistemi ile bütünleşmiş ve gelişmiş ölkelerdeki refahın uzun soluklu olmasından paylarını almışlardır.⁶⁹³

Globalleşen dünya ekonomisindeki güç dengelerinin batıdan doğuya ve kuzeyden güneye doğru kaydığı koordinatlarda, ithal ikameci yapıdan ağır sanayi ürünlerinin teknoloji ağırlıklı yan maddelerini üreten (bir noktaya gelen) “Asya Kaplanları”nın parlak ekonomilerindeki sıır; ihracata dayalı kalkınma modelini benimsemelerinden geçmektedir.⁶⁹⁴

Büyümenin motoru olarak ihracatı ön plana çıkaran ve parlak ekonomileri ile Pasifik uygarlığının gözde ölkeleri olan; Japonya, Singapur, Tayvan ve Hong Kong dış borcu bulunmayan ölkelerdir.⁶⁹⁵

Başta Japonya olmak üzere Uzak Doğı ölkelerinin dünya ticaret ölçeğindeki payları artış gösterirken, Avrupa ölkeleri de ekonomik konumlarını kaybetmemek ve ihracat saldırılarını önlemek adına -yeniden inşa stratejisini dönüşüm odaklı

⁶⁹² KURTULUŞ, s.112-115.

⁶⁹³ Gülten KAZGAN, **Ekonomide Dışa Açık Büyüme**, Altın Ya., İstanbul, 1985, s.23.

⁶⁹⁴ ..., “Yeni Kaplanlar Geliyor”, **Capital Guide**, S.5, (Mayıs, 1995), s.39.

⁶⁹⁵ AKDEMİR, **Vizyon...**, s.43.

programlarına taşıyarak- ekonomik alanda güç kazanma ve farkı kapatmaya yönelmişlerdir.⁶⁹⁶

Gelişen pazarlarda Türkiye'yi gerçek bir kaplan yapacak yol ayrımındaki yeni bakış açısı; ihracata yönelim ve uluslar arasılaşma olacaktır.⁶⁹⁷

⁶⁹⁶ AKDEMİR, **İşletme Bilimine...**, s.243.

⁶⁹⁷ Ahmet BUĞDAYCI, “İş Dünyasında 2000’e Yolculuk”, **Capital Guide**, S.5, (Mayıs, 1997), s.91-92.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
TKY'NİN UYGARLIK GELİŞTİRMEDEKİ ROLÜNÜN İNCELENMESİ

“21. Yüzyılda daha akılcı ve insancıl yaşamak mümkün olacak mı?” Demokrasi ile kapitalist üretim süreçlerini, küreselleşme ile mahalli kültürü nasıl buluşturmalı? “Teknolojiyi, insanlığın ve dünyayı paylaştığımız tüm canlıların yararına nasıl kullanmalı?”

Tüm “Dünyalı”nın yeni yüzyıldan beklentileri doruk noktasında;işte 2000’li yıllara duyulan özlem bu nedenle çok önemlidir. Zaman boyutundaki paradigma ile tek bağdaşmayan; bağnazlık ve saplantıdır; yöntemler ise değişebilir.

Kısacası günümüzde teknoloji, ulusların rekabet üstünlüğünün yegane anahtarı haline gelmiştir. Dolayısıyla artık dünya nimetlerinin yeniden paylaşılmasında ve toplumsal refahın yükseltilmesinde,bilim ve teknoloji alanındaki üstünlükler temel belirleyiciler olmaktadır.

Dünya Ekonomik Forumu'nda ataları gibi riski seven yenilikçi ABD’li genç zihniyet; ağır, bürokratik ve gelenekçi Avrupa fırsatçılarını gölgede bırakmıştır.⁶⁹⁸

Yeni uygarlık yaratmak adına yapılan entellektüel faaliyetlerin (tüm dünya ölçeği içinde bulunan); sosyo-kültürel, teknolojik, iktisadi, siyasal dokularındaki

⁶⁹⁸ Açıl SEZEN, “Yenilikçi Amerikalı Avrupalı’yı Yendi”, **Sabah İnsan Kaynakları Gazetesi**, (30-Ocak, 2000),s.1.

dönüşümün ne yönde olduğu ve söz edilen transformasyonun insanların geleceğini ne şekilde etkileyeceği gittikçe yoğunluk kazanan bir boyuttur.⁶⁹⁹

Toffler'in değişiyi, bilgi toplumunda (bilgi artık para gücü ile fizik gücünün devamı olmaktan çıkarak enformasyonun özü olmuş) şu yaklaşım özümsemelidir: "Bu toplumlarda başarı ya da başarısızlık bütünüyle bilgiye bağlı hale gelmiştir".⁷⁰⁰

"Bunu başaramayanlar tarihin akıntılarına kapılıp gidecektir."⁷⁰¹

Yükselen paradigma "İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra başlamış olup, Bilgi'nin kendisine uygulanmaktadır. Bunun adı: Yönetim Devrimi'dir."⁷⁰²

Eğer bir yönetici kendisini yüzyılın getirdiği enformasyon teknolojisiyle kuşatmamışsa, yönetimde ve fonksiyonda yetersiz hale gelerek demode duruma düşer. Böylece enformasyon toplumuna ulaşmış dünyanın değer ve normları -post modernleşme süreci olarak çok daha kolay bir şekilde gelişmekte olan ülkelere aktarımı- globalleşme yolu ile sağlanacaktır.

Peter Drucker'un da dediği gibi; ABD'de hukuk sistemi, bu post-liberal sisteme göre düzenlenmiştir; bir gecede her şeyi kaybedip sokaklara düşmekte (yaptırımın gücü) mümkündür.⁷⁰³

"Bilginin değişimiyle ilgili her üç aşamanın, yani Sanayi Devrimi'nin, Prodüktivite Devrimi'nin ve Yönetim Devrimi'nin altında yatan şey, bilginin anlamındaki temel değişikliktir. Biz artık bilgiden bilgilere geçmiş bulunuyoruz."⁷⁰⁴

"Bilgiden bilgilere geçiş, bilgiye yeni bir toplum yaratma gücünü vermiştir."⁷⁰⁵

⁶⁹⁹ KURTULUŞ, s.5.

⁷⁰⁰ V. BOZKURT, s.28.

⁷⁰¹ Alvin ve Heidi TOFFLER, s.12.

⁷⁰² DRUCKER, **Kapitalist Ötesi...**, s.34.

⁷⁰³ SEZEN, "Yenilikçi Amerikalı...", s.1.

⁷⁰⁴ DRUCKER, **Kapitalist Ötesi...**, s.70.

⁷⁰⁵ **A.g.e.**, s.72.

“Ortaçağ’ın trivium’u, yani bugün genel eğitim dediğimiz kavramın altında yatan temel bilgiler; dil bilgisi, mantık ve konuşma sanatıydı. Bunların hepsi, ne diyeceğine kara vermekle ve onu nasıl diyeceğini bilmekle ilgiliydi. Ne yapmak gerektiğine, onu nasıl yapmak gerektiğine karar vermenin araçları değildi. Zen felsefesinin bilgi kavramıyla Konfüçyüsçülerin bilgi kavramı, yani binlerce yıldan beri Doğu öğrenimini ve Doğu kültürünü etkileyen kavramlar da yine buna benziyordu. Birincisi kendini bilmeye, ikincisi de Ortaçağ trivium'u gibi, dil bilgisi, mantık ve konuşma sanatının Çin'deki karşılıklarına dönüktü.”⁷⁰⁶

İlerlemenin ve dünyevi başarının en önemli yolu buydu.⁷⁰⁷

İnsanoğlu ileriye doğru niteliksel bir sıçrayışla farklı standartları yakalamaya çalışırken, yeni bir uygarlık inşa etmektedir; Üçüncü Dalga’nın konsepti de, farklı kodlarıyla, toplumu modern dünyanın ötesine taşımaktadır.⁷⁰⁸

“Bu yeni uygarlık farklı bir dünya görünümü getiriyor ve zamanı, mekanı, mantık ve nedenselliği ele almada kendi özgül tarzlarını geliştiriyor.”⁷⁰⁹

Global dünyada uzaklık kavramının önemi anlamsızlaşırken, yazılım gibi. internet gibi, kütlesi olmayan servisler, endüstriyel ürünlerin ötesinde değer kazanmaktadır.

“Fiziksel kaynaklar anlamında zenginliğin değeri ve önemi sürekli olarak azalmaktadır. Aklın gücü, her yerde varlığın kaba gücünden üstündür. Bugün üstünlüğünü kanıtlamış ülkeler ve şirketler, düşüncede ve teknolojiye ustalaşmış olanlardır. Zenginlik, iş gücünü esir gibi yönetenleri değil insan yaratıcılığını özgür bırakanları, toprak işgalcilerini değil aklın özgürce kullanımını destekleyenleri bulur”

⁷⁰⁶ A.g.e., s.71.

⁷⁰⁷ AKDEMİR, *İşletme Bilimine...*, s.302.

⁷⁰⁸ Alvin ve Heidi TOFFLER, s.19.

⁷⁰⁹ A.g.e., s.20.

diyen George Gilder'in bu sözleri, TKY'nin felsefesinin konseptini oluşturmaktadır.⁷¹⁰

Gümrük duvarları ve korumacılığın kalktığı global dünyada tüketicilerin alternatif olanakları ve teknolojik beklentileri artmakta, hatalara karşı hoşgörülerini giderek azalmaktadır; onlar artık standartlara uygun, beklentilerini aşan mal ve hizmetleri; topluma (çevreye) saygılı, tüketici için en iyi yapmaya hazır, kendisi ile satış sonrası rahat bir diyalog kurabileceği ve kendi elemanını doyuma ulaştırmış güler yüzlü birimlerden temin etmektedirler; dolayısıyla tüketicilerin bu davranış şekli, akla TKY zihniyetini getirmektedir ve getirmeye devam edecektir.⁷¹¹

Bugün kurumsal dönüşümün en önemli aygıtı olan TKY'yi, farklılaşmanın anahtarı olarak kullanan, ayakta kalacaktır.⁷¹²

Günümüz şartlarında (kıyasıya rekabet atmosferi ve müşteri egemenliği karşısında) hayatta kalmak ve rekabette başarılı olmak isteyen işletmeler, günümüze damgasını vuran ve hatta geleceğe de uzanacağı düşünülen TKY felsefesinin refah paketini, stratejilerine taşımışlardır.⁷¹³

“Önce İnsan” sloganı ile ilgili sembolleşen TKY, herkesi işletmenin ortak vizyonu etrafında toplamayı sağlamış ve bu anlayış nedeni ile (TKY'nin), Endüstriyel Hümanizma'yı yaşama realize ettiği hatta özel prosesin alt zemini hazırladığı ileri sürülmüştür; TKY'yi ayrıcalıklı paradigmaya oturtan en önemli özelliği budur.⁷¹⁴

1995 Kasım ayının ortalarında Londra'da toplanan Dünya Yönetim Zirvesi'nin gündemini, insan uzmanlığı olarak ifade edilen; “Humanware” oluşturmaktadır; burada Dünyaca tanınmış yönetim bilimciler ve tanınmış işletmelerin, uygulamacı yöneticilerin küreselleşen dünya ortamında rekabet avantajı

⁷¹⁰ GODFREY, s.8.

⁷¹¹ ARGUN, “Toplam Kalite...”, s.12.

⁷¹² ARGUN, “Kurumsal...”, s.11.

⁷¹³ YENERSOY, “Toplam Kalite Yönetiminin...”, s.16.

⁷¹⁴ A.g.e., s.16.

sağlayan en önemli işletme kaynağının iyi motive edilmiş ve geliştirilmiş beşeri sermaye olduğu vurgulanmıştır.⁷¹⁵

Çalışanlarının tüm performanslarını ortaya koyacakları ve uğruna mücadele edecekleri bir misyon yaratan işletmeler, vizyonlarına kolaylıkla ulaşabilirler. Bir kuruluşta geçerli değerler; işletmeye bağlılık, demokrasi, bütünlük, fırsat eşitliğidir.⁷¹⁶

Sürekli geleceği tasarlayarak kendini yeniden yaratan, yeni kurulmuş bir işletme gibi hızlı ve heyecanlı davranarak mükemmellik yolculuğunda yaratıcılık, katılım şartlarını ilke edinen ve örgüt içinde özgürlük rüzgarlarını estiren ve değişimi arayan örgüt kültürü, stratejik yönetimin (TKY'nin) mantığını yansıtan bir araç olacaktır.⁷¹⁷

Günümüz liderleri, bir taraftan işletmelerinin piyasa şartlarında rekabet edebilmelerini sağlarken, diğer taraftan da işgörenlerin sürekli değişen beklentilerine yanıt vermek durumundadırlar; bu zorlu süreci; öngörü, bilgelik ve sabırla yörgülen liderlik gücü başarıya götürecektir. İnsan ve toplum adına artı değerler yaratan önderler, yeniliğe direneceklerine, onun sembolü olurlar.⁷¹⁸

Organizasyonun kültürel, politik yapısını irdeleyerek sürekli bilgi akışını sağlayan günümüz işletmeleri, büyük kurumsal yapılarını, TKY ile yeniden inşa etmiştir.⁷¹⁹

Kalıpların dışında düşünüp çarpıcı değişiklikleri misyon edinenler, her konuda gelişmenin sonsuzluğunu bilerek bilginin peşinden giderler; çünkü bilgi güçtür.⁷²⁰

⁷¹⁵ E. EREN, **Yönetim ve...**, s.96.

⁷¹⁶ GARFIELD, s.3-4.

⁷¹⁷ ÇUBUKÇU, s.9-10.

⁷¹⁸ DEPREE, s.10.

⁷¹⁹ Aclan ACAR, "Değişim Yönetiminde Liderliğin Önemi", **Executive Excellence**, S.13, (Nisan, 1998), s.13.

⁷²⁰ Charles A. KRAUSE, "Kalıpları Zorlamak", **Executive Excellence**, S.1, (Nisan, 1997), s.14.

Yüksek güven ortamının bulunduğu topluluklarda liderlik, toplumsal roller ve refah düzeyi anlayışında bir esneklik söz konusudur; bugünün insanı geleceği önceden bilmek ya da istikrar atmosferi yerine değişimi, şartlarda iyileşmeyi ve gelişmeyi istemektedir.⁷²¹

TKY ile mükemmele ulaşmanın yollarını resmetme olanağına kavuşan işletmeler; satış hacmi, kazanç, pazardaki konum, müşteri ilişkileri ve örgüt içi dokunun ideal şablonu tesis etmektedirler.⁷²²

Makro ekonomik, politik, sektörel ve organizasyonel seviyelerde meydana gelen dalgalanmalar, belirsizliklerin bileşimi, günümüz işletmelerini dönüşüm moduna sokmuştur; söz gelimi Nokia, parasal problemler ve süratli büyümenin sonucunda karmaşıklaşmış (ekonomik ve politik değişikliklere bağlı olarak), pazarın globalleşmesi ve tüketici gereksinimlerinin değişmesiyle de yüz yüze kalarak yeniden yapılanmayı yönetim stratejisine taşımıştır.⁷²³

Aynı şekilde Ford da: “Kalite Birinci İştir” sloganıyla, kalitenin ne olduğuna ilişkin net bir misyon ortaya koymuştur.⁷²⁴

Yükselen yaşam standartları -geçmişe oranla daha bilinçli tüketicilerin varlığı ve seçme şansının artması ile- günümüz pazar şartlarını meydana getirmiştir; bu şartların altında kalite, kalite güvencesi ve TKY kavramları her geçen gün baskın olmaktadır.⁷²⁵

20. Yüzyılın son çeyreğine damgasını vuran, parlak fikir çağında sistem bularak zengin olunacağını ve bunun utanılacak bir şey olmadığını ileri süren Microsoft imparatorluğunun yazılım kralı Bill Gates; Amerikalıların “para yapmak” (to make money) deyimini devrim olarak nitelendiriyor (insanları farklı bir dünyaya

⁷²¹ Lou TİCE, “Liderlik Yolunda”, **Executive Excellence**, S.1, (Nisan, 1997), s.16.

⁷²² Brian TRACY, “Maksimum Başarı”, **Executive Excellence**, S.3, (Haziran, 1997), s.12.

⁷²³ HARDJONO ve Diğerleri, s.32.

⁷²⁴ **A.g.e.**, s.36.

⁷²⁵ Yılmaz ARGÜDEN, “Zenginliğin Formülü Kalite”, **Sabah İnsan Kaynakları Gazetesi**, (19-Mart, 2000), s.12.

götürdüğünü ileri sürüyor) ve ekliyor: “Sistem bul zengin ol.”⁷²⁶ Dolayısıyla para, çalışmanın olumlu bir sonucu ve yaşamak için vazgeçilmez bir faktördür.⁷²⁷

Girişimciliğe (zenginlik yaratılmasına) sonuna kadar destek veren TKY, içeriksel devrimiyle, bireysel ve organizasyonel hedefleri kurduğu sağlam geri bildirimle aynı payda altında toplar.⁷²⁸

1. KÜLTÜR GELİŞTİRMEDE TKY’NİN ROLÜ

Moda bir kavram olmadığı kabul edilen TKY felsefesi, kuruluş kültüründe farkedilebilir bir değişim yaratır ve bu kültürel değişim, hem bireysel hem de örgütsel bağlamda, yenilikçi akımları da beraberinde getirir.⁷²⁹

Yaratıcı orijinli fikirlere açık olan katılmalı yönetim, tüm personelin kültürel anlamda gelişmesini öngörecektir, devrimsel dönüşümlerden bir tanesidir.⁷³⁰

Kültürel argümanlar (ancak); bireyler, yeni standartlar ve değerlere dayanan “yeni” davranış sitilinin gerçekten bir şeyler getirdiğini gördüğünde değişir.⁷³¹

İşletmelerde sadece tepe yöneticinin değil, tüm çalışanların -sürekli değişimin dinamiğine inanarak moda olmayan- Toplum Kalite Felsefesi ile alışagelmışin dışındaki kurum kültürünü örgüt platformuna yayma girişimleri, günümüz paradigmasında tek çözüm yoludur.⁷³²

⁷²⁶ ... , “Çağın Yeni Adı Bilgi: Billgi”, *Millennium*, S.10, (Aralık, 1999), s.44.

⁷²⁷ BEAUBIEN, s.6.

⁷²⁸ Ayşem ERTOPUZ ve Bahadır AKIN, “İletişim Sistemi Etkinlik Değerlendirmesi”, **5. Ulusal Kalite Harekatı**, TÜSİAD - KalDer Ya., İstanbul, (Kasım, 1996), s.161.

⁷²⁹ **A.g.e.**, s.141.

⁷³⁰ Ali AKDEMİR, **Vizyon...**, s.91.

⁷³¹ HARDJONO ve Diğerleri, s.66.

⁷³² YENERSOY, “Toplam Kalite Yönetiminin...”, s.17.

Kültürel yenilenme, örgütün temelini oluşturan sistematik değerlerin, ortak anlayış ve karşılıklı sadakatın yeniden oluşturulmasını ve bunların herkes tarafından bilinmesini gerektirir.⁷³³

2000’li yıllarda toplumlar her geçen gün daha çok kaynaşacak ve ortak dünya kültürleri oluşturmaya başlayacaklardır; organizasyonların değerleri de maddi büyüklükleriyle değil yarattıkları bilgi, geliştirdikleri yeni fikirler ve insanlara sundukları yeniliklerle ölçülecektir.⁷³⁴

Drucker’e göre: “Gelecek, her olayda, yenilik için duyulan gereksinmenin teknolojik değil daha çok sosyal alanlarda yattığını göstermektedir... Gereksinme, işgörenin yönetiminde ve işin organizasyonunda etkin yenilikleredir”.⁷³⁵

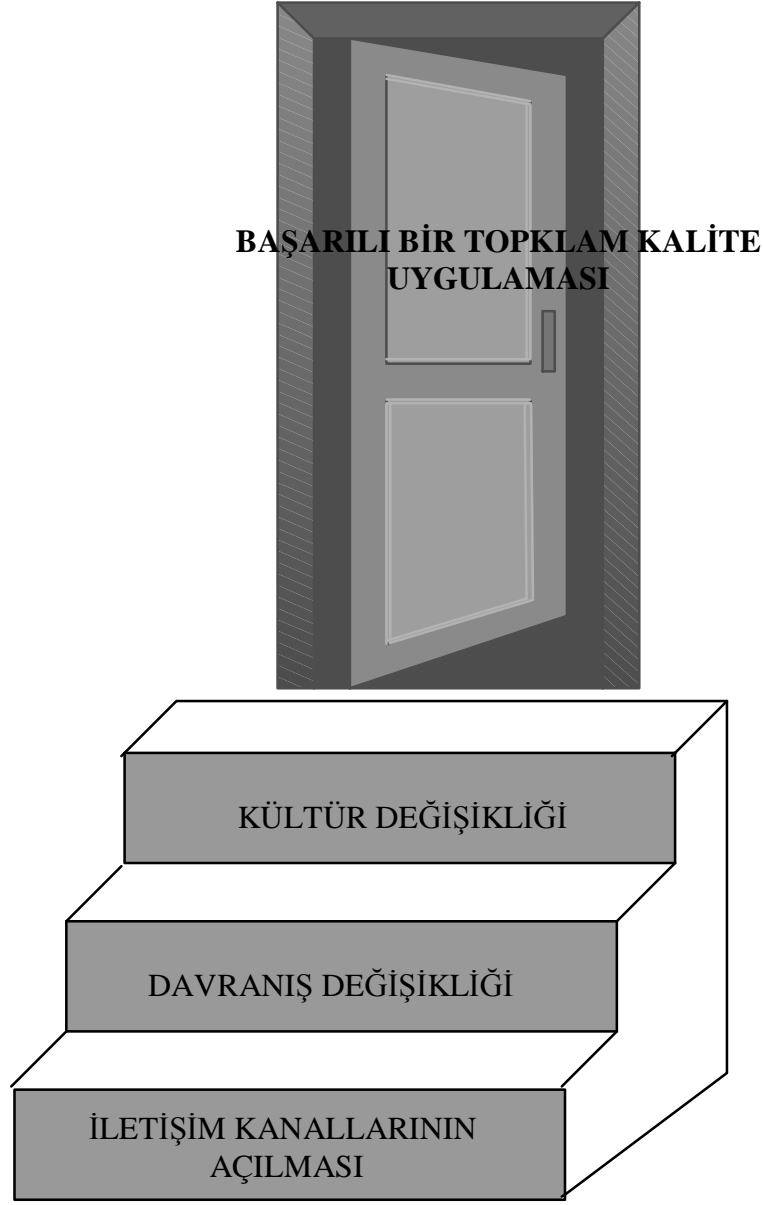
TKY uygulamalarını başarılı ve sürekli kılmamanın yolu, böyle bir uygulama için gerekli olan kültürel ve davranışsal değişimi yaratmaktan ve bunu da iletişim kanallarını açık tutarak geliştirmekten geçmektedir; aşağıdaki şekil bu ilişkiyi açıklamaktadır:⁷³⁶

⁷³³ Jennifer MCKENZIE ve Will KOENIG, “Kültürel Yenilenme”, **Executive Excellence**, S.14, (Mayıs, 1998), s.18.

⁷³⁴ Bülent SAVAŞ, “2000’li Yıllara Girerken”, **Executive Excellence**, S.21, (Aralık, 1998), s.14.

⁷³⁵ KAYNAK, s.44-45.

⁷³⁶ ERTOPUZ ve AKIN, s.161.



Şekil: 4.1. Başarılı Bir Toplam Kalite Uygulaması İçin Basamaklar

Herkesin geleceğın o güzel resmini görmesine ve bu resmi gerçeğe dönüştürmek için heyecan duymasına yardımcı olan TKY, kültürel yenilenme adına şunları gerçekleştirecektir: Çalışanların yarattığı değerleri onlarla paylaşacak ortamı organize edecektir; çünkü kültür üretmenin, bir insan hakkı olduğu zaman diliminde yaşamaktayız.

1.1. Globalleşme Eğiliminin Artmasında TKY'nin Rolü

20. Yüzyılın en cazip vizyonlarından globalleşme (yenilik yaratıcılarının); kültürden demokrasiye, ekonomiden politikaya uzanan geniş spektrumda, gelişmenin enstrümanlarıyla, her geçen gün akışkanlık gösteren yayılımı yükselen paradigmada yerini almış bulunmaktadır.⁷³⁷

“Gelecek, her olayda, yenilik için duyulan gereksinmenin teknolojik değil daha çok sosyal alanlarda yattığını göstermektedir... Gereksinme, işgörenin yönetiminde ve işin organizasyonun da etkin yenilikleredir. Bu alan, gelişmelere rağmen halen çok geridir. Oysa gene bu alan, verimliliğin artması için en büyük potansiyeli içerir”, diyen P. Drucker'ın küresel evren için ortaya koyduğu tablo budur.⁷³⁸ Kültürel tırmanışları felsefesinde barındıran Kalite Yönetimi de, işletmelerde verimliliği tesis eder.

Bilgi toplumu artık uluslar arası bir nitelik kazanmıştır ve onun da para gibi ana yurdu yoktur; dünyanın çeşitli ülkelerine mensup bir çok insan ABD'de de eğitim görmekte, Amerikan filmleri seyretmektedir ve bu taklit denilen evrensel süreç yalnızca kültürel modalar, sosyal sivilite ve tüketim alışkanlıklarıyla sınırlı kalmamaktadır.⁷³⁹

Kalitenin en büyük göstergesi farklı görünmek ve yaşamaktan geçmektedir; lüks tüketim de global trendlerden etkilenmekte ve marka arayan müşteri kitlesinin arzularına hitap edebilmek için işletmeleri farklı bir yönetim arayışına doğru taşımaktadır.⁷⁴⁰

TKY felsefesi için global normlarla donanan liderler, farklılıklarından keyif alarak proaktif misyona soyunurlar. Farklı kültürde yetişmiş insanları bir araya getirerek değişim kararını vizyon ve değerlerin ışığında veren gerçek liderler, çalışanlarını ve müşterilerini mutlu ederek örgütlerini başarıya götürmenin yollarını

⁷³⁷ AKDEMİR, **Vizyon...**, s.31-33.

⁷³⁸ KAYNAK, s.44-45.

⁷³⁹ DEMİRCİ, s.3.

⁷⁴⁰ BUĞDAYCI, “Lüks Hayatın...”, s.105.

bilmektedirler. Çünkü global işletmelerin çoğunluğunda uygulama alanı bulan TKY, insan (müşteri) odaklıdır.⁷⁴¹

21. Yüzyıla damgasını vuracak olan işletmeler, yönetim mekanizmasının tıkanmasına yol açan hiyerarşik düzeni ortadan kaldıran ve onun yerine lider özelliklere sahip birey ve ekipleri stratejik bir inşa içinde (doğru biçimde) yerleştirerek ve işgörenlerin çevresindeki duvarları yıkarak kültürel yenilenme yolunda, sistematik değerlerin, ortak anlayışın ve karşılıklı sadakatin oluşturulmasını sağlayacaklardır.⁷⁴²

1.2. Modernitenin Açıklayamadığını Açıklayabilen Post-Modernitede TKY'nin Rolü

Olaylara farklılık getirebilen proaktif bireylerle çalışmak için klasik liderlik kurallarını bir kenara atmak gerekmektedir.⁷⁴³ Günümüz liderleri sadece hedef belirleyerek değil geleceği hayal eden rolleriyle de, işletmeleri mükemmellik yolunda çarpıcı düşüncelere taşıyacak görev anlayışını benimsemişlerdir.⁷⁴⁴ Oysa çağımızda gerçekçi olmakla, “hayalci olmak” arasında bir seçim yapılması gerektiği durumlarda, çoğu yaklaşımın “gerçekçilikten” yana olduğu görülmektedir; fakat postmodernizm tersini söyleyerek dikkatleri üzerine çekmektedir.⁷⁴⁵ Geleceğe giderek onu öngörmek ve bugüne taşımak düş gücüyle ilintilidir; oysa dönen çarkın negatiflerine direnmek zaten gerçekçi olmayı çürütür.⁷⁴⁶

Kalite hareketinin derindeki mesajını alamayan ve kendini aşma gibi bir misyonu olmayan örgütler, uzaklaşan hedefin peşinden koşma zahmetiyle karşılaşacaklardır, oysa kalite ile ilgili eğilimlerin önemini görmek için kristal küreye bakmak gerekmez.⁷⁴⁷

⁷⁴¹ AKDEMİR, **Global...**, s.141.

⁷⁴² ACAR, “Değişim Yönetiminde...”, s.13.

⁷⁴³ KRAUSE, s.14.

⁷⁴⁴ Ken BLANCHARD, “Lideriniz Hizmetinizde”, **Executive Excellence**, S.1, (Nisan, 1997), s.15.

⁷⁴⁵ AKDEMİR, **Vizyon...**, s.74.

⁷⁴⁶ **A.g.e.**, s.74.

⁷⁴⁷ SENGE, “Kalite Hareketinin...”, s.7.

