

T.C

DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

(Yüksek Lisans Tezi)

TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİ'NDE
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ÇALIŞMALARI

Danışman

Yrd.Doç. Dr. Hayrettin ÖZLER

Hazırlayan
Barış ŞEN
0091013159

Kütahya – 2005

Kabul ve Onay

Barış ŞEN'in hazırladığı "Türk Silahlı Kuvvetleri'nde Toplam Kalite Yönetimi Çalışmaları" başlıklı Yüksek Lisans Tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

...../...../2005

Tez Jürisi

Yard. Doç. Dr. Hayrettin ÖZLER(Danışman)

Yard. Doç. Dr. M. Kemal DEMİRCİ

Yard. Doç. Dr. Gülten Eren GÜMÜŐTEKİN

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Türk Silahlı Kuvvetleri’nde Toplam Kalite Yönetimi Çalışmaları” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../2005

Barış ŞEN

ÖZGEÇMİŞ

Bariş ŞEN, 1977 yılında Bursa'da doğdu. İlkokul, ortaokul ve lise öğrenimini Bursa'da tamamladı. Yüksek öğrenimini Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi bölümünde yaptı. 2002 yılında Kara Kuvvetleri Komutanlığının yapmış olduğu sınavları kazanarak Kara Harp Okulu ve Piyade Okulu'ndaki eğitimlerinin ardından Teğmen rütbesi ile Türk Silahlı Kuvvetleri'nde Subay olarak göreve başladı.

2000 yılında Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalında Yüksek Lisans eğitimine başlayan ŞEN, halen Türk Silahlı Kuvvetleri'nde görev yapmaktadır.

ÖZET

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesiyle işletmeler, üründe veya hizmette kalitenin iyileştirmesini sağlayarak kayıpları azaltmakta, etkinliği ve verimliliği arttırmakta, yeni teknolojileri esnek yapısıyla hemen adapte olmakta, kaliteli mal ve hizmet üreterek müşterinin memnuniyetini sağlamaktadır. Bunun yanı sıra TKY, personelin motivasyonunu artırarak işe bağımlılığını artırmaktadır.

Toplam Kalite Yönetiminin işletmelere sağladığı pozitif faydalar nedeniyle özellikle son on senedir Türkiye'deki özel sektör firmalarında yoğun olarak TKY uygulamaları başlamıştır. Tarihi boyunca Türkiye'de ki diğer kurum ve işletmelere değişim ve yenilikler konusunda öncelik etmiş olan Türk Silahlı Kuvvetleri, bu yönetim felsefesini birçok kamu kurumuna örnek olacak şekilde bazı birliklerinde 21 Kasım 1997 tarihinde Genelkurmay Başkanlığı'nca çıkarılan TKY uygulama emriyle uygulamaya başlamıştır. Bu noktadan hareketle Türk Silahlı Kuvvetleri'nde TKY uygulamaları tez konusu olarak seçilmiştir.

Yapılan araştırmada ilk önce literatür çalışması yapılmıştır. Toplam Kalite Yönetiminin kavramsal çerçevesini oluşturabilmek için yerli, yabancı kaynaklardan faydalanılmış, bazı istatistiksel verilerden faydalanılarak TKY ile ilgili tanımlar, kavramlar ortaya konulmuştur. Araştırmanın uygulama kısmında örnek olarak seçilen askeri birliğin TKY uygulamaları değerlendirilerek personeline anket uygulanmıştır. Anketin analizi SPSS for Windows 11.0 programı çerçevesinde yapılmıştır.

Yapılan araştırma sonucunda; örnek olarak incelenen askeri birlikte genel olarak personelin TKY hakkında olumlu fikirlere sahip olduğu Üstyönetimin TKY çalışmalarını desteklediği ve bu çalışmalara bizzat kendilerinin de katıldığı ,kalitenin iyileştirilmesi için çalışmalar yapıldığı, çalışanların TKY uygulama sürecine katıldığı ve katılım için teşvik edildiği, TSK yapısının TKY'yi uygulamaya engel olmadığı sonuçlarına varılmıştır.

ABSTRACT

By the philosophy of Total Quality Management (TQM), the business enterprises are reducing the losses by providing the improvement of the service or product, increasing the activity and productivity, adapting the new technology by its flexible structure, providing the pleasure of customer by producing service and product of good quality. However TQM, is increasing the addiction of the personel to the job by increasing their motivation.

Owing to positive use of TQM fort he business enterprises, especially at the last decade TQM applications are started intensively at the private enterprises in Türkiye. Turkish Army Forces, which had made precedence at changing and innovations to the other establishments and business enterprises, is started to apply this management philosophy at some of its units that it could be as a model fort he other government establishments at 21.11.1997 by the order of application of TQM which is published by General Staff Presidency throughout of its history. By this point of view, TQM applications at Turkish Army Forces are chosen as the subject of thesis.