Teknoloji devriminin tam ortasında bulunan işletmelerin “düşüncelerdeki değişimin” farkında olmalarını sağlayacak “kuantum liderleri” (farkındalığa çağrı çıkararak), sürekli olarak temel uzmanlık alanlarını etkili bir şekilde bir araya getirip, yaratıcı gücü artırıcı yeni yolların arayışı içindedirler.⁷⁴⁸

Uyuşukluğa ve statikliğe son veren “kuantum kuruluşları”, aklın, ruhun ve yüreğin görünmez gerçeklerini kabul ederek, insanların sahip olduğu derinlikleri ortaya çıkarır.⁷⁴⁹

Yaratıcı kişiler, paradoksları mantık yapan anlayıştan, çıkabilecek çatışmalardan kaçınmazlar; çünkü çelişkiler, farklı görüşlere ve yeniliklere kaynaktır.⁷⁵⁰

Hiçbir şeyi yaşamın merkezi haline getirmeyen TKY, rekabet gücünü arttırmada önemli bir girdi olan insan kaynaklarını yanına alıp -her seferinde daha büyük hedefe doğru koşarak- çalışanlarını sürekli değişen beklentiler yönünde motive eder.⁷⁵¹

Mükemmele ulaşmak hiç bir zaman mümkün değildir; ancak proaktif mantaliteyi odak alarak standartları aşmak, bu paradoksu anlamlı kılar.⁷⁵²

TKY ile işletmelerin götürülmek istenildiği noktanın resmini zihinlerde canlandırmadan, “zor değişimler”in gerçekleştirilmesi olanaksızdır.⁷⁵³

⁷⁴⁸ Michael E. QUIGLEY, “Kuantum Kuruluşları”, **Executive Excellence**, S.14, (Mayıs, 1998), s.16.

⁷⁴⁹ **A.g.e.**, s.17.

⁷⁵⁰ Tülin SENCER, “Toplam Kalite Yolculuğunda Yaşanan Olaylarla Niçin Toplam Kalite Sorusuna Cevap Arayış”, **5. Ulusal Kalite Kongresi**, TÜSİAD-Kalder Ya., İstanbul, (Kasım, 1996), s.60.

⁷⁵¹ AKDEMİR, **Global Normlu...**, s.142.

⁷⁵² BELEK, s.173-175.

⁷⁵³ SENGE, “Kalite Hareketinin...”, s.6.

1.3. Eğitim Düzeyinin Yükseltilmesinde TKY'nin Rolü

Enformasyon toplumunun bir diğer esası da bu toplum içindeki tüm insanların öğrenmeyi, öğrenmeleridir; sosyal bir amacı olan eğitimin, değerlerden yoksun olması kabul edilemez.⁷⁵⁴

ABD eğitimde; seçim hakkı, okul-merkezli yönetim (site-based management), TKY, esnek programlar, ortak karar verme, kaliteli eğitim, bireyselleşmiş öğretim gibi bir seri yeni metot ve uygulamalarını yaşama geçirmiştir.⁷⁵⁵

Dönüşüm için, eğitime yapılan yatırımlardan başka alternatif tanımayan John Humble'nin şu yargısı ağırlık kazanan gücün, eğitimden geçtiğini vurgulamaktadır: “En iyi elemanları çekmek isteyen şirketler, onların kendilerini geliştirmeleri için sürekli eğitim fırsatları sunmak zorunda kalacaklar”⁷⁵⁶

İşgücünün verimliliğini arttırmak ve nitelikli işgücüne sahip olmak için gerek işletme içi ve gerekse yaygınlaşan mikro teknolojinin yapısal dönüşümlere yol açtığı yükselen eğitim dokusuna ihtiyaç vardır; işletmeler (tıpkı) bu bağlamda Japonya'nın başarısında önemli bir yeri olan iş başı eğitimiyle, çıtayı üst seviyeye taşıyacak stratejilerini devreye sokmaktadırlar.⁷⁵⁷

İçlerinde barındırdıkları doyumsuzluğun ve hırsın başarılarındaki payı yadsınamayan işletmeler (mükemmellik yolunda TKY felsefesinin varlığı ile), sürekli gelişimin gerekliliğine inanmış çalışanlardan oluşan öğrenen örgüt odaklı eğitimin yapıcı kültürel etkisi ile, popüleritelerini sürdüreceklerdir.⁷⁵⁸

Global hareketin kültür ve sosyal hayatta en büyük faydası, bilgi ve teknolojinin sınır tanımadan dünya üzerinde serbestçe dolaşmasıdır ve bu çağdaş

⁷⁵⁴ DRUCKER, *Yeni...*, s.239-243.

⁷⁵⁵ H. ŞİMŞEK, s.76.

⁷⁵⁶ JOHNSON, s.115.

⁷⁵⁷ KURTULUŞ, s.151-152.

⁷⁵⁸ DRUCKER, “İşi Yeniden...”, s.19.

bilgi çizgisinden geri kalmak istemeyen işletmeler, açığı eğitimle kapatmanın yollarını seçmelidirler.⁷⁵⁹

TKY'nin işletmelerde yerleşebilmesi, kaliteli eğitim anlayışıyla mümkündür; o halde kalite insanla başlar; insanla farklı bir perspektif kazandırma amacına yönelik bir fonksiyonu gerekli kılar ve bu fonksiyonun sağlanmasında, eğitimin rolü büyüktür.⁷⁶⁰

Eğitimde kalite üzerinde önemli bir kritik öge; kurumsal kültürdür; öğrenciler ve yöneticiler, kendilerini bu kurumsal kültürün çekim alanının dışında tutamazlar. Değişimle başa çıkmak için eğitim odaklı örgütlerde de, TKY zihniyetine uygun bir örgütsel kültürün yaratılması sağlanmalıdır.⁷⁶¹

Hem bir yönetim felsefesi hem de kurumsal iklimde bir dönüşüm olarak ifade edilen TKY, sürekli eğitim faaliyeti ile aşağıdaki hususları amaçlar:⁷⁶²

- (1) TKY konusunda, kurum yöneticileri yeterli bilgiye sahip kılınmalıdır.
- (2) Kurumlar alt yapı ve donanım olarak desteklenmelidir.
- (3) Eğitim faaliyetleri, edilgen bir konumdan etken bir konuma getirilmeli, yani öğrenci (müşteri) odaklı bir eğitim anlayışına kavuşturulmalıdır.
- (4) Kaynakların etkin kullanımı açısından, yerel yapılanmaya yer verilmelidir.
- (5) Okullar ve eğitim kurumları, öğrenen örgütler haline dönüştürülmelidir.

⁷⁵⁹ SABANCI, s.19.

⁷⁶⁰ GÜRSOY, s.44.

⁷⁶¹ TEKİN ve GÜLEŞ, s.12.

⁷⁶² İrfan ÇAĞLAR, "Eğitim Yönetiminde Toplam Kalite Anlayışının Hizmet Verimliliğine Katkısı", **Karınca Kooperatif Postası**, S.740, (Ağustos, 1998), s.22.

- (6) İnsana değer veren ve onu kazanma eğitiminin temel esprisi olmalı, bunun için eğitimde fırsat eşitliği sağlamalıdır.
- (7) Kurum yöneticileri Kaizen'i (sürekli iyileştirme), öncelikle kendi dünyalarında gerçekleştirmelidirler.
- (8) Eğitim kurumları, bilgi yüklenme yerine, bilgi üreten kurumlar olarak yapılandırılmalıdır.
- (9) Etkileşimci eğitim teknolojilerine yoğun bir biçimde yer verilmelidir (CD-ROM, Video, İnternet gibi).

1.4. Yüksek Yaşam Kalitesine Eğilimi Gerçekleştirmede TKY'nin Rolü

Hava ve su kirlenmesi, ormanların yok olması, toprak ve bitki örtüsünün azalmasına neden olacak tehlikeleri bertaraf etmek, ekolojik dengeyi bozmamak ve insanların geleceği için gelişmiş ülke yönetimlerinin; sosyo-kültürel, politik amaç ve yöntemlerini gözden geçirmeleri bir zorunluluktur.⁷⁶³

Koşulsuz müşteri mutluluğunu ön plana çıkaran TKY'de de Sürdürülebilir Kalkınma İlkesi ile Çevre Yönetim Sistemi özel bir yer tutmaktadır.⁷⁶⁴

Sürekli gelişmenin hedeflendiği Çevre Yönetim Sistemlerinin amaçları şunlardır:⁷⁶⁵

- (1) Hurda oranlarının, kaynak kullanımının, çevreye dönük risk ve zararların, çevre kirlenmesinin minimal boyuta indirgenmesi,
- (2) Rekabet gücünün ve verimliliğin artması,

⁷⁶³ E. EREN, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve...*, s.124-125.

⁷⁶⁴ Dilşen LOSTAR, "Kaynakların Etkin Kullanımının Brisa'ya Kazandırdıkları", **5. Ulusal Kalite Kongresi**, TÜSİAD-KalDer Ya., İstanbul, (Kasım, 1996), s.831.

⁷⁶⁵ **A.g.e.**, s.831.

(3) Bunların sonucunda; daha temiz çalışma ortamı, daha temiz ve yaşanabilir çevre ve dünyanın oluşturulmasıdır.

Kalitenin önemini vurgulayarak tüketici kitlesine karşı sorumlu olan örgüt ve işletmeler şu önemli esasta konsensüs sağlamışlardır: “Toplum ve çevre için olası bir tehlike (nükleer santrallerde olabilecek sızıntının topluma ve çevreye vereceği zarar)” karşısında ciddi önlem paketinin alınması.⁷⁶⁶

“ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi Standardı” kirliliğe yaşanamak istemeyen ve yeni kuşaklara temiz çevre bırakmak isteyenlerin arzuladığı bir kalite normudur.⁷⁶⁷

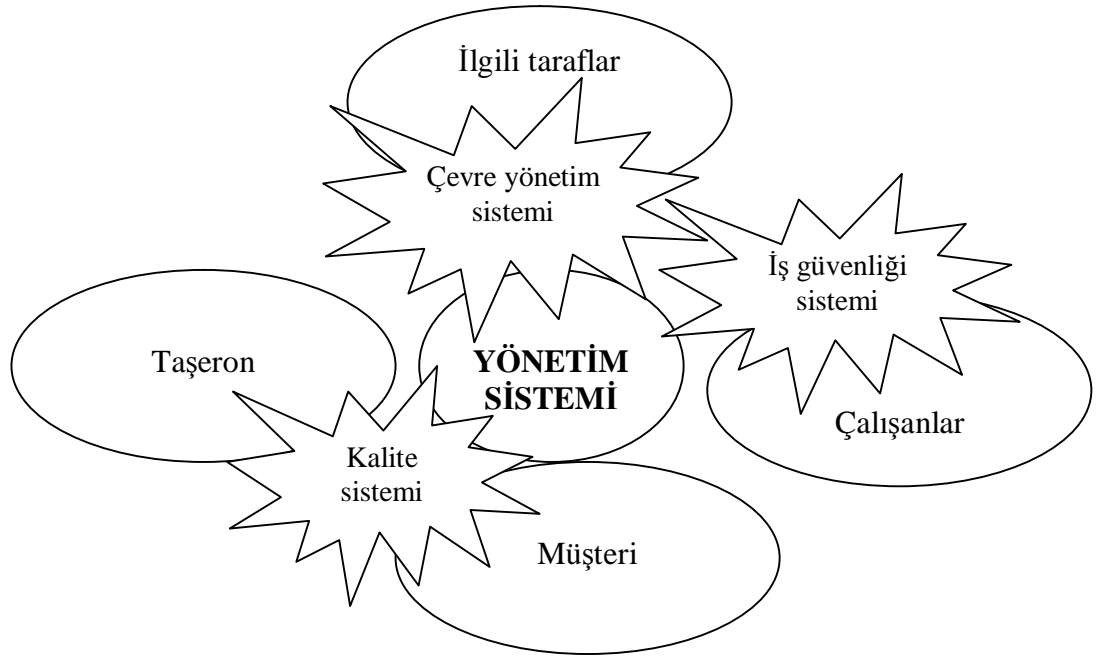
İşçi sağlığına ve çevre korumasına önem veren günümüz işletmeleri, insan sağlığına uygun bir ortamda yapılan çalışmaların çalışanlara değer verildiğinin bir göstergesi olarak değerlendirilmekte ve bu durum; verimlilik ve kalitedeki artışta bir ivme kazandırmaktadır.

Benzer şekilde işçi sağlığı ve işçi güvenliği konusunda da üst yönetimin sağlayacağı her türlü destek, konuya verilen önemi -çalışanlarına- bir kez daha ispatlayacak ve şekilde de görüleceği üzere (bkz: Şekil 4.2.), tüm gerekli değişiklikler işletme üst yönetiminden başlayarak yayılacaktır.⁷⁶⁸

⁷⁶⁶ ÖZALP ve Diğerleri, s.24

⁷⁶⁷ Neli ADONI, “Sanayide Çevre ve İş Güvenliği Entegre Sistemleri”, **İ.S.O. Dergisi**, S.388, (Temmuz, 1998), s.26

⁷⁶⁸ **A.g.e.**, s.27



Şekil: 4.2. Entegre Yönetim Sistemi

Burada üst yönetime düşen görev açıktır; konunun üzerine yeterli kararlılık ile gidildiğinde, yapılan faaliyetler üretim ve satış ile aynı kulvarda izlendiğinde, işletmenin çevre ve iş güvenliği performansı kendiliğinden artacaktır.⁷⁶⁹

Artık işletmelerin, aradıkları elemanlarda daha farklı nitelikleri ön plana çıkardıkları gözlenmekte; bunun en önemli sebebi ise, yönetim alanında yaşanan büyük dönüşüm ve farklı akımların ortaya çıkmasına başlanmaktadır; işletmelerin elemanlarında aradığı özellikler, eğitimin yanı sıra bu yeni oluşumların (örneğin sigarayı bırakın kampanyası) etkisi altında şekilleniyor ve işletmeler; yoğun olarak hangi pozisyonda olursa olsun, yeni elemandan işletmenin kültürüne uyum sağlamasını bekliyor.⁷⁷⁰

Sorumluluk sahibi yurttaşların katkılarıyla yaşam kalitesinin devamlı zenginleştirilmesi, yükseltilmesi ve yenilenmesini misyon edinen sivil toplum örgütlerinden Kal-Der -21. Yüzyılın yeni açılım ve yapılanmalar çağı olduğunun bilincinden hareketle- kalite kavramını hayatın her kesitinde taşımayı misyon edinmiştir.⁷⁷¹

⁷⁶⁹ A.g.e., s.27.

⁷⁷⁰ ..., "Türkiye'nin Devleri CV'nizi...", s.200.

⁷⁷¹ KalDer, s.16.

Türkiye'nin 21. Yüzyıla daha güçlü ve daha geniş bir vizyonla girebilmesi ve herkesin günlük hayatının her boyutunda kaliteyi bulabilmesi adına "iş mükemmelliği" misyonuna soyunan UKH'nın (Ulusal Kalite Harekatı) katılım bildirgesinin özet metni şöyledir:⁷⁷²

- (1) UKH'nın, ülkemizin global rekabet atmosferinde güçlü bir biçimde yer alabilmesine yönelik ulusal bir eylem planı olduğu kabul edilmektedir.
- (2) UKH'ya katılan her kuruluş, maksimum çabayla kalite vizyonu içerisinde yer alacaktır.
- (3) "Kalite" bilincinin kişisel, örgütsel ve ulusal bazda yerleşip yaygınlaştırılması ülkemizde yaşayan herkesin yararına bir gelişmedir.
- (4) "Kalite" kavramının ülkemizin tüm alanlarında küresel normlara uygun bir şekilde yaşama geçirilmesi -sosyal paydaşlar arasında- kültürel, ekonomik bir konsensüs sağlayacaktır.
- (5) Kurumsal kalite uygulamalarının, "kalite" bilincinin ve felsefesinin yaygınlaştırılmasının temel boyutlarından biri olduğunu ve bu uygulamaları kuruma (KalDer'e) adapte edecek olanaklar çerçevesinde kaynak ayırmanın baş hedef olacağı unutulmamalıdır.
- (6) Türkiye'deki tüm kurum ve kuruluşların kendi görev ve misyonlarını "mükemmel" olarak gerçekleştirmelerinde, "iş mükemmelliği'ni" strateji olarak seçen UKH, Türkiye'nin yeni yüzyılda daha güçlü olmasını hedeflemektedir.
- (7) UKH konsepti adına hareketin odak noktası KalDer; şu bildirge ile misyonunu ortaya koymuştur: "Yasalar çerçevesinde kurumumuzun sahip

⁷⁷² A.g.e., s.17.

olduğu birikimi, kalite felsefesinin yoğunlaşması amacıyla paylaşmayı kabul ederiz”.

TKY felsefesini, değiştirilemeyen bir örgüt kültürü ya da “olmazsa olmaz” konumuna getiren sosyal amaçlı örgütler (ticari amaç güdmeyen), gündelik hayatta da kalite ayrılacağını sosyal yaşama geçiren planın parçaları olacaklardır.⁷⁷³

Sonuç olarak hiç kimse kirli bir çevrede yaşamayı ve çocuklarına bu sorunları miras bırakmayı arzulamaz; burada her çalışanın bilmesi gereken konu, “kendisinin” konulmuş kurallara uymakla bile çevreyi korumak adına önemli faydalar sağlamış olacaktır.

1.5. Sanatın Baskın Olmasında TKY'nin Rolü

Gücünü entellektüel birikimden alan sanatçı, yaratıcılığın baskın olduğu günümüz paradigmasında, farklılığı figüre etme cesaretini gösterme arzusuyla, lider prototipini eyleme geçirmeyi hedefler. Diğerlerinden farklı olduğunu iddia edip sanat adına soyundukları kalite vizyonunda bu farkın en yakın tanıkları olanları da peşlerinden sürükleyen liderler; saçtıkları ışıkla mutluluğun belirleyici rolünü misyon edinirler.⁷⁷⁴ Geleceğin pozitif bir resmim çizmeyi ve başarıları da kutlamayı unutmayan değişimin öncüsü liderler, vizyon ve değerlerin ışığında, farklı yapılarıyla topluma kendilerini kabul ettirebilmelidirler.⁷⁷⁵

Yaşamsal önem taşıyan süreçlerde kalite hareketinin derindeki mesajını yakalayanlar, varlıklarının sessizliğine kulak verirler.⁷⁷⁶ Hayal gücü ve yaratıcılığı kullanarak kalıpları zorlayan liderler, umut yolculuğunda fark yaratmak adına düşünselliği harekete dönüştürecek, özel sorunlara, her zaman özel çözümler bulurlar.⁷⁷⁷

⁷⁷³ YENERSOY, “Toplam Kalite Yönetiminin...”, s.16-17.

⁷⁷⁴ Adem GENÇ, “Yeni Teknoloji Karşısında Algı Eşiğimizde Meydana Gelen Değişiklikler ve Kendi Çevresini Yaratan Sanat”, **Plastik Sanatlar Dergisi**, S.7, (Eylül - Ekim, 1997), s.26.

⁷⁷⁵ MCKENZIE ve KOENIG, s.18.

⁷⁷⁶ CASHMAN, s.10.

⁷⁷⁷ DRUCKER, “Liderler Düşünselliği...”, s.5.

Kendine özgün niteliğiyle eğitici ve öğretici mesajlar vererek her kitleye göndermeler yapan sanatçılar da, tıpkı liderler gibi (birer dünya gezgini olarak), toplumsal yaşamda ağırlıklarını hissettirmektedirler.

Toplumların uygarlık düzeyine ulaşmaları için çağın uygarlık seviyesi ile çağdaş sanat seviyesi birbirine paralel gelişmelidir.⁷⁷⁸

Toplumların uygarlık ölçütü, yetiştirdikleri sanatçılar ve sanata verilen değerle ölçülür. Oysa ülkemizde sanatın; birey ruhunu eğiten ve bireyleri kaynaştıran bu yüksek seviyeli değeri anlayamamış, bunda “sanatın refah ve mutluluğu belirleyici rolünün tam değerlendirilememiş olması” bir neden olarak gösterilmiştir.⁷⁷⁹

Dolayısıyla zekanın ve yaratıcılığın geliştirilmesinde refah ve mutluluğun lokomotif olan sanat (ülkemizde), ihtiyaçlar piramidinde en alt sıralarda yer almıştır.⁷⁸⁰

Oysa ki, sanat eğitimi ile sanat; hem bir eğitim aracı, hem de bir eğitim alanı olarak temel ve vazgeçilmez bir öğedir.⁷⁸¹

Sürekli eğitimle donanımlı bulunduğu nokta ile yetinmeyenler, çağın gerisinde kalmayan birikimleriyle, sanatta, kültürde ve sosyal yaşamda gerekli atılımları yapacaklardır.⁷⁸²

Yüksek düzeyde yaratıcılığın prim verdiği global şartlarda birinci sınıf ressam, müzisyen ve sanatçı, yüksek düzeydeki yaratıcılıklarına devam edebilmek için sürekli kendilerini aşmayı misyon edinmelidirler.⁷⁸³ TKY’de, sürekli gelişme ilkesiyle, sanatçılara güç veren bir felsefedir.

⁷⁷⁸ Ayla ERSOY, “Sanat İçin Eğitim, Eğitim İçin Sanat”, **Plastik Sanatlar Dergisi**, S.26, (Kasım-Aralık, 1996), s.42.

⁷⁷⁹ TİTİZ, s.156.

⁷⁸⁰ **A.g.e.**, s.16.

⁷⁸¹ ERSOY, s.43.

⁷⁸² SABANCI, s.19.

⁷⁸³ MAKRIDAKIS, s.13.

Halkla ilişkiler uzmanları, işletmelerini ve ürünlerini bir sanat dalı aracılığıyla tanıtmamanın, o işletmeye özel bir güven getireceğine inanırlar. Sanat ile teknoloji arasındaki karşılıklı bağlantı kuranlara da sıklıkla rastlanmaktadır. Çünkü, teknolojide de, sanatta da, “kalite” kavramı belirgin bir yer almaktadır.⁷⁸⁴

1.6. Entellektüelleşme Düzeyinin Artmasında TKY'nin Rolü

Çağdaş örgütler için eleştirilere kayıtsız kalma geçmişte kaldı. Artık onlar (örgütler), hizmet kalitelerini artırmak için, müşteri eleştirilerine gereksinimleri olduğu bilinciyle hareket ediyorlar.

İşletme kültürünün oluşmasında ve devam etmesinde eleştirel söylem, fark yaratmak adına, bilgi niteliğindedir. Bu bağlamda; her konuda gelişmenin sonsuzluğuna inanan yenilikçi liderler, bilginin peşinden giderler; çünkü bilgi güçtür.⁷⁸⁵

İşletmelerin yıllık raporlarında da “Bilgi Sermayesi” olarak adlandırılan entellektüel sermaye, günümüz küresel zemininde, rekabete yönelik bir avantaj olarak nitelendirilmekte ve organizasyonların gelişiminde kazanılması zorunlu görülen değer tekelleri olarak kodlanmaktadır.⁷⁸⁶

Yapılan işlerin zihinsel güce odaklandığı bilgi toplumunda, örgütlerin derinlik kazanma yapılanmaları zorunlu olmaktadır.⁷⁸⁷ Yönetim literatüründeki çevrimlerden birisi olan insan kaynaklarını güçlendirme ve derinlik kazandırma tasarımı, değer tekellerini yaratan bireylerle, gelecekte başarının temelini oluşturacaktır.⁷⁸⁸ Beyin gücünü içselleştiren kültürel iklimde zihinsel bir tutum, bir strateji ve bir kavram tasarımı olan entellektüel sermaye; rekabet atmosferinde katılmalı yönetimi kaçınılmaz hale getirmektedir.⁷⁸⁹

⁷⁸⁴ N. ECZACIBAŞI, s.345.

⁷⁸⁵ KRAUSE, s.14.

⁷⁸⁶ ÇAVUŞGİL, s.226.

⁷⁸⁷ BUZAN, s.67.

⁷⁸⁸ KOÇEL, *İşletme...*, s.299.

⁷⁸⁹ A.g.e., s.301.

Bilgi devriminin ana teması olan ve maddi kaynaklardan daha önemli yer teşkil eden, insan kaynakları, globalleşen ve sürekli değişen bir paradigmada, başarıyı garanti edecek ve günümüz paradokslarını çözecek önemli bir girdidir.⁷⁹⁰

Günümüz stratejisinde yaratıcı, katılımcı ve heyecanlı yolculuk için geleceği yönetmek isteyen işletme ve bireyler, öncelikle kendi kendilerini yaratmalıdırlar.⁷⁹¹

Çağdaş yönetim becerilerinden yoksun olmamak için her işletmenin “bilgi insanına” gereksiniminin olduğunu ifade eden Drucker; enformasyon toplumunda geleceğin zorluklarını çekmek istemeyen iş adamları için söylenecek önemli şu mesajı vererek (akıllı örgütlere) gönderme yapmaktadır; herkes bilgi çağında bilgiye ulaşıyorsa, farklılaşma bilginin kullanımı ve yaratıcı insanlarla olmalıdır.⁷⁹²

Farklı kültürlerden gelen insanlarla yakın temas kurarak, onlarla; toplumsal, duygusal ve entelektüel paylaşımının önemine atıfta bulunan yöneticiler -bu yaklaşımla- sürekli değişen beklentilere en güzel yanıtı vermiş olacaklardır.⁷⁹³

Entelektüel enerji ve merak getiren bir öğrenme ve keşif prosesinde bir vizyoner olarak, görünürde gerçekleşmesi zor hayaller kuran ve bunları gerçekleştirebilecek birer olasılık haline dönüştürenler, örgütlerinin tümünü harekete geçirecek potansiyelleriyle şimşekleri üzerlerine çekeceklerdir.⁷⁹⁴

General Electric Genel Müdürü Jack Welch, yetkinleştirilmiş insana gereksinimi şöyle açıklıyor: “Her bir çalışandan gelecek her iyi fikre gereksinim duyduğumuz günümüz dünyasında, çalışanları sindirecek ve yıldırarak yönetim tarzlarına tahammülümüz yok”.⁷⁹⁵

⁷⁹⁰ CARROL, s.13.

⁷⁹¹ ÇUBUKÇU, s.9.

⁷⁹² DRUCKER, “Liderler Düşünselliği...”, s.5.

⁷⁹³ COVEY, “Küresel Düşünen Yöneticilerin...”, s.6.

⁷⁹⁴ DEPREE, s.8-9.

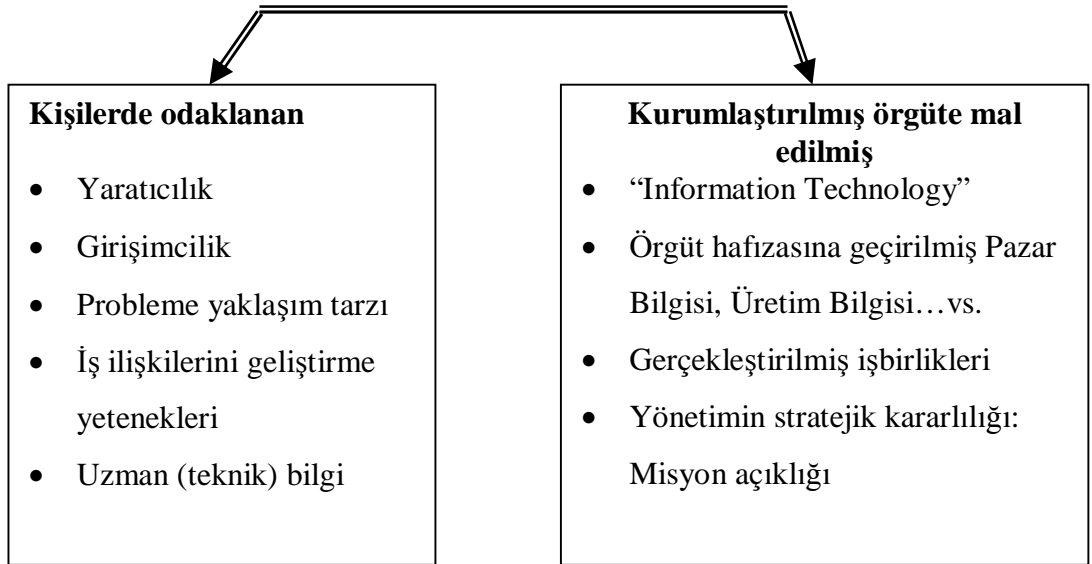
⁷⁹⁵ William E. HALAL, “Dinleyen Liderler”, **Executive Excellence**, S.13, (Nisan, 1998), s.12.

İnsanları en kıymetli kaynak olarak algılayan ve işletmeye bir bütünlük ve anlam kazandıran perspektif, yükselen bir spiral gibidir; bu bağlamda, işletmede bir tek kişiye bile gereken önem verilmediği takdirde, işletme gerçek potansiyeline hiç bir zaman ulaşamayacaktır.⁷⁹⁶

İyi eğitim görmüş, eleştirel sorumluluk sahibi vatandaşların dominant düşünceleri, bilgi toplumunda, yeni elitizmin de habercisidir.⁷⁹⁷

Zihinsel çalışma spektrumunun sunduğu “cognitarya”, enformasyon toplumunun yarattığı bir sınıf olarak, yükselen paradigmada enformasyon üretmeye devam ederken; ekonomide yalnızca kol emeğine dayalı olan “proletarya”yı azınlık haline getirmektedir.⁷⁹⁸

Rekabete dönük ilişkilerde işletme bazında son derece önemli olan entellektüel sermaye portföyünü, şekildeki gibi (bkz: Şekil 4.3.) iki bileşenine ayırabiliriz: Birincisi beşeri unsur ve ikincisi ise bu beşeri unsurun içselleşerek örgüte mal edilmesidir.⁷⁹⁹



Şekil: 4.3. Örgütün Entellektüel Sermayesi

⁷⁹⁶ RUSS-EFT, s.16.

⁷⁹⁷ COŞKUN, s.101.

⁷⁹⁸ Alvin ve Heidi TOFFLER, s.54-56.

⁷⁹⁹ ÇAVUŞGİL, s.227.

İşletmelerin entellektüel sermayesinin etkinliğini arttıran TKY, katılımcı davranışları tetikleyerek işgörenin içindeki gücü açığa çıkarmakta ve süreçlere tam olarak katılımını sağlamaktır. Bu tür davranışlar sergilenirse, tüketici tatminine yönelik çözümlere ulaşma çabalarına herkes katılmış olur.

2. DEMOKRASİNİN GELİŞMESİNDE TKY’NİN ROLÜ

Demokrasiyi yalnız siyasi bir sistem olarak değil bir yaşam biçimi olarak kabul ettiğimizde çok şey değişecektir. Demokrat olmak; toplumun bütün kesimlerinin birbirleriyle, katılım, şeffaflık, uzlaşma ve paylaşma değerlerine sahip çıkmaları anlamını taşır ve bu perspektifle -söz konusu temel sorunları çözme yolunda- katedilecek aşamalar, sonuçta tüm insanların yaşam standartlarına yansıtacaktır.⁸⁰⁰

Özgür düşünebilen, kendi içinde tutarlı bir yol izleyen, toplum ile entegre olabilen ve gereğinde toplumu değiştirebilen dinamik süreçli demokrasi düşü, globalleşmenin doğurduğu bir olgudur.⁸⁰¹

Globalleşme ile farklı paradigmaya giriş yapan dünyada eğitimin şimdiye kadar olan temel amaçlarından farklı olarak; yeni dünya düzeninde yaşayacak bireyler için gerekli olacak değerleri ve donanımları kazandırabilecek demokrasi eğitimi -yeniden yapılanma çerçevesinde- insan kaynağını harekete geçirebilecektir.⁸⁰²

Herkesin fikrini özgürce söylediği ve yönetime katılarak verimliliğin (tüm örgüt dokusuna) tesis edildiği TKY, bir demokrasidir.⁸⁰³

⁸⁰⁰ Hüsamettin KAVI, “Toplumun Üç Ölçeği”, *İ.S.O. Dergisi*, S.359, (Şubat, 1996), s.3.

⁸⁰¹ KOZLU, s.223.

⁸⁰² ERDOĞAN, s.29.

⁸⁰³ ARGUN, “Toplam Kalite...”, s. 10.

2.1. İnsan Haklarının Yaygınlaştırılmasında TKY'nin Rolü

Bugün işletmeler stratejilerini sadece müşteriye tatmin etmek için değil müşteriye sevindirmek için çizmektedirler; Coca Cola Company'nin Başkanı ve Genel Müdürü Roberto C. Goizuetz'de; yapılan hiç bir işin tüketiciler olmaksızın var olmayacağını farkında; dolayısıyla müşteri odaklı yaklaşım işletmeleri büyük başarılarla taşırken, son dönemdeki değişimin temel unsuru olan demokrasi konseptli anlayışı da -müşteriyi kral koltuğuna oturttarak- tesis etmiş olmaktadır.⁸⁰⁴

İç ve dış müşterilerinin mutluluğunu ilke edinen TKY, herkesin yönetime katıldığı demokratik zeminde, iletişim kaynaklarını sonuna kadar açarak, felsefesine yakışır bir yönetim tarzı ile güven ve paylaşım ortamını yaratmaktadır.⁸⁰⁵

“Yaratıcı işler yapmak için gerek duyduğunuz özgürlüğü nasıl kazanır, zamanını nereden bulur ve kaynaklara nasıl ulaşırsınız?”⁸⁰⁶ Kişiliği gelişmiş bireylerden kendini gerçekleştirmiş bireyin geçişini hızlandıran günümüz yönetim sisteminin bu kısıt tanımayan farkı sonucunda; akılcı, demokratik, bilimsel, yaratıcı düşünce, empati ve insana saygı gibi önemli amaçlara ulaşmak artık hayal olmayacaktır.⁸⁰⁷

Global süreç şimdiye kadar ihmal edilen kaliteyi keşfetmiştir; o halde kalite insanla başlar, insana yeni perspektif kazandırma hedeflerine dönük bir fonksiyonu gerekli kılar ve bu fonksiyonu sağlamada -bilgi devrimi ve ciddi kazanımlar sağlanması için- TKY silahını kullanmayı öngörür.⁸⁰⁸

Tüm çalışanlara bilginin ve yeniliklerin peşinden koşma cesareti veren kuantum liderleri (TKY'nin vazgeçilmez lider prototipi), bireysel özgürlüğün oluşmasında bireylere gerekli sorumlulukları yüklemektedir; çünkü işletmelerin

⁸⁰⁴ GODFREY, s.9.

⁸⁰⁵ COVEY, “Kaliteli...”, s.12.

⁸⁰⁶ COVEY, “Yaratıcı...”, s.3.

⁸⁰⁷ Doğu AKTULGA, “Liderliğe Bir Bakış”, **Executive Excellence**, S.13, (Nisan, 1998), s.10.

⁸⁰⁸ GÜRSOY, s.44.

performansının yükseltilmesine katkı sağlayacak olan bu liderler -üretilen ürün ve hizmet ne olursa olsun, esas olarak- insan odaklı felsefenin bizzat yaratıcısıdır.⁸⁰⁹

TKY, özgürce akan bilgi için duraklama gibi bir lükse sahip olmadığımızı hatırlatır. Herkesin fikrini özgürce söylediği ve önerilerinin dinlediği TKY, demokrasinin kendisidir.⁸¹⁰ Tüm çalışanların arasında ve her düzeyde açık, rahat ve yüz yüze bir iletişim ile konuların her yönüyle konuşulmasından ve tartışılmasından yana olan günümüz yönetim anlayışı da (TKY) sorunların masa başında değil, yerinde ve anında çözülmesinden yanadır.

Uygun çalışma saatleri, güdüleyici ödüller, prim sistemi ve bireysel farklılıklara önem vererek bireysel istekleri için özellikleriyle en optimal şekilde entegre edecek metotlar, gelecekte her çalışanın işletmelerden beklediği temel unsurlar olacaktır.⁸¹¹ Dolayısıyla bir örgüt, iş gücünü ve piyasa etkinliğini rakip işletmelere kaptırmak istemiyorsa, kendisini bu dönüşüme hazırlamalıdır.⁸¹² TKY bu dönüşüm süreçlerinde organizasyon içi çevrim sağlayacak ve dengeyi oturtacak stratejisiyle, geleceğin iş gücünü yönetmekte önemli bir anahtar olacaktır.

Toplam Kalite ve müşteri memnuniyeti üzerine inşa edilen TKY, tüketicinin ne denli önemli olduğunun bilinciyle, işletmeleri başarıya götürecek bir yönetim felsefesidir.⁸¹³

2.2. Barışın Tesisinde ve Gelişmesinde TKY'nin Rolü

Barıştan tüm dünyanın aynı şekilde faydalanmasına olanak tanıyan global düzen (kurgulu yörünge), refahı yakalama adına bir çıkış noktası olacaktır.⁸¹⁴

⁸⁰⁹ QUIGLEY, "Kuantum...", s.17.

⁸¹⁰ ARGUN, "Toplam Kalite...", s.10.

⁸¹¹ A. ACAR, "Değişim Yönetiminde...", s.13.

⁸¹² **A.g.e.**, s.14.

⁸¹³ ..., "Tüketicinin Korunması ve...", s.6.

⁸¹⁴ AKDEMİR, **Global Normlu...**, s.40-41.

Demokrasi alanında oluşan dönüşümleri ılımlı koordinatlara oturtturarak organizasyonlara taşıyan TKY, değışen demokratik zeminlerde günümüzün vazgeçilmez bir stili olmaktadır.⁸¹⁵

“İnsanlar bana sık sık; bir lideri nasıl yaratıyorsun? diye sormaktadırlar. Bir lider olurken nelerin olup bittiğini anlayamadığımı itiraf etmek zorundayım. Eğer bunun için bir reçetem olsaydı, Nobel Ödülü’nü kazanırdım” diyen Warren Bennis, TKY’nin önemli kritik ögesi olan liderlik formasyonunun kazandırılması ve ekip içinde konsensüs havasının estirilmesinde, barış odaklı girişimlerin, olması gereken bir süreç olduğunu ifade etmektedir.⁸¹⁶

Yol alma kaygısına kapılmış küçük ölçekli birçok işletmede eksik olan şey, güven ortamıdır.⁸¹⁷ Böyle ortamlarda barış dönemi yönetimine ve liderlerine duyulan ihtiyaç artar; çünkü küreselleşen dünyada barış dönemi liderleri, konjonktürün seyirini öngörerek, fırsatları yakalama ve tehlikeleri elimine edecek potansiyelleriyle, kendilerinden bekleneni yapacak ve büyük değışikliklere kucak açacaklardır.⁸¹⁸

Örgüt misyonunu ve değerlerini ayrıcalıklı bir konuma getirmeyen yöneticiler, güven isteyen ortamda, misyonu sabote etmiş olurlar.⁸¹⁹

Çalışanlarını serbest bırakarak -sıkı denetimle örgüt atmosferinin ve yönetimin mükemmel dünyasını karartmayan kısıtlayıcı anlayış yerine- yapıcı ortamlar yaratmanın yolu, kaliteli insanlardan oluşan bir ekip yaratmadan geçmektedir.⁸²⁰ İstenen barış ortamı için (ekiplerde), bireylerin yüksek düzeyde katılımı ile çalışanların bireysel ve örgütsel gelişime inanmaları esastır.⁸²¹

⁸¹⁵ ARGÜDEN, “Değışen Yönetim Anlayışları ve...”, s.4.

⁸¹⁶ BENNIS, “Liderliği...”, s.6.

⁸¹⁷ Eileen MCDARG, “Kriz Anında Liderlik”, **Executive Excellence**, S.1, (Nisan, 1997), s.7.

⁸¹⁸ Judith M. BARDWICK, “Duygusal Liderler”, **Executive Excellence**, S.1, (Nisan, 1997), s.8.

⁸¹⁹ **A.g.e.**, s.9.

⁸²⁰ TICE, s.16.

⁸²¹ QUIGLEY, “Etkili Ekiplerin...”, s.18.

Sürekli uyku halinden sıyrılıp değişimin dinamiğini yaşamak isteyenler, iç varlıklarıyla ilişkilerini dingin tutmak zorundalar; Pascal'ın dediği gibi: “İnsanoğlunun tüm sefaleti, bir odada sessizce tek başına oturamamasından kaynaklanmaktadır;” buna göre ustalık yolculuğunda (yaşamın çalkantıları karşısında) performansı sağlayacak kusursuzluk anlayışı, tüm örgüt çalışanlarına huzur, barış ve başarı getirecektir.⁸²²

2.3. İnisiyatif Kullanma, Laissez Faire - Laissez Passer'in Gerçekleşmesinde TKY'nin Rolü

Yeniden yapılanma ve yaratıcılığın pekiştirilmesinde karar mekanizması içinde etkin rol almaları gereken insan kaynaklarının, işletme ile ilgili sorumluluğu da yüklenmeleri gerekiyor; çünkü: “Yetkilendirme geçici bir heves değil, giderek yayılacak bir olgudur”.⁸²³ Bu bağlamda küresel normlu işletme olmak için katılımcı örgüt kültürünü benimseyen işletmeler, çalışanlarına ful yetki vermelidir.⁸²⁴ Katılmalı yönetim uygulamalarında çalışana tam yetki veren otonom çalışma grupları, işletme verimliliğini ve kalitesini arttıran en cazip katılma tekniğidir.⁸²⁵ Bunlar aynı zamanda TKY'nin yönetim teknikleridir.

Davranış bilimlerinin gelişmesinden kaynaklanan (iş hayatında), çalışanlar arasındaki ilişkilerin düzenlenip yönlendirilmesinde farklı bir boyut kazanan liberal (laissez faire) yönetim tarzı; kendi kendini yöneten ve aldıkları tam yetki ile işletmede etkin faaliyet gösteren grup üyelerinden oluşmaktadır ve yöneticinin bu grup üyeleri üzerinde etkisi bulunmamaktadır; onlar tamamen özgürdürler.⁸²⁶

“Delege et, başkalarına güven duy ve onların gelişmelerini hızlandır” yargısı, yöneticilerin birlikte çalıştığı bireylere güç ve yetki vermeyi ifade ederken, çalışanların da bu sorumluluğa istekli olmasını gerekli kılar.⁸²⁷

⁸²² CASHMAN, s.10.

⁸²³ JOHNSON, s.31.

⁸²⁴ AKDEMİR, *Vizyon...*, s.13.

⁸²⁵ AKDEMİR, *Global Normlu...*, s.93.

⁸²⁶ Ayhan CESUR, *İşgörenlerin Çalışma Hayatına İlişkin Sorunların İş Tatmini Yönünden İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 1998, s.46.

⁸²⁷ MOLLER, s.59.

Yöneticilerinden aldıkları inisiyatifle kişisel enerjilerini; süreç geliştirme, proses tasarımı, yeniden inşa, sürekli gelişmeye yönelen ve işletmelerin ayakta kalması için çaba gösteren kendi kendini yönlendiren çalışma grupları, özgün işlevleriyle (işletmelerine) kaliteyi tesis edecek enerjiye sahiptirler.⁸²⁸

Ortak vizyon ve paylaşılan değerler için kontrolü bir başkasına vermekten korkmayan liderler (bugün geçerli olan ve İngilizce’de “adhocracy” olarak adlandırılan), grup çalışmasını sonuna kadar desteklemektedirler.⁸²⁹ Yetkilendirmeyi, inisiyatif kullanma özgürlüğünü kapsayan bu terim (adhocracy) günümüz yönetimde gözde kavramdır; artık anahtar kelimeler planlar değil, alternatiflerdir; kusursuz değil olabilecek olandır; itaat etmek değil katılmaktır.⁸³⁰ Bu nedenle günümüz organizasyonları, çalışanların güçlü yönlerini daha etkin ve zayıf taraflarını etkisiz hale getirmede -geleneksel olanların dışındaki yöntemleri kullanmaları için inisiyatif vermeyi prensip kabul etmektedir.⁸³¹

2.4. Kadınların Baskın Olmasında TKY’nin Rolü

İrk, cinsiyet ve inanç farkı gözetmeden herkese kendini geliştirme, yetiştirme ve yükseltme önceliği tanıyan günümüz işletmeleri, tüm çalışanlarını uyumlu bir beraberlik ve kalıcı temeller üzerine motive eden demokratik yapısıyla, fırsat eşitliğinin önünü açmaktadır.

Rekabet avantajlarından biri de, iş gücünde kadınların yeteneklerinden tam olarak yararlanmayı gerekli kılar.⁸³²

Artık iş hayatında bir kadının başarılı olabilmesi için erkek gibi davranması gerektiği safatasına son veren bugünün liderleri, sarsıcı bir devrimle karşı

⁸²⁸ GODFREY, s.8.

⁸²⁹ Charles HANDY, “Yeni Sözcükler”, *Executive Excellence*, S.14, (Mayıs, 1998), s.7.

⁸³⁰ **A.g.e.**, s.7.

⁸³¹ DRUCKER, “Geleceğin...”, s.17.

⁸³² BENNIS, “Liderlerin...”, s.3.

karşıyadırlar: Erkek liderler, aslında kadınların taklit etmeleri istenen maço karakter özelliklerinden kurtulmaya çalışıyorlar.⁸³³

Dr. Helen Tartakoff'un belirttiği gibi; genelde kadınlar, erkeklerin tam tersi kişilik özellikleri taşımaktadır ve insanlığın gelişmesini sağlayacak potansiyel bu kadımsı özelliklerdedir.⁸³⁴

İşletme bütünündeki başarıyı hedefleyen liderler, işletmedeki her bireyin “Bütün”e katkısını gerekli görmektedirler; bireysel başarı, “Bütün”ün başarısına yapılan katkıyla belirlenecektir.⁸³⁵ Çünkü TKY gerçek anlamda “Toplam” Kalitedir.⁸³⁶

Katılımcılık temelinde yükselen bir uygulama olan TKY; “Bütünselin Kaliteli Yönetimi” olarak karşımıza çıkmakta ve tüm çalışanlarını (ayırt etmeksizin), işletmeye bağlılığını ve mutluluğunu öngörmektedir; çünkü bu felsefenin ortak çarpanı; insan ve insan etkileşimidir.⁸³⁷

“Önce İnsan” sloganını simgeleyen bir anlayış olan TKY, “biz ve onlar” yaklaşımını aşarak, tüm elemanını örgütün ortak vizyonu altında bütünleşmesini sağlamıştır.⁸³⁸

Yaşadığı dünyayı anlamak, öğrenmek ve değiştirmek için gereken enerjiye sahip olan kadınlar, 21. Yüzyılda, artık sadece evinde değil, toplumda da aynı yararlılığı gösterecekleri döneme girmektedirler.⁸³⁹

Günümüzde işletmeler, yöneticileri, kadın veya erkek olarak cinsiyet ayrımına göre değil de, profesyonel olarak bakmanın daha kolay olduğu görüşünde birleşiyorlar.⁸⁴⁰

⁸³³ A.g.e., s.3.

⁸³⁴ A.g.e., s.3.

⁸³⁵ Victoria EARLE, “Liderlerin Motivasyonu”, **Executive Excellence**, S.1, (Nisan, 1997), s.20.

⁸³⁶ TAN, s.24.

⁸³⁷ TÜRKMEN, s.65.

⁸³⁸ YENERSOY, “Toplam Kalite Yönetiminin...”, s.16.

⁸³⁹ Elif ERGU, “Milenyumda Kadın Siyasetçiler”, **Sabah Gazetesi-Yaşam Eki**, (2-Kasım, 1999), s.2.

⁸⁴⁰ JOHNSON, s.46.

Ancak örgütlerin yalınlaşma stratejilerinden dolayı üst düzeyde kadın yöneticiye gereksinim artmıştır; dolayısıyla: “Şu anki -hala aşırı derecede erkek hakimiyetinde olan- kuşağın gidişiyle birlikte, yeni bir döneme girebilir miyiz?” sorusuna; ekip çalışmasında baskın ve başarılı olan kadın liderleri aday olarak göstermek mümkündür; yanıtı verilebilir.⁸⁴¹

Bu bağlamda geleceğin hakimiyetinin kimin eline geçeceğini de Richard Pascale şu şekilde yanıtıyor: “Bizim tanımladığımız dünyada geleceğin yöneticisinin ya da geleceğin insanının ekipler halinde çalışacağını düşünüyorum. Batı dünyasında kadınlar bu rolü erkeklerden daha iyi oynayacak şekilde sosyalleşmişler, bu nedenle kadınların, geleceğin ekip oyuncusu ya da lideri profiline çoğu erkekten daha iyi uyacaklarını düşünüyorum”.⁸⁴²

Organizasyonel ve çevresel değişikliklerin hızlanmasıyla kendini gerçekleştirme misyonuna soyunan kadınlar için yapılan düzenlemeler, bir dizi örgütsel politikaları kapsamaktadır; bunlar:⁸⁴³

- (1) Açık ve gerçekçi iş enformasyonu.
- (2) Örgütsel esneklik.
- (3) Görevlerin yeniden tasarlanması.
- (4) Destekleme sistemleri.
- (5) Kariyer ve insan kaynakları sistemlerinin bütünleştirilmesi.

Partilerde kadın üye sayılarının arttırılması için bir “üye kampanyası” tasarımını öneren KA-DER (Kadın Adayları Destekleme ve Eğitim Derneği),

⁸⁴¹ A.g.e., s.46.

⁸⁴² A.g.e., s.46.

⁸⁴³ PALMER ve HYMAN, s.29.

kadınlara da üye olmalarını hatırlatarak, partiler yasasının değişmesinin ve tüm düzenlemelerin eşitliğe uygun bir şekilde yapılması gereğinin altını çizmektedir.⁸⁴⁴

KA-DER; herkes adına, daha çok demokrasi isteyecek olan kadınları - yurttaşlık haklarına sonuna dek sahip çıkmaları için- siyasi panoramada görmeyi arzu ediyor.⁸⁴⁵

Son yıllarda kadınlarımızın bir çok gönüllü kuruluşlar aracılığıyla toplumsal yaşama katılımlarının arttığını sevinerek karşılayan Cumhurbaşkanı Süleyman Demirel; kadın-erkek eşitliğinin, Atatürk'ün Türk Ulusuna kazandırdığı bir devrim olduğunu vurgulayarak, kadınların her alanda dünya ölçeğine yayılmalarının günümüzün bir isteği ve bir gereği olduğunu ifade etmektedir.⁸⁴⁶

Siyasette kadın ve erkeğin omuz omuza çalışmasını savunan, sözlü ya da yazılı var olan yasaların -cinsel ayırımı temel alan eşitsizlikler üzerinde kurulmayan başlangıcın demokratikleşme adına ses getireceği için- örgütsel sorumluluğu paylaşma adına, dikkat çekici olduğu gerçeğiyle hareket edilmelidir.⁸⁴⁷

Liberalleşme politikalarının günümüzde yoğunlaşması, hizmet eğitilmiş kadın iş gücüne talebin (özellikle hizmet sektöründe) artması ve girişimcilik ruhunun kadınlar arasında boy göstermesi, bu dönemdeki hızlı yükselişi açıklayan nedenlerden bazıları olarak özetlenebilir.⁸⁴⁸

Özellikle kadın dergilerinin traajlarındaki göze çarpan patlamalar, olayın cazibesini gözler önüne sermektedir.⁸⁴⁹

Mevcut haliyle Türk kadınlarının da Avrupa Birliği ölçülerine (özgürlük konseptinde) uyup uymayacağı konusunda kuşkuya düşenler, kadınların toplumsal

⁸⁴⁴ Elif ERGU, "Siyasi Partilere Üye Olun", **Bayan Sabah**, (4-Aralık, 1999), s.1.

⁸⁴⁵ Seda GÜLER, "Oylar Kadınlara", **Sabah Gazetesi - Melodi Eki**, (3-Nisan, 1999), s.6.

⁸⁴⁶ ..., "Dünya Kadınlar Günü Kutlanıyor", **Cumhuriyet Gazetesi**, (8-Mart, 1999), s.6.

⁸⁴⁷ Yasemin ŞAHİNKAYA, "Kadınlar Sorumluluğu Paylaşmak İstiyor", **Sabah Gazetesi - Melodi Eki**, (5-Nisan, 1999), s.6.

⁸⁴⁸ BUĞDAYCI, "Hedefteki...", s.95.

⁸⁴⁹ M. Rauf ATEŞ, "Dünya Okuyor", **Capital Guide**, S.2, (Şubat, 1994), s.65.

statülerinin yükseltilmesi ve kalkınmaya katılımlarının arttırılması için hukuki ve kurumsal düzenlemeler getirilmesi gerektiğini işaret etmektedirler.⁸⁵⁰

Günümüzün ekonomik devi Japonya’da sözü edilen hayat boyu iş ve iş güvencesi, yalnızca Japon erkekleri için geçerlidir; ancak 1985 baharında yürürlüğe giren “Eşit İstihdam Fırsatı Yasası”; Japonya’da erkekler ve kadınlara eşit işlem yapılmasını öngörmekle beraber, aynı yasa, bu kuralın uygulanmasının neticelerini tam olarak belirtmemiştir.⁸⁵¹

Daha çok demokrasi için kadınsız bir toplumdaki kadınlı bir topluma geçişi kolaylaştıran günümüzün anlayışı, kalite devrimli yönetim yapısıyla değişimin ayak seslerini duymamıza yardımcı olacaktır. Bu bağlamda, sistemin “Bütün”ünde başarıyı vizyon edinen TKY, yaşamda anlam bulmak isteyenler için vazgeçilmez bir tarzıdır.⁸⁵²

2.5. Siyasette Yeniden Yapılanmada TKY’nin Rolü

Ulusal sınırların değerini yitirdiği günümüzde, ulusların beraberce politik yönden dayanışma içinde bulunması ya da bu eğilimde yakınlaşmaları, örgütlerin hayatı üzerinde ileri boyutta etkili olmaktadır.⁸⁵³

Liberal ya da post kapitalist paradigma, “Refah Devleti’nin toplum lehine bireyi ikinci plana iten tezine adeta savaş açmıştır”; bu paradigmadaki: “Kapitalizmin özü olan birey girişimciliğinin tekrar canlandırılması, verimsiz ve hesapsız devletin mutlaka küçültülmesi gerektiğini vurgular”.⁸⁵⁴

Devletin yeniden yapılanmasında (bkz: Şekil 4.4.); organizasyon büyüklüğünde optimalite (rightsizing), organizasyonel küçülme (downsizing) ve dış

⁸⁵⁰ ..., “Kadın Liderlere Alışık Olmalıyız”, *Sabah İnsan Kaynakları Gazetesi*, (23- Mayıs, 1999), s.1.

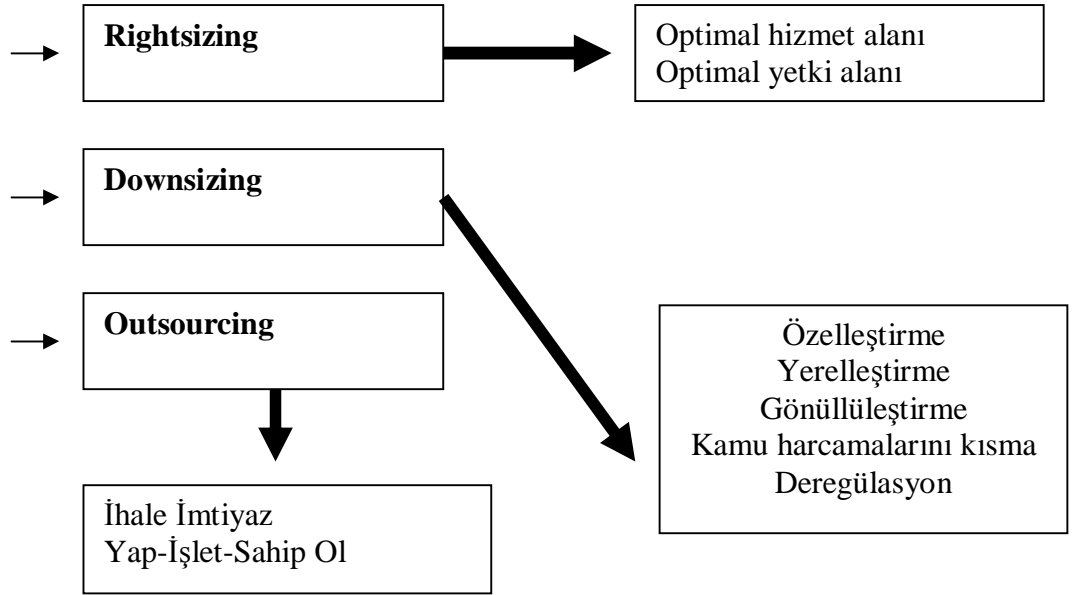
⁸⁵¹ ÖZÇELİKEL, s.51.

⁸⁵² ARGÜDEN, “Değişen Yönetim Anlayışları ve...”, s.4.

⁸⁵³ E. EREN, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve...*, s.113.

⁸⁵⁴ H. ŞİMŞEK, s.60.

kaynaklardan yararlanma (outsourcing) adı verilen yeni yöntem ve tekniklerden yararlanılmaktadır.⁸⁵⁵



Şekil: 4.4. Devleti Nasıl Küçülteceğiz?