First of all, literature work was done at this research. For forminnng the conceptual surrounding of TQM it was benefited from local and foreign resources, it was brought up concepts and definitions related with TQM which was benefited from some of the statistical datas. At the application stage of the research TQM applications of the military unit which was chosen as model evaluated and public survey was applied to the personel. The analysis of public survey was done at the surrounding of SPSS for Windows 11.0.

At the result of the research; at the military unit which was studied as amodel, generally the personel had positive thoughts about TQM. Also the upper management supports the TQM Works and they individually attend to those Works, studies are done for improving the quality. The workers attend to the application process of TQM and they are also encouraged to attend the applications. It was concluded that there is no obstacle for applying TQM at Turkish Army Forces.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar VE ŞEKİLLER	xi
KISALTMALAR	xiv
TEZ HAKKINDA.....	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL OLARAK TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1.1. KALİTE KAVRAMI VE KALİTENİN TARİHSEL GELİŞİMİ	4
1.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	10
1.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL İLKELERİ.....	12
1.4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ	13
1.5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL KAVRAMLARI.....	17
1.5.1. Müşteri Odaklı Bakış ve Müşteri Tatmini	17
1.5.2. Üst Yönetimin Liderliği	18
1.5.3. Kalite Firma Çapında Bir Süreçtir	20
1.5.3.1. Katılım	20
1.5.3.2. Takım Çalışması.....	21
1.5.4. Sürekli Gelişme (Kaizen).....	23
1.5.5. Firma Çalışanlarının Eğitimi.....	24
1.6. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN YARARLARI.....	24
1.7. KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI İLE TKY ANLAYIŞININ KARŞILAŞTIRILMASI.....	26
1.8. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE GRUP ÇALIŞMASI, KALİTE ÇEMBERİ BİREYSEL ÖNERİ MEKANİZMASI.....	30
1.9. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE EĞİTİM.....	34

İKİNCİ BÖLÜM
TÜRKİYE'DE VE SİLAHLI KUVVETLERDE TOPLAM KALİTE
YÖNETİMİ

2.1. TKY 'NİN TÜRKİYE 'DEKİ DURUMU VE UYGULANABİLİRLİĞİ	37
2.1.1. Özel Sektörde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları.....	38
2.1.2. Kamu Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi	40
2.1.3. Türkiye'de Toplam Kalite Yönetimine Gösterilen İlginin Nedenleri.....	46
2.1.4. Türkiye 'de Toplam Kalite Yönetimini Olumsuz Etkileyen Unsurlar.....	50
2.2. TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİ'NDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	
ÇALIŞMALARI	51
2.2.1. Türk Silahlı Kuvvetleri	51
2.2.2. Türk Silahlı Kuvvetleri'ni Diğer Hizmet ve Üretim Sektörlerinden Ayıran	
Farklar	52
2.2.3. Türk Silahlı Kuvvetleri'nde Toplam Kalite Yönetimi	55
2.2.4. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Kavramları Kapsamında Silahlı	
Kuvvetler.....	56
2.2.4.1. Müşteri Odaklılık	56
2.2.4.2. Eğitimin Kurumsallaştırılması	56
2.2.4.3. Sıfır Hata	57
2.2.4.4. Sürekli Gelişme.....	58
2.2.4.5. Katılımın Sağlanması	59
2.2.4.1.1. Süreç İyileştirme Timleri	59
2.2.4.1.2. Kalite Çemberleri	60
2.2.4.1.3. Bireysel Öneri Sistemi	61
2.2.4.6. Yönetimin Liderliği.....	61
2.2.4.7. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Kavramları Kapsamında Silahlı	
Kuvvetlerde Diğer Hususlar.....	62
2.2.5. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasına Başlayacak Askeri Birlik ve	
Kurumlarda Toplam Kalite Yönetimine Geçişte Yapılması Gereken	
Faaliyetler.....	63
2.2.5.1. Toplam Kalite Yönetimi Eğitimi	63

2.2.5.2. Askeri Birlik ve Kurumların Misyon ve Vizyon Tanımlarının Yapılması	65
2.2.5.3. Müşteri Tanımlaması ve Müşteri İhtiyaçlarının Belirlenmesi	65
2.2.5.4. Birlik/Kurum Durum Analizinin Yapılması	66
2.2.5.5. TKY Kültürü Yaratmak	66
2.2.5.6. TKY Teşkilatının Kurulması	67
2.2.5.7. Personelin Motivasyonunun Sağlanması	71
2.2.5.8. Hedef, Amaç ve Stratejilerin Belirlenmesi	72
2.2.6. Türk Silahlı Kuvvetleri'nde TKY Uygulamalarından Beklenen Sonuçlar	73

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SİLAHLI KUVVETLERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE İLİŞKİN ÖRNEK BİR ÇALIŞMA