Devletin önemli ölçüde küçültüldüğü (eğitim ve sağlıkta devletin ağır eli daha özerk ve hatta özel ellere teslim edildi) gelişmiş ülkelerde (İngiltere, ABD, Almanya) ve gelişmekte olan ülkelerde (İsrail, bazı Avrupa, Asya ve Latin Amerika Ülkeleri) ciddi kazanımlar elde edildi; dolayısıyla bu durumda Ammentorp, De Thomasis ve Fox'un da işaret ettiği gibi; “ideolojiyi bırakıp yükselen paradigmaya kulak vermek gerekir” yargısı günümüz anlayışıyla örtüşür niteliktedir.⁸⁵⁶

Bilişim teknolojisindeki gelişmeler tüm kurumlarda köklü değişimlere yol açmıştır; siyasi arenada da daha önceki dönemlerde hiç rastlanmayan; “büyük siyasi cesaret, siyasi hayal gücü, siyasi yenilik ve siyasi liderlik” -hem dış ve hem de içten gelen istemler doğrultusunda- farklı iklim yaratmak için doğal bir seçim olmaktadır.⁸⁵⁷

⁸⁵⁵ Erdiñ ERGENÇ “Çelişki-den Zorunluluğa”, **Business**, S.7, (Haziran, 1998) s.54.

⁸⁵⁶ H. ŞİMŞEK, s.61.

⁸⁵⁷ DRUCKER, **Kapitalist Ötesi...**, s.223.

Dış dünya ilişkilerinin yoğun yaşandığı günümüzde koltuk savaşı yerine, vizyon ve stratejilerini çitanın üst seviyelerine taşıyan partiler; demokratik yapının vazgeçilmez unsuru olan verimliliği arttıracak politikalar üretmeyi misyon edinmelidirler.⁸⁵⁸

Günümüzde artık tek bir siyasi ideoloji hakim o da: İlmîlilik; bunun dışında, önemli meselelerden çok kısa vadeli olan ve gündelik sorunlarla ilgilenen pragmatik politika başarıyla uygulanmaktadır.⁸⁵⁹

Günümüzde TKY'ye olan ilginin işletme yönetimini aştığını; Devlet gibi, Yerel Yönetimler gibi organizasyonların da değişen dünya şartlarına adapte olması yönünde sürekli olarak iyileştirilmesi ve geliştirilmesi amacı ile kullanılabilirliğinin tartışmaya açıldığı, hatta kısmen de olsa bir takım uygulamaların gündeme geldiği gözlenmektedir.⁸⁶⁰

Her çeşit kurumlarda uygulanarak adeta evrensel bir yönetim anlayışını güden TKY, koşulsuz müşteri mutluluğu ilkesiyle, siyasi arenada da kurumların başarısı için tercih edilen bir felsefe olmaktadır; örneğin, “bir ülkenin vatandaşları, o devletin müşterileridir. Bir ilde veya ilçede yaşayan insanlar, o yörenin yerel yönetiminin müşterileridir. Bir partinin seçmenleri, o partinin müşterileridir. Her ülke diğer bir ülkenin (ekonomik ve siyasal çıktılarının) müşterisidir”.⁸⁶¹

Fırsat ve tehlikeleri kollamayan, deneme-yanılma yöntemiyle maliyetleri yükselten, alternatifleri bir arada düşünmeyerek yenilikçi misyona soyunmayan siyasi liderler, hala her ülkede, ülke sorunlarının merkezinde yer almaktadırlar.⁸⁶²

“Etkili hükümetler, içinde bulunduğumuz yoğun rekabetin ve hızlı değişimlerin söz konusu olduğu, çevre kirliliğini yarattığı etkilerin, dünya çapında silahlanmanın yarattığı kirliliğin etkilerine eşit olduğu bu dünyada hiçbir zaman bu kadar gerekli olmamıştır. Üstelik bilgiye dayalı bir toplumda ya da kuruluştaki etkili

⁸⁵⁸ Faruk TÜRKOĞLU, “Politikasız Politika”, **Capital Guide**, S.6. (Haziran, 1997), s.1.

⁸⁵⁹ DRUCKER, “Geleceğin...”, s.19.

⁸⁶⁰ YENERSOY, “Toplam Kalite Yönetiminin...”, s.16.

⁸⁶¹ **A.g.e.**, s.16.

⁸⁶² DRUCKER, “İşi Yeniden...”, s.18.

bir hükümet oluşturmak için şimdiye kadar ne bir politik teori üretmiş, ne de gerekli politik kurumları oluşturmuşuzdur” diyen Drucker, içinde bulunduğumuz dönemi (açıklıkla tam olarak özelliklerini bilemediğimiz) toplumsal ve siyasal yeniliklerin yapılanmasına geçiş çağı olarak irdeliyor.⁸⁶³

Yenilenme sürecinde fosilleşmiş bürokratik yapıyı kırmak için hükümetlerin, vizyon ve misyonlarını egemen paradigmanın özünü zedelemeyecek şekilde yenilemeleri gerekmektedir.⁸⁶⁴

Kuralların ve standartların belirlendiği, kamunun çatısının tümüyle 21. Yüzyılın gereklerine göre kurulacağı bir yapı, en önemli gereksinim olarak önümüzde durmaktadır: “Avrupa’nın enerjisi Avrupa Birliği’ni inşa etmeye yöneldi. Rusya, Deli Petro’dan bu yana bilmediği sınırlarda yaşıyor ve bugünün gerçekleriyle imparatorluk arasında gidip geliyor. Üstelik Rusya da artık global sistemin bir parçası ve ekonomisi de hızla gelişiyor. Hindistan yeni bir Pazar. ABD ise tuhaf bir durumda. Amerika, II. Dünya Savaşı’ndan sonra kendisine koyduğu hedeflerin hepsine ulaştı. Amerikan halkının artık birşeyi görmesi gerekiyor. Misyon olarak, dış politika stratejisi olarak, dış güçler arasındaki farkları öğrenmeleri şart. Bizim de aynı anda önceliklerimizi tesbit etmemiz lazım.”⁸⁶⁵

Bu bağlamda TBMM’den Gümrük Birliği çıkışı sayesinde dünya ile bütünleşmede somut bir adım atan Türkiye’nin sosyal sorunlarına metodolojik çözümler üretebileceği, demokrasinin sözü edilen yeni standartlarını oluşturabileceği uygulamaları başlatması sabırla ve özlemlerle beklenmektedir.⁸⁶⁶

Günümüz demokrasi anlayışı ise toplumun farklı kesimlerinin siyasal prosese etkin olarak katılmalarını sağlayan, muhalefeti ve şiddete varmayan itaatsizlik gösterilerini sabırla karşılayan -zengin bir kültür mozaïği taşıyan spektrumda-

⁸⁶³ A.g.e., s.19.

⁸⁶⁴ COVEY, “Sürekli...”, s.11.

⁸⁶⁵ BALANCAR, s.69.

⁸⁶⁶ KAVİ, “Toplumun Üç...”, s.3.

rasyonel beklentiler için bireylerin özerk seçimler yapabilmelerini, belli hedefler için pazarlığa girebilmelerini ve beraber hareket etmelerini motive eder niteliktedir.⁸⁶⁷

Siyasette TKY'ye ulaşmayı misyon edinenler, makro boyuttaki vizyonlarını gerçekleştireceklerdir.⁸⁶⁸ Vizyonu olan liderden derinlemesine düşünen parti üyelerine, donanımlı milletvekillerinden somut projesi olan parti programına ve kaliteyi isteyen izler kitleye kadar topyekün kaliteyi siyasi çoğulculuğa taşıyacak olan kurumsal dönüşümün en önemli anahtarı TKY'dir.⁸⁶⁹

“Bu bağlamda yapılması gereken nedir?” Yapılması gereken siyasi modellerin mercek altına alınması ve siyasi arenada TKY'ye geçmektir. Toplam dediğimize göre milletvekillerinden parti yöneticisine, seçmeninden vizyonu olan liderine kadar somut proje üretmeyi misyon edinen ekip -hem demokrasi, hem ekonomi hem de, kültürel bazda dominant olan ideolojisiyle- bugünkü karmaşanın altından gelebilecektir. Türkiye temsilde ve seçimde adalet, yönetimde istikrar, kaliteli gidişat için siyasi panoramasına farklı soluk getirecek olan dosyayı açmalıdır.

2.6. Sivil Toplum Örgütlerinin Yaygınlaştırılması ve Nüfuz Alanının Artmasında TKY'nin Rolü

Sosyal yaşamda özel bir amaç uğruna gönüllü kuruluşlarda yer alarak etkinleşmeyi sağlayan iyi vatandaşlar, yaşamlarına anlam katacak enformasyon sorumluluğu için atağa kalkmışlardır.⁸⁷⁰

Bu konuda öncü yönetim yazarı Peter Drucker'in ilginç bir değerlendirmesi şöyledir: Enformasyona dayalı örgütlerde görev alarak sorumluluğa soyunan tüm üyelerin kendilerine sorması gereken soru şu olmalıdır: “Benim şu zamanda bu kuruluşa ve onun görevine yapabileceğim en önemli katkı nedir?” “Yani her üye,

⁸⁶⁷ Hayrettin ÖKÇESİZ, *Sivil İtaatsizlik*, B.2, Afa Ya., İstanbul, 1996, s.130.

⁸⁶⁸ AKDEMİR, *Vizyon...*, s.13.

⁸⁶⁹ YENERSOY, “Toplam Kalite Yönetiminin...”, s.16-17.

⁸⁷⁰ DRUCKER, *Kapitalist Ötesi...*, s.156.

sorumluluk sahibi karar yetkilisi olarak çalışmak durumundadır. Her üyenin kendini yönetici gibi görmesi gerekmektedir”⁸⁷¹

İşte Drucker’ın bir tespiti: “Ben 40 yıl önceki *The Practice of Management/Yönetimin Uygulaması*, 1954, adlı kitabımda buna; Amaçlara Göre Yönetim ve Öz Denetim demiştim.”⁸⁷²

İşletme amaçlarını şeffaflaştıran ve organizasyonların gelişmesinde optimal iklim yaratan AGY; TKY’nin bir parçasıdır. Bireyin hizmet yoluyla hüküm süreceği bir alanda insanlarla organik bağ oluşturacağı bir topluluğa gereksinimi vardır; etkin bir katılım ve beraberinde sorumluluk getiren bu alan; enformasyona dayalı örgütlerdir.⁸⁷³ Özel bir amaç için bir araya gelen insanlardan oluşan gönüllü örgütler, iletişim yoluyla oluşturdukları katılımı ortak bir zemin aramanın şevk ve heyecanını yaşamaktadırlar.

Zihinsel, fiziksel, duygusal ve ruhsal açıdan yaşamın kalitesini bu üretken enerji hali belirleyecektir.

Böylece işinden yeterince tatmin olamayan bireyler, saygı görme ve kendini gerçekleştirme arzularını gönüllü örgütlerde görev alarak giderme fırsatını yakalayacaklardır.⁸⁷⁴

Çalışanlarını spesifik işlerden uzaklaştıran, ufuklarını genişleten ve daha kapsamlı sorumluluklar üstlenmelerini sağlayan ekip çalışmaları, ortak bir amaç için sorumluluğu paylaşarak yönetime farklı bir soluk kazandırmaktadır.⁸⁷⁵

Çalışanların tüm potansiyellerini ortaya koymalarına değecek değerleri içeren kendini gerçekleştirme misyonu, işletmenin can damarlarında dolaşan ve verimi arttıran bir duygudur.⁸⁷⁶

⁸⁷¹ **A.g.e.**, s.156.

⁸⁷² **A.g.e.**, s.156.

⁸⁷³ **DRUCKER, Yeni...**, s.210.

⁸⁷⁴ **V. BOZKURT**, s.85.

⁸⁷⁵ **BLANCHARD**, “Ekiplere Dayalı...”, s.6.

⁸⁷⁶ Günseli Özen **OCAKOĞLU**, “Editörün Köşesi”, **Executive Excellence**, S.3, (Haziran, 1997), s.2.

Öyleyse hem cesur hem de başkalarını düşünen bir insan olarak kendini gerçekleştiren insanlar, yaratıcı özgürlüğe soyunmalıdırlar.⁸⁷⁷

Müşteri gereksinmelerinin örgütü yönlendirmesine olanak tanıyan ve onlardan gelecek beklentiyi belirleyerek sorumluluk alan yöneticiler, vizyonun kalıcılığını sağlayacak bir gelecek için profesyonel ahlaka sahip olmalıdır.⁸⁷⁸

Günümüz toplumunda yaygınlaşan demokratik sivil toplum prosesi, “temiz toplum” beklentisine yanıt vererek, aşilamaz olarak nitelendirilen sorunlara - derinliğe açılacak pencereden- ulaşabilecektir.⁸⁷⁹

Küreselleşme süreci; sorunların çözümüne ilişkin olarak geniş tabanlı katılımın sağlandığı bir metodolojiyi ortaya koymuş ve yalnızca devletin değil; özel sektör, yerel yönetimler, meslek kuruluşları gibi tüm gönüllü kuruluşların bu prosese aktif olarak katılmaları imkanını sağlamıştır. Habitat II. Konferansı (bu yönüyle), Türk toplumunun önüne değerlendirilmesi gereken çok önemli bir anahtar konuya bırakmaktadır: “Aktif Demokratik Katılımcılık”.⁸⁸⁰

“Habitat Gündemi ve Global Eylem Planı (KEP)” üzerine yapılacak “Habitat II. Kent Zirvesi”; kaliteli bir toplum ve çevre yaratmak amacıyla, sivil toplum kuruluşlarının çözüm önerme ve uygulamada daha aktif bir rol almasını öngörmektedir.⁸⁸¹

Günümüz yönetimin ünlü gurusu Drucker -kendi deyimi ile- kar amacı gütmeyen kuruluşların (non-profit organizations) gelişmesini bir devrim olarak nitelendiriyor ve başarılı olmaları için aşağıdaki noktalara dikkat etmelerini öneriyor:⁸⁸²

⁸⁷⁷ COVEY, “Yaratıcı...”, s.4.

⁸⁷⁸ RUSS-EFT, s.16.

⁸⁷⁹ B. ECZACIBAŞI, s.19.

⁸⁸⁰ KAVİ, “Aktif Demokratik...”, s.3.

⁸⁸¹ Habitat II. Kent Zirvesi, s.9-10.

⁸⁸² Faruk TÜRKOĞLU, “Devlet Artık Baba Değil”, **Sabah İnsan Kaynakları Gazetesi**, (21-Kasım, 1999), s.1.

- (1) Sadece hayırlı bir dava ve niyet yetmez. Üçüncü sektör bir işletme gibi amaçlarına uygun bir şekilde yönetilmelidir.
- (2) Sivil toplum kuruluşunun (STK) yönetim kurulu ile genel müdürlüğü mutlaka ayrı olmalı ve her iki kademenin görevleri açık ve net belirtilmelidir.
- (3) Yönetim kurulu, hizmet verilen kitledeki insanları arada bir ziyaret etmeli, görüş ve önerilerini almalıdır.
- (4) Her üyenin nerede hizmet verebileceği titizlikle incelenmeli. Üyeler ve STK elemanları sürekli olarak eğitilmeli; her üye ya bir konuda eğitmenlik yapmalı ya da başka bir konuda öğrenci olmalıdır.
- (5) Bağış toplayan “piyadeler” dikkatli bir şekilde seçilmeli, eğitilmeli ve üstün kaliteli tanıtımın broşürleri verilmeli. Bağışların toplanmasında (fund-raising), çağdaş yöntemler ve etkili kampanyalar düzenlenmelidir.
- (6) İşletmelerden farklı olarak STK, topladığı paranın sahibi değil, emanetçisi ve yed-i emini gibidir. Bu nedenle hesaplar şeffaf olmalıdır.
- (7) Gönüllülerin yönetim ve eğitiminde (iyi niyetli, amatör değil) ücretsiz uzman personel kullanılmalıdır.
- (8) Bu kuruluşlarda “hedefe göre yönetim” ilkesi uygulanmalıdır. Standartlara uygun bir performans göstermeyen yöneticiler, hizmet dışı bırakılmalıdır. Başarısızlık “hayırlı bir davaya gönül verip hizmet etme” gerekçesi ile hoş görülmelidir.

3. EKONOMİNİN GELİŞMESİNDE TKY'NİN ROLÜ

Kıyasıya rekabet, globalleşme, kaybolan sınırlar, yok olan kurallar ortamında Toplam Kalite Felsefesi'nin bir çıkış noktası olduğu -kazanımlarıyla karşılaştırıldığında getirişi bundan daha büyük yatırımın zor bulunduğu- krize dayanıklılıktan risklerin minimizasyonuna, pazar paylarının arttırılmasından karlılığa kadar çok şey kazandırarak ekonomik gelişme ritmine hız verdiği ve çıtayı üst seviyelere taşıdığı gerçeği esastır.⁸⁸³

Bir işletmenin varlığını uzun süre devam ettirebilmesi, ulusal statüden kurtulup bir dünya kurumu olabilmesi, büyüyebilmesi, çağdaş yönetim prensiplerini iş süreci içinde uygulayabilmesi, stratejik standartlar ve planlamaları kapsayan iş felsefesine sahip olmasına bağlıdır; bu işlevselliğin işletmecilerce benimsenip uygulanmasına TKY denilmekte ve TKY'yi işletmede yerleştirebilmek için zaman, eğitim ve finansmana duyulan ihtiyaç şiddetlenmektedir.⁸⁸⁴

3.1. Kişi Başına Düşen Milli Gelirdeki Artış ve Harcama Eğiliminin Artmasında TKY'nin Rolü

İnsanların refah anlayışlarına farklı bir perspektif kazandıran liberal paradigma, bireyin iyi şartlarda yaşam sürmesi için, yüksek gelir elde etme imkanını sağlayacak tüm pozitif girişimleri desteklerken, sınırlı ücretle yaşamı sürgit kılmanın gurur kaynağı olduğunu algılayan demode zihniyeti de erozyona uğratmaktadır.⁸⁸⁵

Globalleşme süreciyle beraber yerküredeki tüm insanların ekonomik olarak mutlu olmak ve bu mutlulukları ile başka problemlerini ıskalamak veya çözmek ya da para ile mutlu olduktan sonra farklı mutlulukların doğması için gayret gösterdikleri, daha çok para kazanmak ve harcama eğiliminde oldukları gözlemlenmektedir.⁸⁸⁶

⁸⁸³ Cüneyt TOROS, "Topyekün Bilinç, Topyekün Kalite", **Sabah İnsan Kaynakları Gazetesi**, (31- Ekim, 1999), s.1.

⁸⁸⁴ GÜRSOY, s.44.

⁸⁸⁵ AKDEMİR, **Vizyon...**, s.41.

⁸⁸⁶ Ali AKDEMİR, **Girişimcilik Kültürü**, Kütahya, 1996, s.3.

Farklı yaşam tarzlarını seçerek kendilerini ayrıcalıklı paradigmada gören ve hayatlarının her alanına kaliteyi katarak rafine tatların peşinden koşan sofistik kitlenin kendine özgü kaliteli zevkleri, tüketimlerine de yansımaktadır.⁸⁸⁷

Harcamalarını arttıran bu kitleye hizmet verme yarışında olan işletmeler de, büyüyen pazarda ayakta kalabilmenin mücadelesini vererek, bir dizi hazırlıklar yapmaktadırlar.⁸⁸⁸

“Revenue enhancement” (gelir arttırma), bu dönemde gözde olan bir yönetim tekniğidir; “müşteri kar planlaması”yla gelir artışını hedefleyen işletmelerin bu yöntemle izlemeleri gereken adımlar ise şöyledir:⁸⁸⁹

- (1) Müşteri profilini iyi tanımlamak,
- (2) Müşteri ve ürün bazında brüt marjları incelemek,
- (3) Proses maliyetlerini ve maliyet oluşturan etkenleri yakından izlemek,
- (4) Gelirleri düşüren ve zarar ettiren müşterileri belirlemek için, müşteri kar-zarar cetvelini oluşturmak,
- (5) Fırsatlara öncelik vermek,
- (6) İçerikli bir müşteri kar planı geliştirmek
- (7) Planı uygulamak ve gelişmeleri ölçmektir.

Bütün bunların TKY ile doğrudan ya da dolaylı bağlantısı vardır.

⁸⁸⁷ BUĞDAYCI, “Lüküs Hayatın...”, s.108.

⁸⁸⁸ Kenneth BLANCHARD ve Spencer JOHNSON (Çev: Mehmet Özcan), **Bir Dakika Yöneticisi**, B.2, Yönetim Geliştirme Merkezi Ya., İstanbul, 1995, s.73-75.

⁸⁸⁹ ..., “Batı’yı Sarsan Büyüme Modeli”, **Capital Guide**, S.12, (Aralık, 1997), s.196- 197.

Günümüz işletmeleri üç harfli bir kelimeye odaklandı: FUN (eğlence); eğlence olmayınca insanlar yapabileceklerinin en azını yapıyorlar ve eğlenceyi iş yerinin dışında arıyorlar; ancak şimdi işletmeler, eğlenceyi iş yerlerine taşıyarak yaratıcılığı arttırabilecekleri gerçeğinin farkına vardılar ve sonuçta eğlence ile daha başarılı işlerin ortaya çıkabileceğini gördüler. Dinamik gelişim programlarını -yaratıcılığın prim verdiği günümüzde- konseptinde barındıran TKY de, işletmelerin dönüşümle başa çıkabilmeleri için, bu tip çalışma tarzlarını desteklemektedir.⁸⁹⁰

3.2. Sofistike Zenginlik Yaratmada TKY'nin Rolü

Global rekabet tüm dünya genelinde aynı kurallar tarafından şekilleniyor ve bu yeni düzenin kuralları herkes için aynı şekilde işliyor: “Günümüzün örgüt kültürü volatil iş iklimi dikkate alındığında esnek, dinamik, sofistike bir yapıya sahiptir”. Bu yaklaşım -küresel skalada- zenginlik yaratmak için farklı stratejiler güden yönetim felsefesine (TKY'ye) gereksinimi ortaya koymaktadır.⁸⁹¹

Sıra dışı insanlarla, sıra dışı fikirler üreterek, teslimatta dakikliğe ve kalitede mükemmelliğe önem veren yaratıcı (beautiful) işletmeler, nereye doğru gittikleri konusunda tam bir netliğe sahip olan meraklı ve yaratıcı çalışanlarıyla, soft-ware işletme profilini çizmektedirler.⁸⁹²

Olumlu karakter ile başlayıp yoğun eğitimle olgunlaşan lider yöneticiler - önce iyi bir beyin ve sinir sistemi donanımına (hard-ware) sahip olmanın ve daha sonra radikal düşünme ile sorun çözücülüğünü sağlayacak yazılımla (soft-ware) yörgülen süreçte- örgütlerini başarıya götüreceklerdir.⁸⁹³

Küreselleşen dünya atmosferinde rekabet avantajı sağlayan, en önemli işletme girdisi olan ve iyi motive edilerek yaratıcı donanımıyla gündeme oturan insan kaynakları (human-ware), işletmeyi başarıya götürmede önemli bir hammadDEDİR.⁸⁹⁴

⁸⁹⁰ Fülay YAŞA, “Eğlenceli Şirket, Yaratıcı Çalışan”, **Hürriyet İnsan Kaynakları Gazetesi**, (27-Şubat, 2000), s.10.

⁸⁹¹ AKDEMİR, **İşletme Bilimine...**, s.173.

⁸⁹² BUĞDAYCI, “Gelecek Yüzyıl...”, s.195.

⁸⁹³ AKTULGA, s.10-11.

⁸⁹⁴ E. EREN, **Yönetim ve...**, s.96.

İşgörenlerine nitelik kazandırmış bir işletme, kaliteli gidişatta çok şey katetmiş demektir. “İşin üç yapıtı vardır: Donanım (hard-ware), uygulama kuralları (soft-ware) ve insan (human-ware); donanım ve uygulama kurallarından, ancak insan doğru yerine yerleştirildikten sonra söz edilebilir”.⁸⁹⁵

Sofistike veya daha çok kullanılan ifadesiyle rafine lezzetlerin ardından koşan ve yaşamlarının her alanında kaliteyi yaşamak için yaratıcı misyona soyunan zümre; kendilerine has hobileri, incelmış tatları ve zevkleriyle, zenginlik kriterlerini değiştirmektedirler.⁸⁹⁶

Beceri kazandırma eğitimi ile yaratıcı liderler ve çalışanlar kazandıran TKY, fikir üretme çağında, herkesin baktığına bakıp başkalarının göremediğini gören, düşünemediğini düşünen ve yeni bir şeye varlık kazandırma sürecidir.⁸⁹⁷

Çalışanlarını güçlendirip olumlu ve proaktif bir tutum sergilemeleri için zihinsel okur-yazarlık eğitimine ağırlık veren işletmeler, şampiyonluk yolunda ilerlemeyi hedef bilmektedir.⁸⁹⁸

Ülkemizde ilkokuldan üniversiteye kadar olan eğitim sürecinde -düşünce üretmeyen, sorgulamayan tek yönlü bir mekanizmada- ne şekilde girişimci portresi yaratılacağı kuşkuludur.⁸⁹⁹

“İşletmeci olmanın bir başka gerekçesi de biçimsel eğitimin girişimcilikle ilintili olmasıdır”.⁹⁰⁰

Devamlı yenilikçi misyona soyunarak kaliteyi daha ucuza üreten kahraman şampiyonlar olma yolunda meslek okullarının yanı sıra yüksek eğitimde de hedef, potansiyel girişimciliği güdüleyecek iklimin yaratılmasını içermelidir.⁹⁰¹

⁸⁹⁵ AKDEMİR, **Global Normlu...**, s.141.

⁸⁹⁶ BUĞDAYCI, “Lüküs Hayatın...”, s.108.

⁸⁹⁷ SENCER, s.59.

⁸⁹⁸ BUZAN, s.67.

⁸⁹⁹ L. ŞİMŞEK, “Yüreğinin Götürdüğü...”, s.8.

⁹⁰⁰ AKDEMİR, **İşletme Bilimine...**, s.103.

⁹⁰¹ AKDEMİR, **Girişimcilik...**, s.27-28.

İşletme olarak kaliteyi yakalamak için (patronların konunun önemine inanarak) tüm çalışanların eğitiminin desteklemesi -devamlı iyileştirmeye yönelik eğitim programlarının düzenlenmesi ve uygulanmasıyla- çalışanların yönetime katılmasına önem verilmesi ve tüm personelin kendi faaliyetlerinden zevk duyarak işinde tatmine ulaşması gerekir; Bu da TKY'ye işletmelerce inanılması temeline dayanır.⁹⁰²

Ülke kalkınmasında ekonomik zenginlik yaratan ve patron sıfatıyla algılanan liderlik formasyonu, pozitif girişimcilik kültürünün güzel bir örneğini temsil eder.⁹⁰³

Pozitif girişimcilik kültüründeki anlamıyla iş sahibi olan -TKY'de sistematik yaklaşımları ve proseslerin denetimi gibi çalışmalarını etkin yürüten etkili yöneticilik anlayışıyla, ekibine ekstrem motivasyon vererek seferber eden- patron (lider) profiline, toplumların özlemi her geçen gün artmaktadır.⁹⁰⁴

Mevcut olmayanı ortaya çıkararak, yenilik yapan, değer ve refah yaratan girişimci profili, klasik fonksiyonunun ötesinde geçmiş ve büyük işletmelerin rekabet güçlerini arttırmada kullanabilecekleri işlevselliği de üstlenmiştir.⁹⁰⁵

Yenilik yapan, fikir üreten, farklı düşünen, cesaretle yeni işler yapmak isteyen bireyleri özendirerek bir örgüt kültürü geliştiren TKY, bu bireylerin önünü açacak cesareti gösterebilmektedir.

Yenilikçi çalışmalar için (şekilde de görüleceği üzere), beş önemli noktaya dikkat edecek olan işletmeler, başarıya ulaşacaktır.⁹⁰⁶

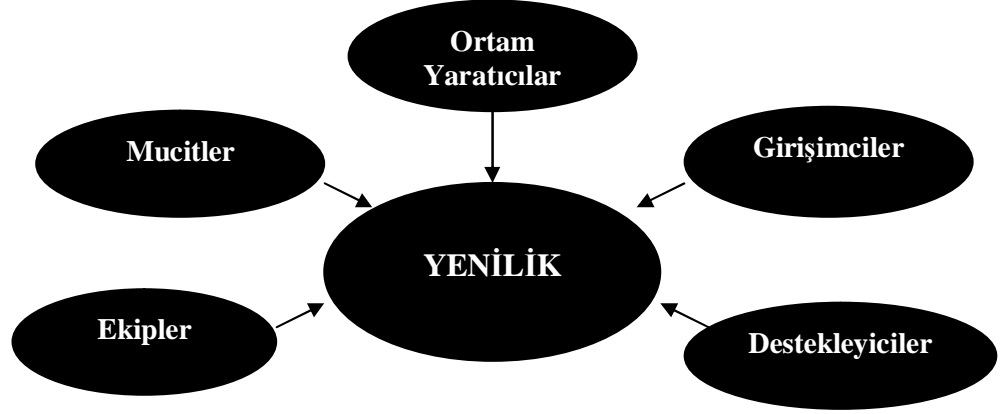
⁹⁰² GÜRSOY, s.44.

⁹⁰³ AKDEMİR, **İşletme Bilimine...**, s.38-39.

⁹⁰⁴ Tanju ARGUN, "Patron, Yönetici, Lider", **Executive Excellence**, S.13, (Nisan, 1998), s.18.

⁹⁰⁵ Tamer KOÇEL, "Girişimcilik Ama Hangisi?", **Executive Excellence**, S.10, (Ocak, 1998), s.17.

⁹⁰⁶ Elizabeth ve Gifford PINCHOT, "Yeniliğin Beş İtici Gücü", **Executive Excellence**, S.10, (Ocak, 1998), s.19.



Şekil: 4.5. Yeniliğin Beş İtici Gücü

Yumuşak (soft) ve sert kriterleri entegre ederek öğrenmeyi bir felsefe ve bir tavır olarak gören etkili işletmeler, farklı organizasyonel seviyelerde, farklı sofistikasyon derecelerinde sistemler yaratmaktadır.⁹⁰⁷

3.3. Sinerji Yaratmada TKY'nin Rolü

İşlerin rasyonel şekilde yürütülmesinde gruplar, kendi başlarına çalışan bireylerden daha etkilidirler. Çünkü etkili gruplarda, bireylerin birleşik beyin gücü, bireysel potansiyellerin toplamından daha üstündür.⁹⁰⁸

Ekibiyle yüksek enerji sergileyebilme başarısını işletmenin harcına katma fırsatı yaratan dönüşümcü liderler (TKY'deki lider formasyonuna sahip prototip), ödül ve kazançları da paylaşarak ileriye doğru hamle yapabileceklerdir.⁹⁰⁹

Birbirlerinin düşüncelerinden faydalanan, bu düşünceleri daha da geliştirmek için iş birlikçi yaklaşımı işletme dokusuna taşıyan projelere (TKY), her geçen gün ilgi ve gereksinim artmaktadır.⁹¹⁰

⁹⁰⁷ Gregory GULL, "Sinerjik İletişim", *Executive Excellence*, S.5, (Ağustos, 1997), s.5-6.

⁹⁰⁸ QUIGLEY, "Etkili Ekiplerin...", s.18.

⁹⁰⁹ BLANCHARD, "Ekiplere Dayalı...", s.6.

⁹¹⁰ GULL, "Sinerjik...", s.5.

Sinerjiye açık kusursuz bir ortam için, istenen maddelerin özünde şu adımlar vardır:⁹¹¹

- 1) Neyin başarılmak istendiği net bir şekilde ortaya konulur; hedefe odaklanılır ve başarı kıstası (kıstasları) somut ölçülerle belirlenir.
- 2) Bazen de etkisi olabilecek ya da göz ardı edilmeyecek ana faktörler belirlenir.
- 3) Her faktör tek-tek ele alınıp, olası bütün iyileştirme önlemleri ortaya konulur. Bu önlemlerin fayda-maliyet oranları (etkileri) değerlendirilerek en yüksek faydayı (getiriyi) sağlayan birkaç tanesi tercih edilir (selektif olma).
- 4) Yürürlüğe konulacak eylem belirlendikten sonra, o eylemin başarılı bir şekilde sonuçlanması için aksiyon planına geçilir.
- 5) Plan yürürlüğe konulduktan sonra, mutlaka bir takip sistemi uygulanır.

“İşletmeler hem giderleri azaltarak, hem de sahip oldukları olanaklardan daha fazla yararlanarak sinerji etkisi sağlamalıdır”.⁹¹²

Kaynaklarını etkin kullanarak kaliteyi dayanışma ruhundan alan TKY de; sinerjik yönetimi stratejisinde bulunduran bir anlayışa sahiptir. TKY bu rolünü katılımcılığı, sürekli gelişmeyi ve sürekli eğitimi temel alarak gerçekleştirmeye çalışır.⁹¹³

Katılım arttıkça çalışanların doyumunun arttığı, doyum seviyesi yüksek olan çalışanın müşteriye daha özen gösterdiği ve müşteri tatmininin de paralel olarak

⁹¹¹ KAVRAKOĞLU, *Sinerjik...*, s.75-76.

⁹¹² Ali AKDEMİR, “İşletmelerin Sinerjik Yönetimi”, *Anadolu Üniversitesi Kütahya İ.İ.B.F. Yıllığı*, (1992), s.107.

⁹¹³ PINCHOT, s.19.

arttığı görülmektedir. “2+2=5” olarak sembolize edilen sinerjiyi gerçekleştirmek, katılımcılığı esas almayı gerektirir ki, TKY'nin önemli öğelerinden biri de katılımcılıktır.⁹¹⁴

Bireysel öğrenmeyi takım enerjisi haline getirmek, diyalog tekniğinin kullanılmasını gerektiriyor. Bu tekniğin amacı; bireysel akıl yürütmenin ortaya konulmasını, gerçek anlamda empati kurulmasını ve birlikte düşünme alışkanlığının gelişmesini sağlamaktır; sonuçta hiç kimsenin tek başına oluşturamayacağı kadar iyi bir görüş ortaya çıkarmaktır.⁹¹⁵

Toplam Kalite Yönetim Felsefesi, işte bu gerçeği fark ederek, katılımcı ve coşku yaratan büyük bir sinerji oluşturmuştur.⁹¹⁶

3.4. Rasyonelleştirmede TKY'nin Rolü

Üst yönetimin tüketiciye yakın olması ve bu zihniyetin tüm çalışanlar, tarafından içtenlikle benimsenmesini vizyon edinen global normlu işletmeler (ABD'deki Weyerhouse gibi), topyekün müşteri hareketinin verimlilik, karlılık üzerindeki pozitif etkisiyle rakiplerini geride bırakmayı başarmışlardır.⁹¹⁷

İşletmelerde yönetimin iyileştirilmesi, çalışmaların daha iyi planlanması, sorunların hızlı çözümlenmesi, verimlilik ve kazançların artmasında, TS-ISO 9000 kalite standartlarının önemi kuşkusuzdur; bu saptama, yapılan saha araştırmalarıyla ispatlanmıştır.⁹¹⁸

Üretimde kaliteyi tutturmak ve sürdürmek için kusursuz üretim, ya da sıfır kusurlu üretimi ilke haline getiren TKY'nin amacı, her şeyden önce israfı önlemektir.⁹¹⁹

⁹¹⁴ Bülent SAVAŞ, “Değişen Liderlik”, **Executive Excellence**, S.13, (Nisan, 1998), s.9.

⁹¹⁵ SHINN, s.60.

⁹¹⁶ YENERSOY, “Toplam Kalite Yönetiminin...”, s.16.

⁹¹⁷ ..., “Müşteriyle Dost...”, s.70.

⁹¹⁸ ..., “Şimdi Hedef Kuzey Amerika ve Pasifik Ülkeleri”, **Standart**, S.415, (Temmuz, 1996), s.2.

⁹¹⁹ ESİN, s.84.

Üretimdeki malzeme ve enerji verimliliğini arttıran önleyici (sıfır hata), işletmelerin (yüksek teknolojiyle) rekabet şansını arttırmaktadır; TKY ile büyük atılımı gerçekleştiren Japonya'nın -Kalite Devrimi'nin- temelinde bu anlayış yatmaktadır.⁹²⁰

Daha iyi pozisyonlara geçebilmek için ileriye doğru planlar yapan ve fırsatları gözeten işletmeler; maliyetlerin azaltılması, verimliliğin artırılması, servis-pazarlama ağının etkinleştirilmesi için yaptıkları operasyonel değişikliklerle, rekabet üstünlüklerini güçlendirmektedirler.⁹²¹

Problemleri saptamada ve çözüm üretmede, -programa- herkesi sistematığe davet eden katımlı yönetim, büyük bir gelişme sağlamayı amaçlamaktadır.⁹²² Çünkü, çağın şartlarında gözde olan katımlı yönetim anlayışı; “insan değerleri ve rasyonelliğe (akılcı) uygundur”.⁹²³

Artık işletmeler, üretilen mal ve hizmetin piyasa fiyatlarını belirlerken klasik yöntem olan:

“Maliyet + Kar = Satış fiyatı” yaklaşımını terk etmiş ve
 “Kar = Piyasa fiyatı - Maliyet” esasına yönelmişlerdir.⁹²⁴

Ekonomi; sonunda kar getirmeyen hiç bir prosese para harcamasına izin vermeyen bir bilim dalıdır ve bir işletme herhangi bir alanda para harcayacaksa o çalışmanın sonunda harcadığı paradan daha fazla para kazanmayı bekler.⁹²⁵ İşletmeler dokuları gereği karı maksimize etme hedefine kitlenmiş organizasyonlardır; karlarını arttırmak isteyen işletmeler, devamlı olarak

⁹²⁰ AKIN, s.206.

⁹²¹ Gülşen DEMİREL, “McKinsey’den Kriz Taktikleri”, **Capital Guide**, S.8, (Ağustos, 1994), s.90.

⁹²² Kenneth BLANCHARD ve Robert LORBER (Çev: Mehmet Özcan), **Bir Dakika Yönetimi**, B.2, Yönetim Geliştirme Merkezi Ya., İstanbul, 1997, s.65.

⁹²³ AKDEMİR, **Global Normlu...**, s.92.

⁹²⁴ Mustafa AGUŞ, “Dünyaya Açılan Kapı-Standart”, **Tüketici Bülteni**, S.124, (Kasım, 1998), s.2.

⁹²⁵ Cüneyt ÜLSEVER, “İnsana Yatırım Neden Önemli?”, **Hürriyet İnsan Kaynakları Gazetesi**, (13-Şubat, 2000), s.10.

verimliliklerini ve etkinliklerini arttırmak zorundadırlar; bu iki gayretin ortak paydası daha fazla üretilimdir.⁹²⁶

Yeni ekonomiye uyum gösteremeyen işletmeler, verimlilikte geri kalacaklarından rekabet şansları azalacaktır; yeni ekonomi; kaliteyi arttıracak ve üretim süreçlerini hızlandıracaktır.⁹²⁷

TKY'nin esas hedefi kar elde etmek değil, ancak yaşamaktır (“maliyet + kar = piyasa fiyatı” formülü ile değil, “piyasa fiyatı - maliyet = kar” mekanizmasıyla çalışan bir atmosferde yaşamak); maliyetlerin minimize edilmesiyle rekabet üstünlüğü sağlanır; bu üstünlük ise tüketici mutluluğuyla mümkündür; tüketiciyi ve hedefini bilmek uygun kalite sağlar; uygun kalite ise ancak iyi bir yönetim ile sağlanır.⁹²⁸

“Bugüne ve yarına bakarak söylemeliyiz ki; dünyada her şey verimlilik ilkelerine göre oluşmaktadır, oluşacaktır. Bu da dünyanın başka bir gezegen haline gelmesine neden olacaktır. Bu gezegene verimlilik gezegeni diyebileceğimiz gibi; onuncu gezegen de diyebiliriz”.⁹²⁹

3.5. Minimal Enflasyon Yaratılmasında TKY'nin Rolü

Enflasyon devrelerinde işletmeler, potansiyeli yüksek finansal stratejiler izlemezlerse -dar boğazları gireceklerinden- sektörel bazda rakipleri karşısında güçsüz kalacaklardır.⁹³⁰

Sonuçları ölçen ve izleyen süreç odaklı yönetim (TKY), kaynakları ve sistemleri gerekli şekilde düzenleyecektir.⁹³¹

⁹²⁶ A.g.e., s.10.

⁹²⁷ Cüneyt TOROS, “Verimli Olmayan Veda Edecek”, *Sabah İnsan Kaynakları Gazetesi*, (5-Nisan, 2000), s.8.

⁹²⁸ ÖZÇELİKEL, s.77.

⁹²⁹ AKDEMİR, *Global Normlu...*, s.47.

⁹³⁰ E. EREN, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve...*, s.119.

⁹³¹ ARGUN, “Kurumsal...”, s.11.

Proaktif, yeniliğe açık ve esneklik açısından üstünlük sağlayan gelişim orijinli yatırımlar, ekonomik hayata canlılık kazandıracığından; riske girerek uygun yatırım kararlarının alınması, hem işletmeler hem de ülke ekonomisi açısından son derece önemli atılım stratejileridir.⁹³²

Tasarım ve üretim arasında pozitif köprülerin kurulmasını sağlayan konfigürasyon yönetimi; yaratıcı mekanizması, önleyici yaklaşımı, değişikliklerin anında proses edilmesi, müşteri-örgüt-yan kuruluş üçleminde aynı dilin konuşulmasını sağlayan sağlıklı iletişimi ile, rekabetin çılgınlaştığı paradigmada, değer yaratan zirveyi zorlamaktadır.⁹³³

Yüksek kalite maliyetleri aşağı çekeceğinden, işletmenin kalite çabaları defonun oluşmasını önlemeye yönelik olmalıdır; bu da doğru şeyleri ilk seferde doğru yapmakla mümkün olur.⁹³⁴

İşletmeyi gelecekte daha farklı bir noktaya ulaştırmak için stratejik karar ölçütlerini, maliyetleri azaltmak ve en iyi kararı verebilmek amacıyla kullanan yaratıcı girişim, kar marjlarını yukarı çekecektir (yatırımın geri dönmesi gibi).⁹³⁵

Sonuçta üretimin geliştirilmesinde kestirme yol yoktur; kesin kusursuzluğa ulaşılması gerekmektedir.⁹³⁶ “Kusursuzluk her şeye rağmen mi sağlanacaktır?”⁹³⁷ Kusurlu üretim, kesinlikle verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir; ancak maliyetleri arttırarak kusursuzluğa ulaşan işletmeler batmaya mahkumdurlar; ilk seferde ulaşılamayan sıfır hata, maliyetleri arttırarak verimlilik kaybına neden olur.⁹³⁸

Hayatta kalabilmek için “daha iyi” olmak gerekir. “Daha iyi” olmanın bedeli “harcama”dır. Bu bağlamda rasyonel çözüm için ülkelerin ordularına harcadıkları

⁹³² Abdurrahman FETTAHOGLU, **Riziko Sermayesi Finansı, Koşulları ve İşleyişi**, KOSGEB, Ya., Trabzon, 1992, s.2.

⁹³³ SOYLU, s.17.

⁹³⁴ DEMİRDÖĞEN, “Kalite Yönetiminde Taguchi...”, s.17.

⁹³⁵ BANDROWSKI, s.16.

⁹³⁶ TAN, s.24.

⁹³⁷ **A.g.e.**, s. 27.

⁹³⁸ **A.g.e.**, s.27.

para miktarını azaltarak ya da optimum düzeyde tutarak daha iyi olmanın yolları aranmalıdır.⁹³⁹ Bu amaçla yapılan araştırmalar sonucunda TKY'ye ulaşılmıştır; askeri alanda ilk olarak 1980'li yılların sonlarında, ABD Deniz Kuvvetleri bünyesindeki tersane ve fabrikalarda başlayan Toplam Kalite uygulamaları -daha iyi olmak için- tasarruflu ve verimli sonuçlara ulaşılabildiğini göstermiştir.⁹⁴⁰

Talebin arzın çok üzerinde olduğu bir zaman diliminde, yalın üretim sistemleri ve TKY ile kalite ve maliyetlerde büyük avantajlar sağlayan Japon üreticiler, gelişmenin en önemli enstrümanı haline gelen stratejik planlarla, global yarışta öne geçmişlerdir.⁹⁴¹

Japon ekonomisinde refahın artmasına katkıda bulunan, üretim proseslerini sürekli iyileştirme için yeteneklerini sonuna kadar kullanan ve bunun için de yeni işletme yöntemlerine yönelen çok sayıdaki bireyin, çok sayıda üretilen mallara topyekün kalite felsefesi ile ulaştığı ve bu yolla zenginleştiği bilinen bir gerçektir.⁹⁴²

1980'li yıllara kadar ne üretirsen satarsın anlayışının hakim olduğu Türkiye'de iş yapmanın kolay olduğu şu ifadelerle netlik kazanıyor: “Eğer karınızdan memnun değilseniz hemen fiyatlarınıza zam yapabiliyordunuz. Kaynak sorunuz varsa, enflasyon oranının altında faizlerle kredi almanız mümkündü. Böyle bir ortamda doğal olarak rekabete ve verimliliğe dayalı bir üretim anlayışının yerleşmesi beklenemezdi”.⁹⁴³

Ancak TKY sayesinde Türk İşletmeleri, iş dünyasının hızlı dönüşümüne ayak uyduracak sıçramayı her geçen gün gerçekteştirerek farkı kapatmaktadırlar.⁹⁴⁴

⁹³⁹ ZEL, s.30.

⁹⁴⁰ A.g.e., s.30.

⁹⁴¹ ÇUBUKÇU, s.8.

⁹⁴² HOSHINO, s.249-250.

⁹⁴³ DEMİREL, “Müthiş...”, s.112.

⁹⁴⁴ A.g.e., s.111.

TKY prosesinin hedefi, tüketici beklentilerini karşılayacak ya da aşacak biçimde ürün ve hizmet kalitesini geliştirmektir (yani bunları üreten iş mekanizmalarını geliştirmektir).⁹⁴⁵

Bu bağlamda TKY ve TZÜ ile; daha kaliteliyi, daha bol çeşitte, daha düşük maliyette, daha hızlı ve tam zamanında üretebilme etkinliğini sağlayan işletmeler, Türk ekonomisini; enflasyon-faiz-kur kısılacından çıkarmayı başarabilecektir.⁹⁴⁶

3.6. Vergi Tahakkuk - Tahsilat Denkliğinin Sağlanmasında TKY'nin Rolü

Gerçekleri olduğu gibi gösteren ve saydam mali portre için herkesin katılımını öngören Maryland'deki Chesapeake Packaging Company Başkanı Bob Argabright'a göre etkin bilgi paylaşımının işletmeye sağlayacağı getiri şu sözlerle anahtar niteliği taşımaktadır: “Şeffaf yönetim ilkelerini benimsemeli ve şirketinizin nasıl para kazandığını herkese göstermelisiniz”.⁹⁴⁷

İşgörenlerin yetkilendirildiği bir işletme, daha verimli bir bürokrasiye sahip olur. Böyle bir atmosferde çalışanlar verimlilik, yenilikler, maliyet denetimi (işletmenin portföyündeki birimlerin), tüketici ilişkileri ve işletmenin diğer ihtiyaçları konusunda kendilerinin sorumlu hissetmekten kıvanç duyarlar.⁹⁴⁸

“İşletme yönetimi, dönem başlarında, en çağdaş yöntemlerle işletme faaliyetlerini belirli amaçları gerçekleştirecek biçimde planlar ve uygulamaya koyar. Eğer faaliyetler planlandığı gibi gerçekleşirse, dönem başında planlanan başarı düzeyi ile dönem sonunda gerçekleşen başarı düzeyi aynı olacaktır. Bu durumda, herhangi bir amaçtan sapma söz konusu değildir”.⁹⁴⁹

⁹⁴⁵ RAND, s.11.

⁹⁴⁶ Kemal VAROL, “Topyekün Kalite Yönetimi”, **Görüş**, S.12, (Kasım, 1993), s.29-30.

⁹⁴⁷ BLANCHARD ve RANDOLPH, s.14.

⁹⁴⁸ **A.g.e.**, s.14.

⁹⁴⁹ Mehmet ŞAHİN (Ed.), **İş idaresi**, B.5, Anadolu Üniversitesi Ya. No:39, Eskişehir, 1993, s.363.

Kuruluşu negatif yönde etkileyen kriterlerin hangi şartlarda, ne zaman, nerede oluşabileceğini sezen ve bunlara karşı önlem alan önleyici kontrol -hiçbir yanlışa ve gereksiz masrafa izin vermemeyerek- işletmenin gelişmesine katkıda bulunacaktır.⁹⁵⁰

Müşteriye devamlı daha iyi ürün ve hizmet sunma çabasında olan patronlar, vergi vermenin bir yurttaşlık görevi olduğunu bilerek, pozitif girişimcilik profilini çizmektedirler.⁹⁵¹ “Vatandaşlık, kişinin vatanına katkıda bulunmaya hazır ve istekli olmasıdır”.⁹⁵²

TKY de tüm örgüt proseslerinin iyileştirilmesini, iç ve dış müşteri mutluluğuyla bağımlılığını sağlayan patron anlayışının pozitif işlevselliğe dönüşümünü, öngören bir felsefedir.⁹⁵³

“Nereden buldun” uygulaması ile her aşamayı denetleyen ve kusursuzluğa doğru giden yolda yanlış harcamaları mercek altına alarak saydam yönetim felsefesiyle radikal bir çıkış yapan TKY, sonuçları ölçen ve izleyen proses orijinli bir yönetimdir.⁹⁵⁴

Günümüz; sosyal vergilendirme politikasından ekonomik vergilendirme politikasına doğru geçiş yapmıştır ve ne kadar alındığından (verginin) çok, neyin vergilendirileceğinin daha önemli olduğunu gösteren işleyiş kesitindedir.⁹⁵⁵

Özet olarak TKY’de performansı geliştirmek ve bunu sürekli yapmak temel hedef olduğu için bütün üretim, verimlilik sonuçları kayda alınır ve bunlar faaliyet raporlarına yansıtıldığı için toplam kazancın beyan edilmesi ve bunun üzerinden vergi verilmesi söz konusudur.

⁹⁵⁰ A.g.e., s.364.

⁹⁵¹ AKDEMİR, *İşletme Bilimine...*, s.38.

⁹⁵² DRUCKER, *Kapitalist Ötesi...*, s.241.

⁹⁵³ GÜRSOY, s.44.

⁹⁵⁴ Okan MÜDERRİSOĞLU, “Vergide Sürpriz Kazanç”, *Sabah Gazetesi*, (3-Kasım, 1999), s.16

⁹⁵⁵ Drucker, *Kapitalist Ötesi...*, s.188-189

3.7. Sürekli Büyümenin Sağlanmasında TKY'nin Rolü

Küreselleşme sürecinde büyümenin (anahtarının); ileri teknoloji kullanmak, eğitilmiş iş gücü ile araştırma-geliştirmeye yapılacak yatırım, bilgi ve yenilik olduğu gerçeğinden hareketle hedeflenecek rasyonel ilkeler önem kazanmıştır.⁹⁵⁶

Hızla değişen iş koşulları karşısında işletmeler, rasyonel enstrümanları gelişme programlarına taşıyarak cirolarını arttırmayı hedeflemektedirler. Bu çizgide kritik başarı faktörleri (KBF) -ticari büyüme ve gelişme amacı ile- önemli bir kilit noktadır.⁹⁵⁷

KBF; kıyasıya rekabetçi atmosfere uyum sağlamak, finansal kararlılık, iş stratejileri ve tüketiciler gibi işletmenin devamlılığı için önem taşıyan konulardan oluşmaktadır; söz gelimi bir paket dağıtım servisi için KBF; tam zamanında teslimdir, uzun mesafeli telefon hizmeti veren bir işletmenin KBF'leri (muhtemel); güvenilirlik ve düşük maliyettir.⁹⁵⁸

Her geçen gün büyüyen dünyanın küresel talebini karşılamak için, zorunlu olan doğal büyümenin dışında aksiyoner olarak da büyümeyi hedefleyen işletmelerin büyüme odaklı misyonundan bir örnek: “Biz satış hacmimizi gelecek beş yıl içerisinde %30 arttırmayı hedefledik.”⁹⁵⁹

“Benim yönetici olarak size, yani çalışanlara borcum, sizin sürekli gelişiminiz ve büyümenizdir. Size, benim kurumumdaki ya da başka bir kurumdaki yeni işiniz için gerekli becerileri verebilmeliyim. Aksi takdirde sizi ne benim kurumumda çalışmaya ikna edebilirim, ne de kurumumda tutabilirim” diyen James Champy'nin bu fikri liberalliğin yükseldiği bir zaman diliminde, büyümeyi hedefleyen bir stratejisinin işgören odaklı panoromasıdır.⁹⁶⁰

⁹⁵⁶ SOYLU, s.17-18.

⁹⁵⁷ Gökhan Ata OKUTAN, “Benchmarking Kitapları Size Neleri Anlatmaz?”, **Önce Kalite Dergisi**, S.15, (Nisan, 1996), s.32.

⁹⁵⁸ **A.g.e.**, s.32.

⁹⁵⁹ AKDEMİR, **İşletme Bilimine...**, s.60.

⁹⁶⁰ JOHNSON, s.110.

İç ve dış müşteri kitlesinin memnuniyetini orijin yapan TKY, işletmelerin büyüme politikalarının bir parçası haline gelmiştir. Global rekabetin düğümünü çözecek liderler, işletme ve çalışanların ortak çıkarları olan yatırımların finansal getirileri için, başarı ve gelişmeyi öngörerek, çalışanları bu yönde ivme kazandırmalıdır.⁹⁶¹

Büyüme; yeteneklerin ve sahip olunan değerlerin sürekli gelişmesiyle yaratılır; bu da içinde bulunulan zorlu global atmosferde her zamankinden daha çeşitli tüketici ihtiyaçları ve yoğun rekabet ilişkileriyle başa çıkabilmek için gerekli bir koşul olmaktadır; bu bağlamda (gelişmenin zorunlu olduğu bir paradigmada) büyüme destekleyecek bir çalışma ortamı yaratmak, kalite yolculuğuna çıkmaktan geçmektedir.⁹⁶²

Resesyon (durgunluk) dönemlerinde özellikle müşteri mutluluğu için reklam, ürün geliştirme sahalarında harcamalarını kıstmayan Amerikan işletmelerini -bu zor günlerini- TKY, proje takımları ve JIT yöntemlerini uygulamaya koyarak aşmışlar ve cirolarında büyük sıçramalar yaparak performanslarını ortaya koymuşlardır.⁹⁶³

3.8. İstihdam Olanaklarının Genişlemesi, Kalifiye Emek Arzındaki Yükselişte TKY'nin Rolü

Günümüzün öncü konumundaki örgütler, dünyanın en güçlü öğrenen örgüt ve ürünü olan insan beyni üzerinde odaklanmaktadır.⁹⁶⁴ İnsana saygı duyan bir yönetim anlayışını güden TKY; “Önce İnsan” sloganıyla, “Birey Kalitesi”ne önem verecek gelişmeleri felsefenin odak noktası yapmıştır.⁹⁶⁵

Rekabet potansiyeli yüksek, etkin ve yeniliğe açık bir endüstri tabanı olan Avrupa Birliği'nde istihdam seviyelerinin devamlı ve sağlam temellerde artışını sağlamak, yaşamsal bir değer taşımaktadır.⁹⁶⁶

⁹⁶¹ COVEY, “Küresel Düşünen Yöneticilerin...”, s.6.

⁹⁶² ACKERMAN, s.6.

⁹⁶³ ..., “Onlar Ne Yapmıştı?”, **Capital Guide**, S.5, (Mayıs, 1994), s.88-89.

⁹⁶⁴ BUZAN, s.67.

⁹⁶⁵ ÖZBATIR, s.35.

⁹⁶⁶ HARDJONO ve Diğerleri, s.4.

Yeni üretim ve imalat teknolojisi ile işletme ve iş örgütlerinde sosyo-ekonomik devrim yaratan gelişmeler -Avrupa sanayisinde; ürün, proses ve işletme organizasyonunda rekabet gücünü arttırarak- daha fazla istihdam yaratacağı gerçeğini ortaya koymuştur.⁹⁶⁷

Teknolojik gelişmeler ekonomik alanda yansıma bularak yeni mesleklerin doğmasına neden olmakta ve toplum içinde ortaya çıkan iş bölümü ve uzlaşma kendini ağırlıklı bir şekilde hissettirmektedir. Yüksek bilgi seviyeli insanların baskın olduğu günümüzde çeşitli kollarda (mühendisler, tasarımcılar, pazarlama uzmanları, ekonomistler, istatistikçiler, psikologlar, planlamacılar, muhasebeciler) çalışanların tümü, ortak bir girişimde beraberce çalışmaktadır.⁹⁶⁸

Ancak; “yönetim esaslarına göre yürüyen bir ticari teşebbüs olmadan, hiçbiri etkili olacak durumda değildir”.⁹⁶⁹

Küresel piyasalarda kalite ve uzmanlık alanında egemen yükselişleriyle aranan profili çizen bilgi işçileri, yaratıcılık toplumunda, sürekli gelişim ve eğitimle işletme verimliliğinin yükselişinde önemli rol oynamaktadırlar.⁹⁷⁰

İnsanların bilgi üretebilme potansiyelinin lokomotifi olan bilişim teknolojisi, kalifiye emek arzında büyük patlamaya neden olmaktadır.⁹⁷¹

İşletmelerin giderek büyümesi, uluslar arası rekabet ve gelişme atmosferine girmesiyle beraber insan faktörü ve dolayısıyla nitelikli insan gücü önem kazanmaya başlamıştır. Değişimin hızla yaşandığı bilgi toplumunda, niteliksiz iş gücü sanayiden hızla tasfiye olurken, kalite ve verimlilik odaklı çalışmaya ağırlık veren işletmeler

⁹⁶⁷ Avrupa Komisyonu (Çev: Avrupa Komisyonu Türkiye Temsilciliği), **Topluluğun Araştırma ve Teknolojik Gelişme Politikası**, Avrupa Komisyonu, Telekomünikasyon, Enformasyon Piyasası ve Araştırmaların Değerlendirmesi Genel Müdürlüğü Ya., Ankara, 1998, s.12-13.

⁹⁶⁸ DRUCKER, **Yeni...**, s.227.

⁹⁶⁹ **A.g.e.**, s.227.

⁹⁷⁰ V. BOZKURT, s.110-115.

⁹⁷¹ AKDEMİR, **Vizyon...**, s.39.

-sürekli gelişme adına- bilgi ve bilişim teknolojilerinden yararlanmak durumundadırlar.⁹⁷²

Yöneticiler, işletmelerde kalite ve verimliliği tesis edebilmek için, liderlik formasyonuna daha çok ihtiyaç duymaktadırlar; çünkü organizasyonların başarısı veya başarısızlığı, beşeri kaynağın niteliğiyle doğru orantılıdır.⁹⁷³

Kaliteyi geliştirme çabalarında bütüncül bir yaklaşım benimseyen, insanları, sistemleri, prosesleri ve yapıyı bir arada ele alan TKY -işgörenleri yeniden biçimlendirme ve hünerlerini geliştirme odaklı misyonuyla- değişim çağına farklı bir soluk getirmektedir.⁹⁷⁴ Çok geniş boyutu ve içeriğiyle üretilen mal ve hizmetin ötesinde kaliteli eleman ve yöneticileri de kapsamı içine alan TKY; bu bakış açısıyla, bireyleri birer makine mantığı ile değil, uyum yeteneği yüksek canlı bir mekanizma mantığı ile organize etmektedir.⁹⁷⁵

Etkin örgütler, yöneticilerini ve işgörenlerini yeterli kaynaklarla donatır ve destekleyici koşullar -sistemik eğitim programlarıyla- yaratırlar; Kaizen felsefesini yaymak için çağlayan yöntemine ağırlık veren Ericsson'un kademelendirilmiş yetkinlik çevrimleri şekilde görüldüğü gibidir.⁹⁷⁶

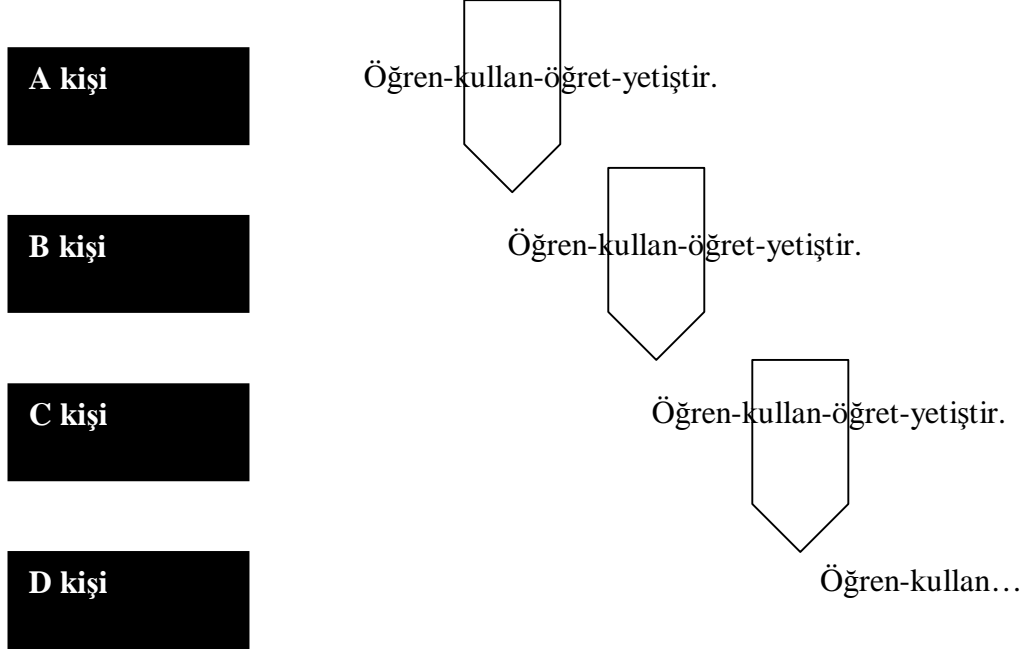
⁹⁷² TÜRKMEN, s.824.

⁹⁷³ A.g.e., s.825.

⁹⁷⁴ COVEY, "Kaliteli...", s.12.

⁹⁷⁵ DİCLE, s.138.

⁹⁷⁶ HARDJONO ve Diğerleri, s.71.



Şekil: 4.6. Ericsson'un Kademelendirilmiş Yetkinlik Çevrimleri

Beceri ve iş ömürlerinin hızla kısaldığı ve kısa dönemli kontratların geçerliliğini koruduğu iş dünyasında, insan uğraşlarının niteliğini değiştiren köklü değişimlerin getirdiği refah, bambaşka iş olanakları yaratarak, işletmeleri de olağanüstü etkinlikte çalışma yöntemleri bulma zorunluluğuna itmektedir.⁹⁷⁷

3.9. İhracatın Arttırılmasında TKY'nin Rolü

Süratli kabuk değiştiren iş dünyasında pazarlama anlayışı altın dönemini yaşamaktadır. Global ekonomi; kıyasıya rekabette -tüketiciyi yıldız yapan ve her başarıyı iç ya da dış tüketiciyi tatmin etme anlamında ölçen pazarlama anlayışının baskın olduğu kulvarda- çağdaş yönetim tekniklerinin arayışı içerisinde bulunmaktadır.⁹⁷⁸

Günümüzün işletme anlayışı pazarlamayı farklı boyuta taşımış ve tüketiciyi odak noktası yapmıştır. Öyleyse: “İşletmecilik pazarlama ile başlar, pazarlama ile

⁹⁷⁷ JOHNSON, s. 109-110.

⁹⁷⁸ DEMİREL, “Müthiş...”, s.111.

devam eder” yargısı, pazar stratejisinin tüketici ağırlıklı olduğunu kanıtlar niteliktedir.⁹⁷⁹

Büyüme (pazar alanlarının) ve kaliteye odaklanan günümüz işletmeleri piyasaların, teknolojinin ve tüketici ihtiyaçlarının nereye doğru hareket etmekte olduğunu -proaktif yaklaşımlarla- sezerek rekabet avantajını korumanın yollarını aramaktadırlar.⁹⁸⁰

Müşteri ve pazarlamayı orijin yapan işletmeler, saldırgan bir rekabet stratejisi ile yeniliklere kucak açarak piyasanın gözdesi olmayı başaramamaktadırlar.⁹⁸¹

Hızlanan rekabet, işletmeleri pazarlamada yeni arayışlara itmektedir; işte “Offensive marketing”de (saldırgan pazarlama) bunlardan biridir; hücumla dayalı bu modelin temelinde kazanma yatmaktadır ve dev işletmelerin başarıyla uyguladığı bu model, savaş stratejilerini örnek almaktadır.⁹⁸²

Gelecek için askeri stratejiyle plan yapma becerisi işletmelerde de yaygın kullanım alanı bulmuştur; bu stratejilerin dokuz unsuru şöyle sıralanabilir:⁹⁸³

- (1) Hedefleri netleştirme.
- (2) Hücum (ipleri ele alıp harekete geçme).
- (3) Yoğunlaşma (kaynakların en çok başarı kazanma olasılığı üzerinde konsantre edilmesi).
- (4) Manevra (Hedef konusunda net, süreç konusunda esnek olunması).
- (5) İstihbarat (“gerçekleri öğrenin ki; verilen kararın kalitesi, zamanında ve doğru bilgi almak için harcanacak süre ile doğru orantılı olsun”).

⁹⁷⁹ AKDEMİR, *İşletme Bilimine...*, s.226.

⁹⁸⁰ ACKERMAN, s.6.

⁹⁸¹ AKDEMİR, *İşletme Bilimine...*, s.224.

⁹⁸² DEMİREL, “Savaşır Gibi...”, s.148.

⁹⁸³ TRACY, “Stratejik...”, s.7-8.

- (6) Güçten tasarruf (hedeflere ulaşmak için gerekli olan kaynakların harcanması).
- (7) Süpriz (beklenmeyeni yapıp, rakipleri saf dışı etmenin şaşırtıcı yollarını aramak).
- (8) Sömürü (iş hayatında yakalanan pazar fırsatını sonuna kadar kullanmak).
- (9) İş birliği ya da sinerji ile uyumlu çalışmanın yollarını aramak.

TKY ile üretilen ürünlerin -hangi piyasaya yöneltileceğine bakmaksızın- global normlu olmasına özen gösterilmesi, çok doğal olarak ihracat olanaklarını arttıracaktır.⁹⁸⁴

Türk işletmelerinin Avrupa'da TKY konusundaki başarılarının ekonomimiz ve genel imajımıza katkısı tahminlerin ötesindedir; bu başarılar Türk mallarının, markalarının ve ihracatının önünü açmakla kalmayıp -Batı toplumlarında başarının getirdiği güven ve yakınlaşma duygularıyla- global arenadaki etkinliğimizin artmasına da katkıda bulunmaktadır.⁹⁸⁵

⁹⁸⁴ DEMİREL, "Savaşır Gibi...", s.150.

⁹⁸⁵ ARGÜDEN, "Değişen Yönetim Anlayışları ve...", s.4.

BEŞİNCİ BÖLÜM
ÇELİKORD İŞLETMESİ YÖNETİM KÜLTÜRÜNÜN YÖNETSEL
UYGARLIK KONSEPTİ IŞIĞINDA İNCELENMESİ VE
DEĞERLENDİRİLMESİ

1. ÇELİKORD İŞLETMESİNİN TANITIMI

Kararlı çalışmayı sürekli kılmak ve uygunsuzlukları önlemek amacıyla hazırlanmış olan prosedürlere dayalı sistematik çalışmayı sağlayan ve geliştiren ÇELİKORD işletmesi, aşağıda yönetsel uygarlık yönünden incelenmiş ve değerlendirilmiştir:

Pirelli Grubu ile Türkiye İş Bankasının 1985 yılında kurdukları ÇELİKORD A.Ş., yurdumuzun ilk çelik kord üreticisidir. ÇELİKORD A.Ş., Pirelli tarafından yönetilmekte ve gerekli teknolojik destek çoğunluk hisselerini elinde bulunduran bu grup tarafından sağlanmaktadır.

Yeni ürün ve projenin geliştirilmesinden merkez birim; BUS (Business Unit Steelcord) sorumludur.

Yaklaşık 350 mensubu olan ÇELİKORD; İzmit Köseköy'de kurulan 27.250 m² kapalı alana sahip modem fabrikasında ileri teknolojiyi kullanarak yılda yaklaşık 28.000 ton yüksek vasıflı çelik kord teli üretmektedir.

Bu üretimin yarısından fazlası ihraç edilmekte ve Pirelli Grubu ile sınırlı olmayan geniş bir müşteri yelpazesine başarıyla hizmet verilmektedir.

Kendi üretimini dışında, başka işletmelerden herhangi bir ürünün alınması ve bunların ambalajlanarak müşterilere satılması söz konusu değildir.

Modern araç lastiklerinin en kritik yapısal elemanlarından birini üreten ÇELİKORD A.Ş., ürün ve hizmet kalitelerine verdiği önem sonucu, kısa sürede Avrupa çelik kord sektörünün önde gelen işletmeleri arasına girmiş bulunmaktadır.

Bilindiği gibi modern araç lastiklerinin uzun ömürlü ve güvenli olması, lastiklerin kuşak ve gövdesini oluşturan çelik kordun kalitesi ile çok yakından ilgilidir. Bu bağlamda Pirelli Çelik Kord grubunun üyesi olan bu dev işletme, dünyanın önde gelen lastik üreticilerinden (Pirelli A.Ş.) birinin bünyesinde yer almanın ve tedarikçi olmanın getirdiği avantaj ve sorumluluklar çerçevesinde, ürettiği pirinç kaplı yüksek vasıflı çelik kordun ne denli kritik bir işlevinin olduğunun bilincindedir.

2. ÇELİKORD İŞLETMESİNİN FAALİYETLERİNİN TANITIMI

ÇELİKORD'un faaliyet alanı; araç lastikleri için çelik kord üretmektir. ÇELİKORD tüm faaliyetlerinde, Pirelli, BUS Çevre Politikası ile uyumlu, çalışanları ile birlikte çevreye karşı duyarlı ve saygılı olmayı ilke edinmiştir.

Bu amaç doğrultusunda benimsenen stratejik prensipler şunlardır:

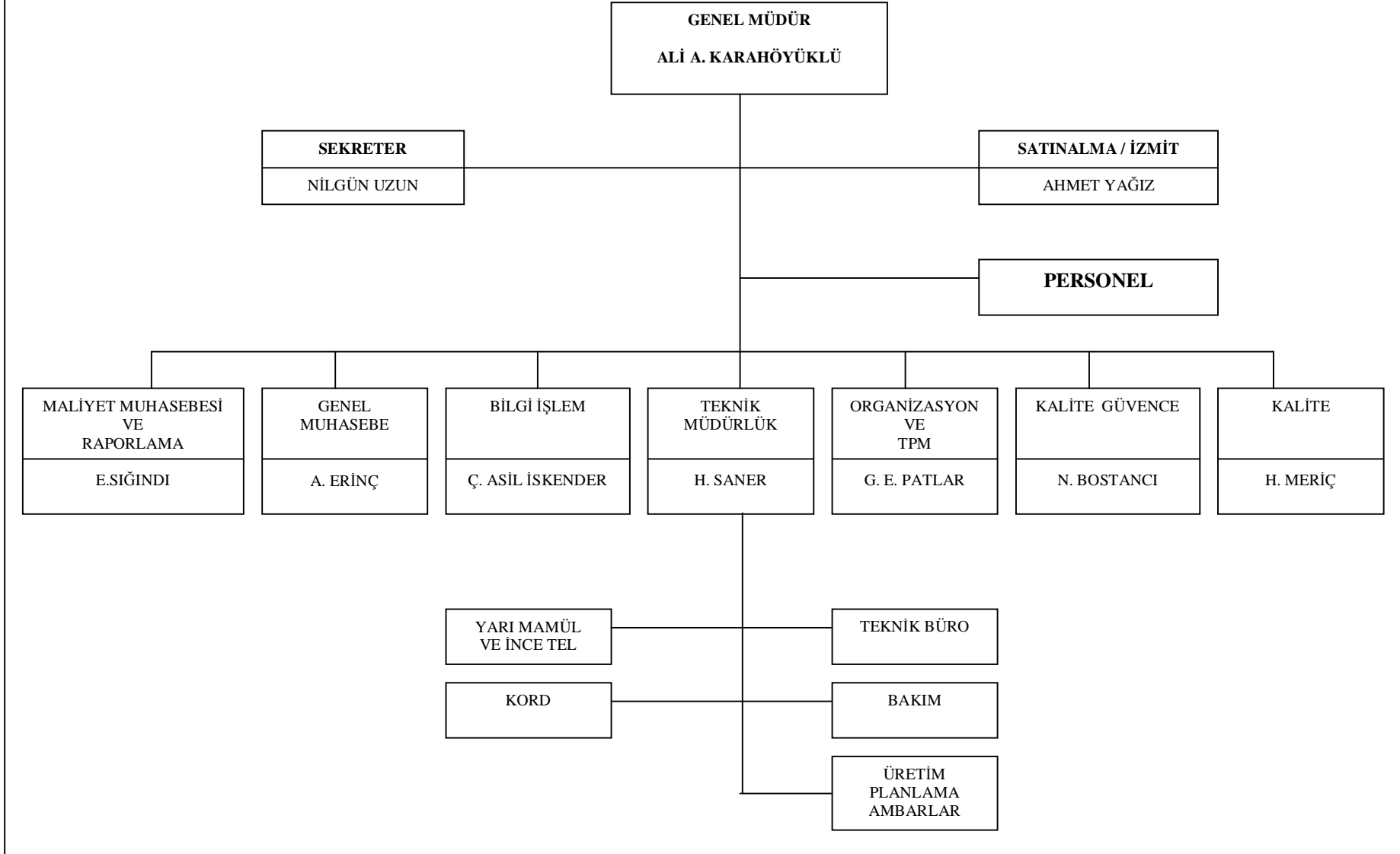
- Çevre ile ilgili yasal gereklere ve işletmenin kabul ettiği diğer kurallara uymak.
- Çevreye ve insanlara saygılı olmak.
- Doğal kaynak kullanımını azaltmak, geri kazanımını sağlamak.
- Ürün ve projenin çevre etkisini değerlendirerek uygunluğunu sağlamak.
- Atıkları kontrol altında tutmak ve en aza indirmek.

- Uygun prosedürleri izleyerek, su tüketimini ve atık emülsiyon miktarını azaltmak.
- Kabul edilebilir gelişme prensibine uymak ve kirliliği önlemek.
- Çalışanların, tedarikçilerin ve müşterilerin çevre bilincini ve çevreye olan katkılarını artırmak.
- Etkili iletişim ve katılım ile sürekli gelişmeyi sağlamak.
- Yatırım kararlarında çevre unsurunu ön planda tutmak.

3. YÖNETİM YAPISI

İşletmenin yönetim yapısını ifade eden örgüt şeması ve yönetim politikalarına aşağıda yer verilmiştir:

ÇELİKORD A.Ş. (Ç.K.) ORGANİZASYON ŞEMASI



3.2. Yönetim Politikaları

ÇELİKORD kendi alanında dünyanın en güvenilir işletmeleri arasında yer almayı yönetim politikası olarak benimsemiştir.

Bu politikanın ana öğeleri şunlardır:

- Müşteri isteklerini tam olarak karşılamak,
- Üründe ve hizmette kalite güvencesinin sürekli olmasını sağlamak,
- Tedarik, üretim ve hizmet zincirinin her aşamasında çalışmalarını yazılı dokümanların gösterdiği şekilde yapmak,
- İç denetlemeler ve eğitime süreklilik kazandırmak,
- Hataları hızla düzeltmek, tekrarlarını önlemek,
- İç ilişkilerde müşteri/satıcı anlayışını benimsemek,
- Yapılan işin kalitesinde sorumluluk hissetmek, işi ilk defada doğru yapmak, israfı önlemek, çevreyi korumak,
- Modern yönetim tekniklerini yakından izlemek, özümlemek ve uygulamak, insan varlığını sürekli geliştirmek,
- Etkili iletişim, katılımcı davranış ve takım çalışmasına önem vererek sürekli gelişim içinde olmaktır.

4. YÖNETİM KÜLTÜRÜNÜN YÖNETSEL UYGARLIK YÖNÜNDEN İNCELENMESİ

Bugüne kadar elde ettiği başarılı sonuçların ışığında ÇELİKORD'un kendi alanında dünyanın en güvenilir işletmeleri arasında yerini sürdürmesi için, amaçlarını kendine yarıştır yönetim politikası doğrultusunda belirleyerek sürekli gözden geçirmesi, üst yönetim tarafından belirlenen stratejik ilkedir.

4.1. Kültür Yönünden İncelenmesi

Çevre politikası ile uyumlu, çalışanları ile birlikte çevreye karşı duyarlı ve saygılı olmayı ilke edinen ÇELİKORD'un kültür yönlü faaliyetleri gözden geçirilmiştir:

4.1.1. Global Kültür

Sürekli yenilenen çağdaş bir kültürel dokuyu sistematığına taşıyan ÇELİKORD; Avrupa, Asya, Amerika ve Afrika'ya yaptığı ihracatla global arenada egemenliğini sürdürürken, enformasyon teknolojisinin ve mega-medyanın üst-modern gelişmelerinin ürünüdür.

4.1.2. Eğitim Düzeyi

Personelin eğitim düzeyi aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

TÜM PERSONEL	SAYI	ORAN (%)
İLKOKUL	36	11
ORTAOKUL	43	12
LİSE VE DENGİ	220	63
M.Y.O. – ÜNİVERSİTE	49	14
TOPLAM	348	100

İşgörenlerin performanslarını yükselten, onlara yeni bilgi ve beceri kazandıran ÇELİKORD'un eğitim politikasının ana öğeleri şunlardır:

- Eğitime süreklilik kazandırmak,
- Etkin eğitime ağırlık vermek (doğru zamanda doğru kişi ve doğru mekanda gerçekleştirilen ekonomik eğitim),
- İş başı eğitiminde şeffaf değerlendirmeye gitmek (işgörenlerin performansının afişe edilmesi),
- İşgörenleri gerek iş başı ve gerekse donanım açısından yetkinlik kazandıracak eğitim programlarına öncelik vermek,
- Eğitim sonuçlarını sürekli ölçmek ve kazandırılmayan yetkinlik için ihtiyaçları saptamak,
- Eğitimin değerlendirilmesinde etkili iletişim ve geri-beslemeye (feedback) önem vermek,
- ISO-9002 ve ISO-14001 kalite normlarını yaygınlaştırıcı eğitim politikalarını desteklemek,
- İşgörenlerin entellektüel birikimlerini artıran ve yabancı lisan (İngilizce, İtalyanca) ağırlıklı programlarıyla, eğitim faaliyetlerini işletme işlerinin bir parçası haline getirmektir.

4.1.3. Sanatsal Faaliyet

ÇELİKORD'un sanatsal faaliyetlere gösterdiği ilgi komplike olmaktan uzak olmakla beraber, düzenlenen fotoğraf ve takvim yarışmaları, sanatsal ağırlıklı faaliyetler olarak ifade edilebilir.

4.2. Demokrasi Yönünden İncelenmesi

İç ve dış müşteri isteklerini tam olarak karşılamayı misyon edinen, başarı için karşılıklı güveni öngören, işgören ve yönetici arasında bire bir temaslara sıcak bakan ÇELİKORD, demokratik açıdan etkin bir tablo çizmektedir.

4.2.1. İnisiyatif Kullanma

Yetki paylaşımının ve sorumluluk alanının geniş olduğu ÇELİKORD işletmesinde üst yönetimin yetki ve sorumluluk stratejisi şu adımlardan oluşmaktadır:

- İşletmenin kalite politikasını belirlemek, anlaşılmasını ve etkin biçimde uygulanmasını sağlamak,
- İşletme yöneticilerinin kalitesel yetki ve sorumluluklarını tanımlamak,
- Kalitesel hedeflere ulaşılması için gerekli insan kaynaklarını ve maddi olanakları sağlamak,
- Kalitesel konularda yönetimi temsil edecek kişiyi belirlemek,
- Kalite güvence sisteminin periyodik olarak gözden geçirilmesini sağlamak,
- Müşteri sözleşmelerini Pirelli Steelcord Grubu ile birlikte gözden geçirmek, sözleşmelerin getirdiği yükümlülüklerin karşılanmasını sağlamak,
- Kalite güvence sisteminin, işletme ve grup amaçlarını karşılayacak doküman yapısına sahip olduğunu güncel tutularak, etkin bir şekilde uygulandığını doğrulamak,
- TKY uygulamalarını desteklemektir.

4.2.2. Kadın Yönetici Oranı

Modern araç lastiklerinin en kritik yapısal elemanlarından birini üreten ÇELİKORD işletmesi, ağır sanayi olmasına rağmen bünyesinde 7 bayan yönetici bulundurmaktadır.

4.2.3. Katılımcı Yönetim

Tüm çalışanların düşünsel yeteneklerinden faydalanan, öneri sistemini destekleyerek herkesin fikrini serbestçe söyleme fırsatını veren ÇELİKORD işletmesi, katılımcı yönetimi uygulayarak rekabette etkinlik kazanmayı vizyon edinmektedir.

Modern yönetim tekniklerini yakından izleyen, özümleyen, uygulayan ve bu bağlamda insan varlığını sürekli geliştiren ÇELİKORD; etkili iletişim, katılımcı davranış ve takım çalışmasına önem veren TKY ile zirveyi zorlamaktadır.

4.3. Ekonomi Yönünden İncelenmesi

Kıyasıya rekabette güçlü olabilmek için ekonomik parametreleri sürekli artırmayı hedef bilen ÇELİKORD'un bu yönlü incelenmesi gözden geçirilmiştir:

4.3.1. Büyüme Oranı

Satış ve üretim potansiyelini sürekli arttıran ÇELİKORD'un büyüme trendi yıllar itibariyle şöyledir:

YILLAR	ORAN (%)
1995-1996	19
1996-1997	35
1997-1998	36
1998-1999	10
1999-2000	13

4.3.2. Sinerji Yaratabilme

Yalın organizasyon dokusunu oluşturan ÇELİKORD, uygun maliyet yapısında çalışarak verimliliğini arttırmak için dış kaynaktan (outsourcing) yararlanırken, departmanlar arası dayanışma girişimi ile de ortak sorunların ortak yararlılık içerisinde çözümlenmesinde, birleşik beyin gücünden faydalanmayı önemli dönüşüm olarak görmektedir.

Bu şekilde daha dinamik bir işletme olan ÇELİKORD, sinerji yaratabilme gücünü -çok geniş skalada- hiyerarşik yapıya sahip olmamasına borçludur.

4.3.3. Verimlilik, Karlılık Oranları ve Entellektüel Düzey

Kişi başına düşen üretim miktarının fazla olduğu ve sürekli artış gösterdiği ÇELİKORD işletmesinde verimlilik oranı, yeni işçi alımlarının olduğu dönemlerde azalarak artış göstermiştir.

Yüksek rekabetten dolayı kar oranının %10'u bile geçemediği (ortalama %5-%6) ÇELİKORD'un aylık cirosu; kaliteli ürünü düşük maliyette üreten tesis olma özelliğinden dolayı, maliyet bilincine ve yönetim politikasına uygundur. Aksi takdirde işletmenin yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmesi mümkün değildir.

Eğitime süreklilik kazandırarak işgörenin kültürel potansiyelini ve entellektüel performansını geliştirmeyi arzulayan ÇELİKORD; işçi sağlığı, iş güvenliği ve etkili iletişimiyle çalışanlarının mutluluğunu ilke edinmiştir.

4.3.4. İstihdam Oranı

Hızlı üretimle büyüyen ve yeni iş imkanlarını da beraberinde getiren ÇELİKORD'un işçi ve memur alımı yıllar itibariyle aşağıdaki gibidir:

YILLAR	İŞÇİ	MEMUR
1995	146	38
1996	181	40
1997	215	44
1998	254	48
1999	276	50
2000	293	53

4.3.5. İhracat Oranı

İleri teknoloji kullanarak yılda yaklaşık 28.000 ton yüksek vasıflı çelik kord teli üreten ÇELİKORD, bu üretiminin yarısından fazlasını ihraç etmektedir.

İtalya, Mısır, İspanya, ABD, Afrika, Rusya, Romanya, Almanya, Brezilya, Ürdün, İran, İsrail, Polonya, Hindistan, Tunus, Slovenya gibi ülkelere, rakiplerinden üstün, mal-hizmet sunan ÇELİKORD'un ihracat oranı; % 74'tür.

5. ÇELİKORD İŞLETMESİ YÖNETİM KÜLTÜRÜNÜN YÖNETSEL UYGARLIK ÖĞELERİ İŞİĞİNDE DEĞERLENDİRİLMESİ

ÇELİKORD işletmesinin yönetsel yapısı, yönetsel uygarlık konsepti ışığında değerlendirildiğinde aşağıdaki yargılara varılabilir:

İşletmede yönetsel uygarlık kavramını oluşturan; demokrasi ekonomi ve kültürel konuların bazen yoğunlukla, bazen de kısmi olarak uygulandığı görülmektedir.

Özellikle kar marjının %1'lerde seyretmesi, işletmenin ekonomik yönden oldukça rekabetçi olduğunu; etkililik, etkinlik, üretkenlik ilkeleri yönünden iyi durumda bulunduğunu göstermektedir. Nitekim fiyatı belirleyen faktör (yoğun rekabet ortamında), bugün işletmelerin maliyeti değil, pazar koşullarıdır.

İşletmede çalışanların eğitim düzeyleri dikkate alındığında ise, büyük çoğunluğunun lise ve dengi okul mezunu olduğu görülmekte (%63), bunu %10-14 ile yüksek öğretim mezunları izlemektedir. Yüksek okul mezunları oranının ikinci sırada yer alması pozitif olarak değerlendirilmekle birlikte, işletmenin, orta ve alt kademedeki elemanlarına sürekli eğitim faaliyetini uygulaması gereklidir. Çünkü yönetsel uygarlık kavramı, formel ya da informel şekilde, çalışanların tamamının kültürlü, entellektüel kişiler olmasını gerektirmektedir.

İşletmenin büyüme oranının yıllara göre gelişimi göz önüne alındığında, ekonomik uygarlık konsepti ışığında iyi durumda olduğu yargısı geliştirilebilir.

İşletmenin ekonomik büyümesini kültürel gelişmeyle pekiştirmesi ve satış cirosunu artırarak, yenilikleri geliştirerek, niteliksel anlamda da gelişme göstermesi için; demokratik ve kültürel uygarlığın öğelerine daha fazla ağırlık vermesi gereklidir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Uzun yıllar belirli kalıplar içinde var olan iş dünyasına farklı bakış açısı kazandıran TKY, etkin liderlerin var olduğu örgütlerde -vizyonla şekillendirilmiş bir gelecekte- sürekli gelişimin ve eğitimin gerekliliğine inanarak, alternatif arayışları ile kuramsal ve davranışsal çözüm önerilerini de beraberinde getiren yönetim felsefesidir.

Günümüzde ekonomik, kültürel ve demokratik anlamda bir küreselleşme süreci yaşanmaktadır. Bu süreçte global dünyanın bir gereği olan TKY felsefesini örgüt kültürüne yönlendirenler, bir anlamda değişime yön verme ve sonuçlarından daha fazla yararlanabilme şansına sahip olabileceklerdir.

Bu yönüyle küresel dünyanın cazip vizyonlarından olan ve çağa damgasını vuran TKY; günümüz örgütleri için rekabetin anahtarı olmuştur.

Örgüt süreçlerinde evrim niteliğindeki değişim ve gelişmeleri reddedip, bunların yerine köklü değişimleri hedefleyen TKY, çevredeki oluşumları izleyip bunlara uyum sağlamakla yetinmek yerine -örgütü bilgi yaratmak suretiyle- dönüşümü planlayan ve çevreden etkilenmek kadar onu etkileyebilecek şekilde yaratıcı, dinamik nosyonu içeren bir felsefedir.

Sistem düşüncesi, bireysel ustalık, farklı zihinsel modeller, ortak vizyon ve ekip halinde öğrenme ilkelerini hareket noktası yapan TKY, örgüt ve toplumları yarınlar taşıyacaktır.

İşletmelerin ve toplumların yoğun küresel rekabet ortamında hayatlarını sürdürebilmeleri ve gelişmelerini sağlayabilmeleri için TKY felsefesini yaşama geçirmeleri-özgün ve farklı bir konum için- önemli bir girişim olacaktır.

İletişimi ve eğitimi etkili bir şekilde kullanan, reaksiyon basamaklarının altında duranları yukarı doğru ateşleyen TKY (bilinmeyen bir dünyaya atılan adımda); bireyleri hünerlerini kullanmaları, doyumlu ve mutlu yaşam sürmeleri ve dolayısıyla refah düzeylerini sürekli yükseltmeleri için gerekli fırsatları vermektedir.

Çalışanların benimsediği vizyon, başarılı bir ekip çalışması, tam katılım ve ideal bir lider eşliğinde her geçen gün hedef büyüterek değer yaratan zirveyi zorlayan ve aydınlatma gücü yüksek motivasyonu ile siyasi ve ticari egemenlik sınırlarını aşarak organizasyon ve toplumlara demokrasi, kültür ve ekonomi boyutunda daha geniş imkanlar tanıyan TKY, zengin konseptiyle yükselen paradigmada yerini almıştır.

Örgüt ve topluluklar tarafından global arenada var olabilme başarısının ötesine geçerek felsefesini somut yaşama kanalize etmeyi misyon edinen TKY, uzak vizyonuyla da sarsıcı dönüşümün anahtarıdır.

Bu yargılardan hareketle TKY felsefesini esas alarak ekonomi, demokrasi ve kültürel kazanımlara -uygarlık adına- her düzeyde ulaşmak söz konusudur. Hem bireysel, hem örgütsel, hem de ülke düzeyinde TKY yönelimli yönetsel uygarlığa ulaşmak hedef alınmalıdır.

Aynı yargı ÇELİKORD işletmesi için de söz konusudur. Ekonomik uygarlığın koşullarını yerine getirmekte başarılı gözükken ÇELİKORD; aynı başarıyı demokrasi ve kültürel alanlarda da göstererek bütünsel yönetsel uygarlığı; işletme düzeyinde gerçekleştirme uğraşısında olmalıdır.

KAYNAKÇA

ABU-LUGHOD, Janet (Çev: Gülcan Seçkin ve Ümit Hüsrev Yolsal): “Küreselleşme Üzerine Tartışmalarda Gevezeliğin Ötesine Geçmek”, Anthony D. King (Der.), **Kültür, Küreselleşmeve Dünya Sistemi**, Bilim ve Sanat Ya., Ankara, 1998.

ACAR, Aclan: “Değişim Sürecinde Başarıya Ulaşmak”, **Executive Excellence**, S.14, (Mayıs, 1998).

ACAR, Aclan: “Değişim Yönetiminde Liderliğin Önemi”, **Executive Excellence**, S.13, (Nisan, 1998).

ACAR. Nesime: “Tam Zamanında Üretim ve Kanban Sistemi”, Dursun Kaya (Ed.), **Tam Zamanında Üretim Sistemi**, İstanbul Fren Ya. No:1, İstanbul, 1996.

ACKERMAN, Roger G.: “Yeniden Yapılanmadan Sonra”, **Executive Excellence**, S.14, (Mayıs, 1998).

ADONİ, Neli: “Sanayide Çevre ve İş Güvenliği Entegre Sistemleri”, **İ.S.O. Dergisi**, S.388, (Temmuz, 1998).

ADSHEAD, John: “İngiltere'de ISO-9000 ve Kalite Yönetimi”, **ISO-9000 ve Kalite Sistemleri Seminerleri**, İ.S.O. Ya., İstanbul, 1993.

AGUAYO, Rafael (Çev: Y. Kaan Tunçbilek): **Japon Mucizesinin Mimarı**, Form Ya., İstanbul, 1994.

AGUŞ, Mustafa: “Dünyaya Açılan Kapı-Standart”, **Tüketici Bülteni**, S.124, (Kasım, 1998)

AKBULUT, Rabia: “İçgüdüsel Yönetim”, **Hürriyet İnsan Kaynakları Gazetesi**, (28-Kasım, 1999).

AKBULUT, Rabia: “Yaptığımı Yaz, Yazdığımı Yap”, **Hürriyet İnsan Kaynakları Gazetesi**, (31-Ekim,1999).

AKDEMİR, Ali: “İşletmelerin Sinerjik Yönetimi”, **Anadolu Üniversitesi Kütahya İ.İ.B.F. Yıllığı**, (1992).

AKDEMİR, Ali: “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin AR-GE Olanakları”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.8, S.1-2, (1990).

AKDEMİR, Ali: **AT İşletmeleriyle Bütünleşmede Teknolojinin Stratejik Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Ya. No:555, Eskişehir, 1992.

AKDEMİR, Ali: **Girişimcilik Kültürü**, Kütahya, 1996.

AKDEMİR, Ali: **Global Normlu İşletme Yönetimi**, Kütahya, 1996.

AKDEMİR, Ali: **İşletme Bilimine Giriş**, B.2, Birlik Ofset Ya., Eskişehir, 1996.

AKDEMİR, Ali: **Katılmalı Yönetimi Uygulama Teknikleri**, Anadolu Üniversitesi Ya. No:560, Kütahya, 1992.

AKDEMİR, Ali: **Vizyon Yönetimi**, Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi Ya., İstanbul, 1998.

AKIN, Bahadır: “İngiltere’de ISO-9000 ve Kalite Yönetimi”, **ISO-9000 ve Kalite Sistemleri Seminerleri**, İ.S.O. Ya., İstanbul, 1993.

AKSOY, Ekrem: “Neden Rusya”, **İ.S.O. Dergisi**, S.387, (Haziran, 1998).

AKTULGA, Doğu: “Liderliğe Bir Bakış”, **Executive Excellence**, S.13, (Nisan, 1998).

AKYOL, Taha ve Diğerleri: **Beyin Fırtınası**, Esra Ya., İstanbul, 1997.

ALTAN, Çetin: “Ulus-Devlet Modeli Kosmos'la Baş Edebilir mi?”, **Sabah Gazetesi**, (20-Haziran, 1999).

ALTAN, Mehmet: “Siyasette Sivil, Ekonomide Liberal, Dış Politikada Atak”, **Sabah Gazetesi**, (26-Nisan, 1999).

AREN, Sadun: **Ekonomi El Kitabı**, B.12, Gerçek Ya., İstanbul, 1993.

ARGUN, Tanju: “Kurumsal Değişim”, **Executive Excellence**, S.14, (Mayıs, 1998).

ARGUN, Tanju: “Öğrenen Organizasyonlar”, **Executive Excellence**, S.17, (Ağustos, 1998).

ARGUN, Tanju: “Önce Müşteri”, **Executive Excellence**, S.12, (Mart, 1998).

ARGUN, Tanju: “Patron, Yönetici, Lider”, **Executive Excellence**, S.13, (Nisan,1998).

ARGUN, Tanju: “Toplam Kalite Yönetimi”, **Executive Excellence**, S.8, (Kasım,1997).

ARGÜDEN, Yılmaz: “Değişen Yönetim Anlayışları ve Ulusal Toplam Kalite Harekatı”, **Executive Excellence**, S.8, (Kasım, 1997).

ARGÜDEN, Yılmaz: “Zenginliğin Formülü Kalite”, **Sabah İnsan Kaynakları Gazetesi**, (19-Mart, 2000).

ARIKAN, Nejati: “Japonya'da Kalite Kontrol Sistemleri”, **ISO-9000 ve Kalite Sistemleri Seminerleri**, İ.S.O. Ya., İstanbul, 1993.

ARKONAÇ, Sibel: **Grup İlişkileri**, Alfa Ya., İstanbul, 1993.

ATEŞ, M. Rauf: “Dünya Okuyor”, **Capital Guide**, S.2, (Şubat, 1994).

Avrupa Komisyonu (Çev: Avrupa Komisyonu Türkiye Temsilciliği): **Topluluğun Araştırma ve Teknolojik Gelişme Politikası**, Avrupa Komisyonu Telekomünikasyon, Enformasyon Piyasası ve Araştırmaların Değerlendirmesi Genel Müdürlüğü Ya., Ankara, 1998.

Avrupa Konseyi (Çev: Mehveş Omay): **İnsan Hakları Albümü**, Çiğdem Ya., İstanbul, 1995.

AYDIN, Sevil: **Radyo ve Televizyon Yoluyla Kişilik Haklarının İhlali ve Hukuksal Korunma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 1996.

BALANCAR, Ferda: “Siyasette Kalite Arayışı”, **Görüş**, S.28, (Kasım-Aralık, 1996).

BANDROWSKI, James F.: “Yaratıcı Strateji”, **Executive Excellence**, S.10, (Ocak, 1998).

BARDWICK, Judith M.: “Duygusal Liderler”, **Executive Excellence**, S.1, (Nisan, 1997).

BARLOW, Janelle: “Her Şikayet Bir Ödüldür”, **Executive Excellence**, S.5, (Ağustos, 1997).

BARNET, Richard J. ve John CAVANAGH (Çev: Gülden Şen): **Küresel Düşler, İmparator Şirketler ve Yeni Dünya Düzeni**, Sabah Ya., İstanbul, 1995.

BARNETT, Anthony (Çev: Dilek Hattatoğlu ve Erol Özbek): **Sovyetlerde Özgürlük**, İletişim Ya., İstanbul, 1988.

BAŞAR, Haşmet: “Krizde Stratejik Yönetim”, **İ.S.O. Dergisi**, S.384, (Mart,1998).

BATMAN, Zygmunt (Çev: Kemal Atakay): **Yasa Koyucular İle Yorumcular**, Metis Ya., İstanbul, 1996.

BATUM, Süheyl: “Türkiye'de Devlet-Toplum İlişkilerine Demokratik Devlet Anlayışı Açısından Bir Bakış”, **Yeni Türkiye**, S.4, (Mayıs-Haziran, 1995).

BAUMAN, Zygmunt (Çev: Alev Türker): **Postmodern Etik**, Ayrıntı Ya., İstanbul, 1998.

BAYKAM, Bedri: “Vasat Altı Bir Eleştiriye Yanıt”, **Güzel Sanatlar Dergisi**, S.24, (Ekim, 1996).

BAYSAL, Jale ve Diğerleri: **Çağdaş Eğitim**, B.3, Çağdaş Yaşamı Destekleme Derneği Ya., İstanbul, 1993.

BEAUBIEN, Elaine: “Beyin Fırtınası Kuralları”, **Executive Excellence**, S.18, (Eylül,1998).

BELEK, İlker: **“Postkapitalist” Paradigmalar**, B.2, Sorun Ya., İstanbul, 1999.

Benchmarking Uzmanlık Grubu: **Kıyaslama**, KalDer Ya. No:15, İstanbul, 1997.

BENNETT, Charles: “Sorun Çözme”, **Executive Excellence**, S.3, (Haziran, 1997).

BENNIS Waren: “Liderlerin Lideri”, **Executive Excellence**, S.13, (Nisan, 1998).

BENNIS, Warren: “Liderliği Öğrenmek”, **Executive Excellence**, S.1, (Nisan, 1997).

BITTEL, Lester R. (Çev: Kazım Çomak): **Her Nezaretçi Neleri Bilmelidir**, MESS Eğitim Vakfı Ya. No:4, Ankara, 1990.

BLACK, Joe: “Büyük K, Küçük k”, **Executive Excellence**, S.8, (Kasım, 1997).

BLANCHARD, Ken ve Sheldon BOWLES (Çev: Mehmet Özcan): **İşletme Kahramanları**, Yönetim Geliştirme Merkezi Ya., İstanbul, 1998.

BLANCHARD, Ken ve Alan RANDOLPH: “Büyümenin Anahtarı”, **Executive Excellence**, S.3, (Haziran, 1997).

BLANCHARD, Ken: “Ekiplere Dayalı Yönetim”, **Executive Excellence**, S.2, (Mayıs, 1997).

BLANCHARD, Ken: “Kalite ve Koçluk”, **Executive Excellence**, S.8, (Kasım, 1997).

BLANCHARD, Ken: “Lideriniz Hizmetinizde”, **Executive Excellence**, S.1, (Nisan, 1997).

BLANCHARD, Kenneth ve Robert LORBER (Çev: Mehmet Özcan): **Bir Dakika Yönetimi**, B.2, Yönetim Geliştirme Merkezi Ya., İstanbul, 1997.

BLANCHARD, Kenneth ve Spencer JOHNSON (Çev: Mehmet Özcan): **Bir Dakika Yöneticisi**, B.2, Yönetim Geliştirme Merkezi Ya., İstanbul, 1995.

BOWLES, Samuel ve Herbert GINTIS (Çev: Osman Akınhay): **Demokrasi ve Kapitalizm**, Ayrıntı Ya., İstanbul, 1996.

BOZKURT, Rıdvan: “Kalitenin Esasları ve Deming'in On Dört İlkesi”, **Verimlilik Dergisi**, C.23, S.3, MPM Ya. No:1994/3, (Ocak, 1994).

BOZKURT, Rıdvan: “Önce ISO-9000, Ya Daha Sonra?”, **Önce Kalite Dergisi**, S.11, (Nisan, 1995).

BOZKURT, Rıdvan: “Toplam Katılımcılık”, **Verimlilik Dergisi**, C. 24, S.4, MPM Ya. No:1995/4, (Nisan,1995).

BOZKURT, Veysel: **Enformasyon Toplumu Ve Türkiye**, B.2, Sistem Ya., İstanbul, 1997.

BRÜLL, Lydia (Çev: Mustafa Tüzel): **Japon Felsefesi**, Kabalcı Ya., İstanbul, 1997.

BUDAK, Gönül ve Gülay: **Mükemmel Yönetim Stratejileri**, Capital Guide Ya. No:13, İstanbul, 1995.

BUĞDAYCI, Ahmet: “Gelecek Yüzyıl Küçüklerin Olacak”, **Capital Guide**, S.12, (Aralık, 1997).

BUĞDAYCI, Ahmet: “Hedefteki Kadın”, **Capital Guide**, S.5, (Mayıs, 1996).

BUĞDAYCI, Ahmet: “İş Dünyasında 2000’e Yolculuk”, **Capital Guide**, S.5, (Mayıs, 1997).

BUĞDAYCI, Ahmet: “Lüks Hayatın Tüketim Analizi”, **Capital Guide**, S.12, (Aralık, 1996).

BUMİN, Birol: **İşletmelerde Amaçlara ve Sonuçlara Göre Yönetim Sistemi Yoluyla Örgütsel Gelişim**, İktisadi ve Ticari Bilimler Akademisi Ya., Ankara, 1974.

BUZAN, Tony: “Toplam Kalite ve Zihin Haritası”, **Kariyer Dünyası**, S.7, (Nisan, 1998).

CARROL, Phillip J.: “Parlak Bir Gelecek”, **Executive Excellence**, S.21, (Aralık, 1998).

CASHMAN, Kevin: “İçten Dışa Doğru Ustalaşmak”, **Executive Excellence**, S.17, (Ağustos, 1998).

CEM, İpek: “Bin Yılım Güncesi”, **Sabah Gazetesi**, (21-Ocak, 2000).

CEM, İpek: “Yeni Yüzyıl Düşleri”, **Sabah Gazetesi**, (29-Ocak, 2000).

CESUR, Ayhan: **İşgörenlerin Çalışma Hayatına İlişkin Sorunların İş Tatmini Yönünden İncelenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 1998.

CHAUMONT, Charles (Çev: Radi Başgut): **Birleşmiş Milletler**, İletişim Ya., İstanbul, 1995.

CLEARY Thomas (Çev: Sibel Özbudun): **Konfüçyüs Düşüncesinin Temelleri**, Anahtar Ya., İstanbul, 1997.

COOK, Neil: “ISO-9000 ve Kalite Yönetimi Sistemlerinin Gelişimi”, **ISO-9000 ve Kalite Sistemleri Seminerleri**, İ.S.O. Ya., İstanbul, 1993.

COŞKUN, Zeki: “Teleputer Çağı-Sanal Kamuoyuna Doğru”, **Business**, S.7, (Haziran, 1998).

COVEY, Stephen R.: “Küresel Düşünen Yöneticilerin Yedi Alışkanlığı”, **Executive Excellence**, S.13, (Nisan, 1998).

COVEY, Stephen R.: “Sürekli Yenilenme”, **Executive Excellence**, S.14, (Mayıs, 1998).

COVEY, Stephen R.: “Yaratıcı Özgürlük”, **Executive Excellence**, S.10, (Ocak, 1998).

COVEY, Stepnen R.: “Kaliteli İlişkiler”, **Executive Excellence**, S.8, (Kasım, 1997).

ÇAĞLAR, İrfan: “Eğitim Yönetiminde Toplam Kalite Anlayışının Hizmet Verimliliğine Katkısı”, **Karınca Kooperatif Postası**, S.740, (Ağustos, 1998).

ÇAVUŞGİL, Tamer: “Entellektüel Sermaye ve Entellektüel Örgüt”, **Anadolu Üniversitesi A.Ö.F. Dergisi**, C.2, S.2, (Kış, 1997).

ÇETİN, Canan: **Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi**, Der Ya. No:202, İstanbul, 1996.

ÇUBUKÇU, Aydın İ.: “Stratejik Yönetimin Yeniden Doğuşu”, **Executive Excellence**, S.10, (Ocak, 1998).

DEMİRCİ, Rasih: “Küreselleşmede Liderlik ve Bütünleşme Eğilimleri”, **Karınca Kooperatif Postası**, S.741, (Eylül, 1998).

DEMİRDÖĞEN, Osman: “Kalite Yönetimi Açısından TS-ISO 9000 Serisi İle Deming Felsefesi Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi”, **Verimlilik Dergisi**, C.23, S.4, MPM Ya. No:1994/4, (Ocak, 1994).

DEMİRDÖĞEN, Osman: “Kalite Yönetiminde Taguchi Tekniklerinin Kullanılması”, **Önce Kalite Dergisi**, S.26, (Haziran-Temmuz, 1998).

DEMİREL, Gülşen: “Hiyerarşi Değişimin Düşmanı”, **Capital Guide**, S.4, (Nisan, 1994).

DEMİREL, Gülşen: “McKinsey’den Kriz Taktikleri”, **Capital Guide**, S.8, (Ağustos, 1994).

DEMİREL, Gülşen: “Müthiş Dönüşüm”, **Capital Guide**, S.7, (Temmuz, 1995).

DEMİREL, Gülşen: “Re-engineering’in Kitabı Yeniden Yazılıyor”, **Capital Guide**, S.6, (Haziran, 1996).

DEMİREL, Gülşen: “Savaşır Gibi Pazarlama”, **Capital Guide**, S.11, (Kasım, 1995).

- DEMİREL, Gülşen: “Yeniden Doğuş”. **Capital Guide**, S.5 (Mayıs, 1994).
- DENİZ, Baki: “Toplam Kalite Yönetim Anlayışı”, **İ.S.O. Dergisi**, S.320, (Ekim, 1992).
- DEPREE, Max: “Pozitif Bir Ortam Yaratmak”, **Executive Excellence**, S.3, (Haziran, 1997).
- DİCLE, Ülkü “Kalite Çevrimleri (QCC): Sorun Çözmede Grup Yaklaşımı”, **Kalite Kontrol Grupları (QCC) Semineri**, MPM Ya. No: 320, Ankara, 1985.
- DİKİCİ, Radi: “Vergi Tasarısı Üzerine”, **İ.S.O. Dergisi**, S.386, (Mayıs, 1998).
- DİKİCİ, Radi: “Siyasi İktidar Kavramı ve Sanayi Odası Meclisi”, **İ.S.O. Dergisi**, S.357, (Aralık, 1995).
- DOLLOT, Louis (Çev: Özlem Nudralı): **Kitle Kültürü ve Bireysel Kültür**, B.2, İletişim Ya., İstanbul, 1994.
- DÖĞERLİOĞLU, Özgür: **Endüstri İşletmelerinde Kurum Kültürünün Hareketli Pazarlarda Kalite Kültürüne Dönüşümü**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1995.
- DÖNMEZ, Tülay: “Yeniden Yapılanma-Reengineering” **5. Ulusal Kalite Kongresi**, TÜSİAD-KalDer Ya., İstanbul, (Kasım, 1996).
- DRUCKER, Peter F. (Çev: Belkıs Çorakçı): **Kapitalist Ötesi Toplum**, İnkılap Ya., İstanbul, 1993.
- DRUCKER, Peter F. (Çev: Birtane Karanakçı): **Yeni Gerçekler**, B.6, T. İş Bankası Kültür Ya., Ankara, 1998.

DRUCKER, Peter F.: “Geleceğin Biçimi”, **Executive Excellence**, S.21 (Aralık, 1998).

DRUCKER, Peter F.: “İşi Yeniden Düşünmek”, **Executive Excellence**, S.17, (Ağustos, 1998).

DRUCKER, Peter F.: “Liderler Düşünselliği Harekete Dönüştürürler”, **Executive Excellence**, S.1, (Nisan, 1997).

DRUCKER, Peter F.: “Zorunlu Yenilenme”, **Executive Excellence**, S.10, (Ocak, 1998).

DURBAŞ, Refik: “Hayalimi Kim Çaldı?”, **Sabah İnsan Kaynakları Gazetesi**, (27-Şubat, 2000).

DÜREN, Zeynep: **İşletmelerde Kalite Çemberleri**, Evrim Ya., İstanbul, 1997.

EARLE, Victoria: “Liderlerin Motivasyonu”, **Executive Excellence**, S.1, (Nisan, 1997).

ECZACIBAŞI, Bülent: “Akıl Kültürü ve Sanayi Toplumu”, **İ.S.O. Dergisi**, S.391, (Kasım, 1998).

ECZACIBAŞI, Nejat: **İzlenimler, Umutlar**, Dr. Nejat Eczacıbaşı Vakfı Ya. Toplumsal Belgeler Dizisi No:3, İstanbul, 1994.

ERDOĞAN, İrfan: **Karşılaştırmalı Eğitim: Çağdaş Eğitim Sistemleri**, B.2, Sistem Ya., İstanbul, 1997.

EREN, Erol: **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları**, Der Ya., İstanbul, 1997.

EREN, Erol: **Yönetim ve Organizasyon**, B.4, Beta Ya., İstanbul, 1998.

EREN, Gülten: “Stratejik Yönetim Sürecinde Swot Analizi”, **Anadolu Üniversitesi Afyon, İ.İ.B.F. Yıllığı**, (1991).

ERGENÇ, Erdinç: “Çelişkiden Zorunluluğa”, **Business**, S.7, (Haziran, 1998).

ERGU, Elif: “Milenyumda Kadın Siyasetçiler”, **Sabah Gazetesi-Yaşam Eki**, (2-Kasım, 1999).

ERGU, Elif: “Siyasi Partilere Üye Olun”, **Bayan Sabah**, (4-Aralık, 1999).

ERİŞ, Metin: “Aykırı Bir Görüş”, **Yeni Türkiye**, S.4, (Mayıs-Haziran, 1995).

ERSOY, Ayla: “Sanat İçin Eğitim, Eğitim İçin Sanat”, **Plastik Sanatlar Dergisi**, S.26, (Kasım-Aralık, 1996).

ERTOPUZ, Ayşem ve Bahadır AKIN: “İletişim Sistemi Etkinlik Değerlendirmesi”, **5.Ulusal Kalite Kongresi, TÜSİAD-KalDer Ya.**, İstanbul, (Kasım, 1996).

ESİN, Alp: “Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Kuruluşlarında Kalite Sistemleri ve ISO-9000”, **ISO-9000 ve Kalite Sistemleri Seminerleri**, İ.S.O. Ya., İstanbul, 1993.

FEATHERSTONE, Mike (Çev: Mehmet Küçük): **Postmodernizm ve Tüketim Kültürü**, Ayrıntı Ya., İstanbul, 1996.

FETTAHOĞLU, Abdurrahman: **Riziko Sermayesi Finansı, Koşulları ve İşleyişi**, KOSGEB, Ya., Trabzon, 1992.

GARFIELD, Charles: “Mücadeleye Değer Amaçlar Çalışanları Motive Eder”, **Executive Excellence**, S.3, (Haziran, 1997).

GEIGES, Adrian (Çev: Cem Sey): **Gündelik Hayatta Prestroyka**, İletişim Ya., İstanbul, 1990.

GENÇ, Adem: “Yeni Teknoloji Karşısında Algı Eşiğimizde Meydana Gelen Değişiklikler ve Kendi Çevresini Yaratan Sanat”, **Plastik Sanatlar Dergisi**, S.7, (Eylül-Ekim, 1997).

GERAY, Cevat: “Yerel Demokrasi, Özerklik ve Halk Katılımı”, **Yeni Türkiye**, S.4, (Mayıs-Haziran, 1995).

GEUS, Arie De (Çev: Ahmet Ünver): **Yaşayan Şirket**, Rota Ya., İstanbul, 1998.

GODFREY, A. Blanton: “Kalite İle İlgili 10 Yeni Eğilim”, **Executive Excellence**, S.8, (Kasım, 1997).

GÖĞÜŞ, Zeynep: “Çalışma Uyarlığı”, **Sabah Gazetesi**, (13-Ocak, 1999).

GÖRMÜŞ, Alper: “Marks Globalleşmeyi Bizden Önce Görürdü”, **Aktüel**, S.426, (Aralık, 1999).

GRIECO, Peter L.: “Dünya Çapında Müşteriler”, **Executive Excellence**, S.12, (Mart, 1998).

GULL, Gregory A.: “Sinerjik İletişim”, **Executive Excellence**, S.5, (Ağustos, 1997).

GULL, Gregory A.: “Toplam Kalite Yönetiminde Başarıyı Aramak”, **Executive Excellence**, S.8, (Kasım, 1997).

GÜLER, Seda: “Oylar Kadınlara”, **Sabah Gazetesi-Melodi Eki**, (3-Nisan, 1999).

GÜLŞEN, İlker: “Marshall'da Shigoto Dönemi”, **Capital Guide**, S.12, (Aralık, 1997).

GÜNGÖR, Gönül: “Uygulamada Kalite Çemberleri”, **Önce Kalite Dergisi**, S.4, (Temmuz, 1993).

GÜR, Jale: **Kalite Maratonu**, ASİAD-KOSGEB Ya., Ankara, 1996.

GÜREL, Haşim Nur: “21.Yüzyılın Sanatçıları”, **Güzel Sanatlar Dergisi**, S.57, (Mayıs, 1999).

GÜREL, Haşim Nur: “Türk Resminin Baş Yapıtları”, **Plastik Sanatlar Dergisi**, S.35, (Eylül-Ekim, 1998).

GÜRLEK, T. Bilgehan: “Tam Zamanında Üretim (TZÜ), Esnek Üretim Sistemleri, (EÜS), Toplam Kalite Yönetimi (TKY): Yönetimde Rönesans mı?”, Dursun Kaya, (Ed.), **Tam Zamanında Üretim Sistemleri**, İstanbul Fren Ya. No:1, İstanbul, 1996.

GÜRSOY, Gönül: “Kobi’lerde Toplam Kalite Yönetimi’nin Uygulanmasında Eğitimin Önemi”, **Önce Kalite Dergisi**, S.27, (Ağustos-Eylül, 1998).

GÜVEN, Selim: “İngiltere’de ISO-9000 ve Kalite Yönetimi”, **ISO-9000 ve Kalite Sistemleri Seminerleri**, İ.S.O. Ya., İstanbul, 1993.

Habitat II. Kent Zirvesi: “Daha İyi Yaşamak İçin”, **İ.S.O. Dergisi**, S.362, (Mayıs, 1996).

HALAL, William E.: “Dinleyen Liderler”, **Executive Excellence**, S.13, (Nisan, 1998).

HALE, Guy: “Düşünmeyi Öğrenmek”, **Executive Excellence**, S.17, (Ağustos, 1998).

HALL, Stuart (Çev: Gülcan Seçkin ve Ümit Hüsrev Yolsal): “Yerel ve Küresel: Küreselleşme ve Etniklik”, Anthony D. King. (Der.), **Kültür, Küreselleşme ve Dünya Sistemi**, Bilim ve Sanat Ya., Ankara, 1998.

HANDY, Charles: “Yeni Sözcükler”, **Executive Excellence**, S.14, (Mayıs, 1998).

HARDJONO, T.W ve Diğerleri (Çev: Entra Dil Hizmetleri ve Danışmanlık Ltd. Şti.): **Mükemmele Ulaşmanın Yolları**, İpek Kağıt Ya., İstanbul, 1997.

HAUSER, John R. ve Don CLAUSING (Çev: Alp Önal): **Kalitenin Evi**, TÜSİAD-KalDer Ya., İstanbul, 1994.

HOSHINO, Kazuo: “Japonya'da Kalite Kontrol Sistemleri”, **ISO-9000 ve Kalite Sistemleri Seminerleri**, İ.S.O. Ya., İstanbul, 1993.

HUMBLE, John (Çev: Faiz Poray): **Amaçlara Yönelmiş Sevk ve İdare**, Türk Sevk ve İdare Derneği Ya., İstanbul, 1974.

ISO-Çevre Şubesi: “Gelecek İçin Çevre ve Çocuklara Sahip Çıkalım”, **İ.S.O. Dergisi**, S.388, (Temmuz, 1998).

İSKENDER, Kemal: “Ayın Bakış Açısı: Neredeydik Nerelere Geldik?”, **Güzel Sanatlar Dergisi**, S.52, (Aralık, 1998).

İSKENDER, Kemal: “Ayın Sorusu: Bienal mi Yoksa Sanat Fuarı mı?”, **Güzel Sanatlar Dergisi**, S.35-36, (Temmuz-Ağustos, 1997).

İSKENDER, Kemal: “Gene Şu Malum ve Evrensellik Üzerine”, **Güzel Sanatlar Dergisi**, S.46, (Haziran, 1998).

İSKENDER, Kemal: “Modernizmden Postmodernizme”, **Plastik Sanatlar Dergisi**, S.35, (Eylül-Ekim, 1998).

İSKENDER, Kemal: “Şu Sanattan Gerçekten Anlayan Biri Varsa Eğer, Faşizm Sonrasındaki Matisse’in Neden Bu Kadar Büyük Bir Sanatçı Sayıldığını Bana da Anlatsın Lütfen!”, **Güzel Sanatlar Dergisi**, S.49, (Eylül, 1998).

JOHNSON, Mike (Çev: Sinem Gül): **Gelecek Bin Yılda Yönetim**, B.2, Sabah Ya., İstanbul, 1998.

KABAALIOĞLU, Haluk: “İngiltere’de ISO-9000 ve Kalite Yönetimi”, **ISO-9000 ve Kalite Sistemleri Seminerleri**, İ.S.O. Ya., İstanbul, 1993.

KalDer: “Neden Ulusal Kalite Hareketi”, **Önce Kalite Dergisi**, S.27, (Ağustos-Eylül, 1998).

KAPANİ, Münci: **İnsan Haklarının Uluslararası Boyutları**, B.3, Bilgi Ya., İstanbul, 1996.

KARABACAK, Hasan: “Vergide Reform Adımları”, **İ.S.O. Dergisi**, S.385, (Nisan, 1998).

KARAMAN, Zeynep: “Okur Köşesi”, **Güzel Sanatlar Dergisi**, S.28, (Aralık, 1996).

KAVİ, Hüsamettin: “Aktif Demokratik Katılım”, **İ.S.O. Dergisi**, S.362, (Mayıs, 1996).

KAVİ, Hüsamettin: “Gelişmek Ama Yaşanabilir Bir Dünyada”, **İ.S.O. Dergisi**, S.364, (Temmuz, 1996).

KAVİ, Hüsamettin: “Toplumun Üç Ölçeği”, **İ.S.O. Dergisi**, S.359, (Şubat, 1996).

KAVRAKOĞLU, İbrahim: **Kalite Cep Kitabı**, KalDer Ya. No:3, İstanbul, 1994.

KAVRAKOĞLU, İbrahim: **Kalite, Kalite Güvencesi ve ISO-9000**, B.3, KalDer Ya. Rekabetçi Yönetim Dizisi No:1, İstanbul, 1998.

KAVRAKOĞLU, İbrahim: **Sinerjik Yönetim**, KalDer Ya., İstanbul, 1994.

KAYNAK, Tuğray: **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, B.2, Alfa Ya., İstanbul, 1995.

KAZGAN , Gülten: **Ekonomide Dışa Açık Büyüme**, Altın Ya., İstanbul, 1985.

KILIÇ, Mine: “Daha Küçük, Daha Güçlü”, **Hürriyet İnsan Kaynakları Gazetesi**, (24-Ekim, 1999).

KILIÇBAY, Ahmet: **Değişen Dünyada Türk Ekonomisi**, Cem Ya., İstanbul, 1993.

KING, Anthony (Çev: Gülcan Seçkin ve Ümit Hüsrev Yolsal): “Kültür Mekanları, Bilgi Mekanları”, Anthony D.King (Der.), **Kültür, Küreselleşme ve Dünya Sistemi**, Bilim ve Sanat Ya., Ankara, 1998.

KIRÇIL, Olgun: **Z Tipi Organizasyonların Özellikleri ve Çevre Şartlarıyla İlişkileri**, MPM Ya. No:315, Ankara, 1985.

KLINE, Peter ve Bernard L. SAUNDERS: “Öğrenen Organizasyon Olma Yolunda On Adım”, **Executive Excellence**, S.17, (Ağustos, 1998).

KOÇEL, Tamer: “Girişimcilik Ama Hangisi?”, **Executive Excellence**, S.10, (Ocak, 1998).

KOÇEL, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, B.6, Beta Ya., İstanbul, 1998.

KOZLU, Cem: **Türkiye Mucizesi İçin Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri**, B.3, T. İş Bankası Kültür Ya., Ankara, 1995.

KÖSE, Sevinç: “Değişim ve Yönetimi”, **Anadolu Üniversitesi A.Ö.F. Dergisi**, C.2, S.2, (Kış, 1996).

KÖSEOĞLU, Mustafa ve Harun TERZİ: "Kalite Geliştirmede Alt Yapının Oluşturulması: Gelişmekte Olan Ülkeler İçin Uygulanabilir Bir Model", **Verimlilik Dergisi**, C.24, S.4, MPM Ya. No: 1995/4, (Nisan, 1995).

KRAUSE, Charles A.: “Kalıpları Zorlamak”, **Executive Excellence**, S. 1, (Nisan, 1997).

KURTULUŞ, Numan: **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İz Ya., İstanbul, 1996.

LEVINSON, William: “Hayatta Kalmak”, **Executive Excellence**, S.14, (Mayıs, 1998).

LOSTAR, Dilşen: “Kaynakların Etkin Kullanımının Brisa’ya Kazandırdıkları”, **5. Ulusal Kalite Kongresi**, TÜSİAD-KalDer Ya., İstanbul, (Kasım, 1996).

LYOTARD, J.F. (Çev: Ahmet Çiğdem): **Postmodern Durum**, B.2, Vadi Ya., Ankara, 1997.

MAIN, M. Jeremy: “Üst Düzey Yönetimin Kalite Vizyonu”, **Executive Excellence**, S.8, (Kasım, 1997).

MAKRIDAKIS, Spyros: “Ya Yaratıcı Olun ya da Olduğunuz Yerde Sayın”, **Executive Excellence**, S.10, (Ocak, 1998).

MARIOTTI, John L.: “Sürekli Değişim”, **Executive Excellence**, S.16, (Temmuz, 1998).

MATHIEU, Jean-Luc (Çev: Galip Üstün): **Uluslararası Alanda İnsan Hakları**, İletişim, Ya., İstanbul, 1994.

MCDARG, Eileen: “Kriz Anında Liderlik”, **Executive Excellence**, S.1, (Nisan, 1997).

MCKENZIE, Jennifer ve Will KOENIG: “Kültürel Yenilenme”, **Executive Excellence**, S.14, (Mayıs, 1998).

MELROSE, Ken: “Motivasyon ve Liderlik”, **Executive Excellence**, S.3, (Haziran, 1997).

MERGEN, Erhan: “Toplam Kalite Yönetimi”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, S.11, S.1-2, (1993).

MOCAN, Cevdet: “Öğrenen Organizasyonlar”, **Executive Excellence**, S.17, (Ağustos, 1998).

MOLLER, Claus (Çev: Abidin Sönmez): **Kişisel Garanti**, TMI Ya., İstanbul, 1993.

MORE, Thomas (Çev: Sabahattin Eyupoğlu ve Vedat Günyol): **Utopia**, B.5, Cem Ya., İstanbul, 1997.

MOURGEON, Jacques (Çev: Ayşen Ekmekçi ve Alev Türker): **İnsan Hakları**, İletişim Ya., İstanbul, 1991.

MÜDERRİSOĞLU, Okan: “Vergide Sürpriz Kazanç”, **Sabah Gazetesi**, (3-Kasım, 1999).

NEIDERT, David: “En İyi Liderlik”, **Executive Excellence**, S.13, (Nisan, 1998).

NELSON, Bob: “Motivasyonun 10 Yolu”, **Executive Excellence**, S.3, (Haziran, 1997).

NUTKU, Özdemir: **Dünya Tiyatrosu Tarihi**, Remzi Ya., İstanbul, 1995.

OCAKOĞLU, Günseli Özen: “Editörün Köşesi”, **Executive Excellence**, S.3, (Haziran, 1997).

OĞUZ, Ceyda ve Cemal DİNÇER: “Tam Zamanında Üretim Sistemlerinde Talep Değişikliklerine Göre Bazı Tasarım Parametrelerinin Belirlenmesi Problemi”, Dursun Kaya (Ed.), **Tam Zamanında Üretim Sistemi**, İstanbul Fren Ya. No:1, İstanbul, 1996.

OKTUĞ, Yenal: “Ortak Sorunumuz, Sorumluluğumuz: Çevre”, **İ.S.O. Dergisi**, S.388, (Temmuz, 1998).

OKUR, Selahattin: “Vergi reformu”, **İktisat Dergisi**, İktisat Dergisi Özel Sayısı, (Aralık, 1996).

OKUTAN, Gökhan Ata: “Benchmarking Kitapları Size Neleri Anlatmaz?” **Önce Kalite Dergisi**, S.15, (Nisan, 1996).

ÖKÇESİZ, Hayrettin: **Sivil İtaatsizlik**, B.2, Afa Ya., İstanbul, 1996.

ÖNDER, İzzettin: “Kaynak Dağılımı, Vergiler ve Teşvikler”, **İktisat Dergisi**, İktisat Dergisi Özel Sayısı, (Mayıs, 2000).

ÖZALP, İnan ve Diğerleri: “İşletmelerde Sürekli Kalite Geliştirme Çalışmaları”, **Anadolu Üniversitesi A.Ö.F. Dergisi**, C.2, S.2, (Kış, 1997).

ÖZALP, İnan ve Hülya ÖCAL: “Örgütlerde Transformasyonel Yönetim”, **Anadolu Üniversitesi A.Ö.F. Dergisi**, C.2, S.3, (Kış, 1997).

ÖZALP, İnan: “İşletmelerde Kalite Çemberi Uygulaması”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.6, S.2, (Kasım, 1988)

ÖZALP, İnan: “Japon Yönetim Biçimi”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.5, S.2 (Kasım, 1987).

ÖZBATIR, Özlem: **Toplam Kalite Yönetiminde Eğitimin Yeri ve KOÇ 2000 Projesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 1995.

ÖZÇELİKEL, Hamdi: **Japon Yönetim Sistemi**, MESS Eğitim Vakfı Ya., İstanbul, 1994.

ÖZDEMİR, Özden: **Çalışma Yaşamında Kadın**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 1996.

ÖZER, Yaprak: “Barışın Açtığı İş Kapıları”, **Capital Guide**, S.9, (Eylül, 1994).

ÖZER, Yaprak: “İçerik Devrimi”, **Hürriyet İnsan Kaynakları Gazetesi**, (16-Ocak, 2000).

PALMER, Margaret ve Beverly HYMAN (Çev: Vedat Üner): **Yönetimde Kadınlar**, Rota Ya. Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi No:10, İstanbul, 1993.

PEKDEMİR, Işıl Menteş: **İşletmelerde Kalite Yönetimi**, B.2, Beta Ya., İstanbul, 1992.

PEKER, Ömer; “Toplam Kalite Yönetiminin Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Ya. No:1995/4, (Nisan, 1995).

PEROT, Ross: “Etkin Liderler”, **Executive Excellence**, S.1, (Nisan, 1997).

PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin: “ISO-9000 Uygulama Süreci ve Sonrası”, **Verimlilik Dergisi**, C.24, S.4, MPM Ya. No:1995/4, (Nisan,1995).

PINCHOT, Elizabeth ve Gifford: “Yeniliğin Beş İtici Gücü”, **Executive Excellence**, S.10, (Ocak, 1998).

PİKER, Ahmet: “Yarışa Devam”, **Executive Excellence**, S.8, (Kasım, 1997).

PUR, Necla: “Türkiye’de Kadının Konumunun Genel Değerlendirilmesi”, **Örgütsel Çalışma ve Kadınlar**, İstanbul Mülkiyeliler Vakfı Bilimsel Sempozyum Dizisi Ya. No:10, İstanbul, (Şubat, 1995).

QUIGLEY, Michael E.: “Kuantum Kuruluşları”, **Executive Excellence**, S.14, (Mayıs, 1998).

QUIGLEY, Michael, E.: “Etkili Ekiplerin Dinamiği”, **Executive Excellence**, S.2, (Mayıs, 1997).

RAND, James F.: “Kalite ve Öğrenme”, **Executive Excellence**, S.8, (Kasım, 1997).

RIGSBEE, Edwin Richard: “Çalışanların Motivasyonu”, **Executive Excellence**, S.3, (Haziran, 1997).

ROBERTSON, Roland (Çev: Gülcan Seçkin ve Ümit Hüsrev Yolsal): “Toplum Kuramı, Kültürel Görecelik ve Küresellik Sorunu”, Anthony D. King (Der.), **Kültür, Küreselleşme ve Dünya Sistemi**, Bilim ve Sanat Ya., Ankara, 1998.

RUSS-EFT, Darlene: “İdeal Lider İdeal İşyeri”, **Executive Excellence**, S.3, (Haziran, 1997).

SABANCI, Sakıp: "2000'li Yıllar Bilgi Yılları", **Executive Excellence**, S.21, (Aralık, 1998).

SATO, Susumu: “Japonya’da Kalite Kontrol Sistemleri”, **ISO-9000 ve Kalite Sistemleri Seminerleri**, İ.S.O. Ya., İstanbul, 1993.

SAVAŞ, Bülent: “2000’li Yıllara Girerken”, **Executive Excellence**, S.21, (Aralık, 1998).

SAVAŞ, Bülent: “Değişen Liderlik”, **Executive Excellence**, S.13, (Nisan,1998).

SCHUMACHER, E. F. (Çev: Osman Deniztekin): **Küçük Güzeldir**, B.3, Cep Ya., İstanbul 1995.

SENCER, Tülin: “Toplam Kalite Yolculuğunda Yaşanan Olaylarla Niçin Toplam Kalite Sorusuna Cevap Arayış”, **5.Ulusal Kalite Kongresi**, TÜSİAD-KalDer Ya., İstanbul, (Kasım 1996).

SENGE, Peter: “Eğitime Açık Kurumlarda Liderlik”, **Executive Excellence**, S.1, (Nisan, 1997).

SENGE, Peter: “Kalite Hareketinin Mesajı”, **Executive Excellence**, S.8, (Kasım, 1997).

SEZEN, Açıl: “Dünya Fırsat Dolu”, **Sabah İnsan Kaynakları Gazetesi**, (20-Haziran,1999).

SEZEN, Açıl: “Yenilikçi Amerikalı Avrupalı’yı Yendi”, **Sabah İnsan Kaynakları Gazetesi**, (30-Ocak, 2000).

SHINN, George (Çev: Ulaş Kaplan): **Güdülenmenin Mucizesi**, B.2. Sistem Ya., İstanbul, 1996.

SOYLU, Kaan: “ISO-9001 Ailesinde Kendine Yer Arayan Konfigürasyon Yönetimi”, **Önce Kalite Dergisi**, S.25, (Şubat-Mart, 1998).

SPRING, Joel (Çev: Ayşen Ekmekçi): **Özgür Eğitim**, B.2, Ayrıntı Ya., İstanbul, 1997.

SRINIVAS, Srikanth: “Etkili Hizmet”, **Executive Excellence**, S.12, (Mart, 1998).

ŞAHİN, Mehmet (Ed.): **İş İdaresi**, B.4, Anadolu Üniversitesi Ya. No:39, Eskişehir, 1992.

ŞAHİN, Mehmet (Ed.): **İş İdaresi**, B.5, Anadolu Üniversitesi Ya. No:39, Eskişehir, 1993.

ŞAHİNKAYA, Yasemin: “Kadınlar Sorumluluğu Paylaşmak İstiyor”, **Sabah Gazetesi-Melodi Eki**, (5-Nisan, 1999).

ŞAYLAN, Gencay: “Küreselleşmenin Gelişimi”, Işık Kansu (Der.), **Küreselleşme**, B.3, İmge Ya., Ankara, 1997.

ŞAYLAN, Gencay: **Demokrasi ve Demokrasi Düşüncesinin Gelişmesi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü İnsan Hakları Araştırma ve Derleme Merkezi Ya., Ankara, 1998.

ŞENEL, Alaeddin: **İlkel Topluluktan Uygur Topluma**, B.5, Bilim ve Sanat Ya., Ankara, 1997.

ŞENYAPILI, Önder: **Görsel Sanatlar ve İletişim**, Sanat Yapım Ya., Ankara, 1996.

ŞİMŞEK, Hasan: **21. Yüzyılın Eşiğinde Paradigmalar Savaşı, Kaostaki Türkiye**, Sistem Ya., İstanbul, 1997.

ŞİMŞEK, Levent: “Değişim Reçeteleri”, **Executive Excellence**, S.14, (Mayıs, 1998).

ŞİMŞEK, Levent: “Öğrenmenin Reçetesi Yoktur”, **Executive Excellence**, S.17, (Ağustos, 1998).

ŞİMŞEK, Levent: “Yüreğinin Götürdüğü Yere Git”, **Executive Excellence**, S.13, (Nisan, 1998).

TALAS, Cahit: **Toplumsal Politika**, B.5, İmge Ya., Ankara, 1997.

TAN, Serdar: “Toplam Kalite ve Verimlilik”, **Önce Kalite Dergisi**, S.14, (Ocak, 1996).

TEKİN, Mahmut ve Hasan K. GÜLEŞ “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”, **Dördüncü Personel Sempozyumu**, Kara Kuvvetleri Komutanlığı, Personel Okulu ve Eğitim Merkez Komutanlığı Ya. No:4, Konya, (Mayıs, 1999).

TEZİŞ, Erdoğan: “Demokrasi, Devlet, Sistem, Felsefe ve Yönetim”, **Yeni Türkiye**, S.4, (Mayıs-Haziran, 1995).

TICE, Lou: “Liderlik Yolunda”, **Executive Excellence**, S.1, (Nisan, 1997).

TİTİZ, Tınaz: **Yeni Bir Politik Platform İçin Çağrı: “Eko Liberal Hareket”**, B.2, İnkılap Ya., İstanbul, 1993.

TOFFLER, Alvin ve Heidi (Çev: Zülfü Dicleli): **Yeni Bir Uygarlık Yaratmak**, İnkılap Ya., İstanbul, 1996.

TOROS, Cüneyt: “Topyekün Bilinç, Topyekün Kalite”, **Sabah İnsan Kaynakları Gazetesi**, (31-Ekim, 1999).

TOROS, Cüneyt: “Verimli Olmayan Veda Edecek”, **Sabah İnsan Kaynakları Gazetesi**, (5-Nisan, 2000).

TRACY, Brian: “Maksimum Başarı”, **Executive Excellence**, S.3, (Haziran, 1997).

TRACY, Brian: “Stratejik Düşünme”, **Executive Excellence**, S.21, (Aralık, 1998).

TURAN, İlter: “Siyasette Liderlik Anlayışı ve Parti İçi Demokrasi”, **5. Ulusal Kalite Kongresi**, TÜSİAD-KalDer Ya., İstanbul, (Kasım, 1996).

TUTUM, Cahit: “Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma”, **Yeni Türkiye**, S.4, (Mayıs-Haziran, 1995).

TÜRKMEN, İsmail: “Katılımcı Yönetim İçin Denetim ve Otorite Kavramına Yeni Yaklaşımlar”, **5. Ulusal Kalite Kongresi**, TÜSİAD-KalDer Ya., İstanbul, (Kasım, 1996).

TÜRKOĞLU, Faruk: “Bir Lider Aranıyor”, **Capital Guide**, S.12, (Aralık, 1996).

TÜRKOĞLU, Faruk: “Birleş, Barış, Uzlaş, Öğren”, **Sabah İnsan Kaynakları Gazetesi**, (16-Ocak, 2000).

TÜRKOĞLU, Faruk: “Değişmeyen Kaybedecek”, **Sabah İnsan Kaynakları Gazetesi**, (26-Aralık, 1999).

TÜRKOĞLU, Faruk: “Devlet Artık Baba Değil”, **Sabah İnsan Kaynakları Gazetesi**, (21-Kasım, 1999).

TÜRKOĞLU, Faruk: “Kalitede Yeni Ufuklar”, **Sabah İnsan Kaynakları Gazetesi**, (7-Kasım, 1999).

TÜRKOĞLU, Faruk: “Politikasız Politika”, **Capital Guide**, S.6, (Haziran, 1997).

TÜRKOĞLU, Faruk: “Sizin de Bir Yol Haritanız Var mı?”, **Sabah İnsan Kaynakları Gazetesi**, (12-Aralık, 1999).

TÜRKOĞLU, Faruk: “Takım Olmadan Asla”, **Sabah İnsan Kaynakları Gazetesi**, (20-Haziran,1999).

TÜRKOĞLU, Faruk: “Vizyon Yoksa Misyona da Yok”, **Sabah İnsan Kaynakları Gazetesi**, (20-Şubat, 2000).

USER, İnci: “Demokrasi-Katılma-Örgütlenme”, **Örgütsel Çalışma ve Kadınlar**, İstanbul Mülkiyeliler Vakfı Bilimsel Sempozyum Dizisi Ya. No: 10, İstanbul, (Şubat, 1995).

ÜLSEVER, Cüneyt: “İnsana Yatırım Neden Önemli?”, **Hürriyet İnsan Kaynakları Gazetesi**, (13-Şubat, 2000).

ÜNLÜ, Halil: “Çevre Yönetimi ve Kurumsal Yapı”, **İ.S.O. Dergisi**, S.388, (Temmuz, 1998).

VAROL, Kemal: “Topyekün Kalite Yönetimi”, **Görüş**, S.12, (Kasım, 1993).

WALKER, Martin (Çev: Esat Ören): **Dev Uyanıyor**, Altın Ya., İstanbul, 1989.

WALLERSTEIN, Immanuel (Çev: Gülcan Seçkin ve Ümit Hüsrev Yolsal): “Ulusal ve Evrensel: Dünya Kültürü Diye Bir Şey Olabilir mi?”, Anthony D. King (Der.), **Kültür, Küreselleşme ve Dünya Sistemi**, Bilim ve Sanat Ya., Ankara, 1998.

YALÇIN, Bahadır: “Çevre Yönetimi ve Toplam Kalite”, **5. Ulusal Kalite Kongresi**, TÜSİAD-KalDer Ya., İstanbul, (Kasım, 1996).

YAŞA, Fülâ: “Eğlenceli Şirket, Yaratıcı Çalışan”, **Hürriyet İnsan Kaynakları Gazetesi**, (27-Şubat,2000).

YAŞA, Fülâ: “Şanslıyız Ama Zordayız”, **Hürriyet İnsan Kaynakları Gazetesi**, (13-Şubat,2000).

YAYLA, Nedret: “20. Yüzyılda Kalite, Kavram ve Sistemlerinin Evrimi”, **Önce Kalite Dergisi**, S.27, (Ağustos-Eylül, 1998).

YAYLA, Yıldızhan: “Devlet ve Kişi İlişkileri”, **Yasalarımız Haklarımız**, TÜSİAD Ya. No: TÜSİAD-T/90.12.136., İstanbul, (Aralık 1990).

YENERSOY, Gönül: “Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kurumlarında Uygulanabilirliği”, **Executive Excellence**, S.8, (Kasım, 1997).

YENERSOY, Gönül: **Toplam Kalite Yönetimi**, Rota Ya., İstanbul, 1997.

YETİŞ, Nükhet: “Kalite Kontrolü ve Toplam Kalite Yönetimi: Kalite Organizasyonu, Eğitimi ve İnsan Gücü Geliştirme”, **ISO-9000 ve Kalite Sistemleri Seminerleri**, İ.S.O. Ya., İstanbul, 1993.

YILDIRIM, Abdurrahman: “İkinci Yıla Başlarken”, **Sabah İnsan Kaynakları Gazetesi**, (27-Şubat, 2000).

YILDIRIM, Abdurrahman: “Zihniyet Devrimi”, **Sabah İnsan Kaynakları Gazetesi**, (13-Ocak,2000).

YILMAZ, Ayşe: “Dışarıdan Destek”, **Sabah İnsan Kaynakları Gazetesi**, (6-Haziran, 1999).

ZEL, Uğur: “Deniz Kuvvetlerinde Toplam Kalite Yönetimi”, **Önce Kalite Dergisi**, S.21, (Ağustos-Eylül, 1997).

ZİYAL, Nurtaç (Der): **İş Dünyasının Yeni Gözdesi: Benchmarking**, Capital Guide Ya. No:38, İstanbul, 1997.

...: “Şimdi Hedef Kuzey Amerika ve Pasifik Ülkeleri”, **Standart**, S.415, (Temmuz, 1996).

...: “Onlar Ne Yapmıştı”, **Capital Guide**, S.5, (Mayıs, 1994).

...: “Kadın Liderlere Alışık Olmalıyız”, **Sabah İnsan Kaynakları Gazetesi**, (23-Mayıs, 1999).

...: “Batı’yı Sarsan Büyüme Modeli”, **Capital Guide**, S.12, (Aralık, 1997).

...: “Dünya Kadınlar Günü Kutlanıyor”, **Cumhuriyet Gazetesi**, (8-Mart, 1999).

...: “Yeni Kaplanlar Geliyor”, **Capital Guide**, S.5, (Mayıs, 1995).

...: “Çağın Yeni Adı: Billgi:”, **Millennium**, S.10, (Aralık, 1999).

...: “Değer Bazlı Şirket Yönetimi”, **Hürriyet İnsan Kaynakları Gazetesi**, (3-Ekim, 1999).

...: “Hedef Enflasyonsuz Büyüme”, **Capital Guide**, S.7, (Temmuz, 1995).

...: “Enflasyona Karşı İmzalı Cephe Köşk’ten Açıldı”, **Hürriyet Gazetesi**, (22-Nisan, 2000).

...: “Tüketicinin Korunması ve Rekabet”, **İ.S.O. Dergisi**, S.355, (Ekim, 1995).

...: “İş Dünyasının Yeni Best Seller’i”, **Capital Guide**, S.6, (Haziran, 1996).

...: “Müşteriyle Dost Olma Zamanı”, **Capital Guide**, S.7, (Temmuz, 1994).

...: “Bir Şirket Nasıl Batırılır”, **Capital Guide**, S.2, (Şubat, 1995).

...: “Core Business Devrimi”, **Capital Guide**, S.12, (Aralık, 1994).

...: “Enflasyonun İlacı İstikrarlı Yönetim”, **İ.S.O. Dergisi**, S.386, (Mayıs, 1998).

...: “Türkiye'nin Devleri CV'nizi Bekliyor”, **Capital Guide**, S.12 (Aralık, 1997).

...: “Tüketimde Söz Kadının”, **Capital Guide**, S.5, (Mayıs, 1995).

...: “Büyüme Sevinci”, **Capital Guide**, S.12, (Aralık, 1996).

ÖZGEÇMİŞ

İstanbul’da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Gölcük’te tamamladı. 1983 yılında başladığı Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Ekonomi Bölümünden 1987 yılında mezun oldu. 1997 yılında Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı’nda Yüksek Lisans Öğrenimine başladı. “Toplam Kalite Yönetimi’nin (TKY) Yönetimsel Uygarlık Yaratmadaki Rolünün İncelenmesi” konulu tez çalışmasını tamamladı.