3.1. PİYADE TABURUNDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ÇALIŞMALARI.....	78
3.1.1. Taburda Toplam Kalite Yöntemi Çalışmalarından Beklenen Amaçlar	78
3.1.2. Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Piyade Bölüklerinde İyileştirme Çemberi (Takım) Oluşturma Aşaması	80
3.1.3. Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Oluşturulan İyileştirme Çemberlerinden Beklenen Amaçlar	81
3.1.4. Piyade Taburunda Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Oluşturulan Takımlardan (Çemberlerden) Örnek Olarak Bazılarının Faaliyetleri	82
3.1.4.1. Piyade Taburu Spor İyileştirme Çemberi	82
3.1.4.2. Piyade Taburu Mekanik Nişancılık ve Atış İyileştirme Çemberi	85
3.1.4.3. Yemek ve Ekmek Tasarrufu Tedbirlerini İyileştirme Çemberi	87
3.1.4.4. Kitaplık Kurma ve Okumayı Teşvik İyileştirme Çemberi	88
3.2. PİYADE TABURUNDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE İLGİLİ YAPILAN ANKET ÇALIŞMASI VE SONUÇLARI	90
3.2.1. Anketin Amacı	90
3.2.2. Araştırmanın Varsayımları	90
3.2.3. Araştırmanın Metodolojisi	90

3.2.4. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Teknikler	91
3.2.4.1. Güvenilirlik Analizi	92
3.2.4.2. Korelasyon Analizi.....	92
3.2.4.3. Aritmetik Ortalama	92
3.2.5. Araştırmadaki Hipotezler	93
3.2.6. Araştırmanın Bulguları	93
3.2.6.1. Örnekleme İlişkin Bulgular.....	93
3.2.6.2. Anket Sorularına İlişkin Tanımlayıcı Genel İstatistikler.....	95
3.2.6.3. Ankette Sorulan Soruların Sıklık Dağılımları.....	100
3.2.6.4. Hipotezlere İlişkin Analizler	111
3.2.6.5. Anova Analizi	115
3.2.6.6. Anket Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	116
SONUÇ VE ÖNERİLER	118
EKLER.....	122
KAYNAKÇA.....	125
DİZİN	129

TABLOLAR VE ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1.1. Klasik Yönetim Anlayışı İle Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Karşılaştırılması	27
Tablo 1.2. Taylor Modeli İle Toplam Kalite Modeli Karşılaştırılması	28
Tablo 3.1. Spor İyileştirme Çemberi Kıyaslama Tablosu	84
Tablo 3.2. Atış Çemberi Kurulmadan Önce Atışlardaki Başarı Oranları	85
Tablo 3.3. Atış Çemberi Kurulduktan Sonra Atışlardaki Başarı Oranı	86
Tablo 3.4. Ankete Katılanların Yaşı İle İlgili Bulgular	94
Tablo 3.5. Ankete Katılanların Rütbelere Göre Dağılımı	94
Tablo 3.6. Ankete Katılanların TKY Sistemi İçerisinde Bulunma Süreleri	94
Tablo 3.7. Tanımlayıcı İstatistikler(Genel Ortalamalar).....	95
Tablo 3.8. Araştırılan Konuya İlişkin Sorulmuş Soruların Genel Ortalamaları	99
Tablo 3.9.” TKY’nin Birliğimizde Uygulanmasının Somut Sonuçlarını Görüyorum Önermesine Verilen Cevapların Oranları”	101
Tablo 3.10. “TKY’nin Bireysel Ve Grup Düzeyinde Bir Bilinç Değişikliği Ve Düşünce Farklılığı Yarattığına İnanıyorum” Önermesine Verilen Cevapların Oranları	101
Tablo 3.11. “Silahlı Kuvvetlerde TKY’nin Uygulamasını Doğru Buluyorum” Önermesine Verilen Cevapların Oranları.....	102
Tablo 3.12. “Komutan Dahil Yönetim Kademesi Karargah/Birlik İçinde Beraber Çalışmayı Özendirmekte Ve Harekete Geçirmektedir” Önermesine Verilen Cevapların Oranları	102
Tablo 3.13. “Komutan Dahil Yönetim Kademesi İyileştirme Çalışmalarında Aktif Olarak Rol Almaktadır” Önermesine Verilen Cevapların Oranları.....	103
Tablo 3.14. “Komutan Dahil Yönetim Kademesi TKY Konusundaki Eğitimlere Katılmaktadır” Önermesine Verilen Cevapların Oranları	103
Tablo 3.15. “Komutan Dahil Yönetim Kademesi Erişilebilir Olmakta, Çalışanları Aktif Bir Şekilde Dinlemekte Ve Yanıtlamaktadır” Önermesine Verilen Cevapların Oranları	104

Tablo 3.16. “Kurumumuzda TKY Çerçevesinde Gelişen Durumlar Ve Teknolojik Yapıda Dikkate Alınarak, Eğitim Programlarında Geliştirmeler Yapılmaktadır” Önermesine Verilen Cevapların Oranları.....	104
Tablo 3.17. “TKY’yi Geliştirmek Amacıyla Yeterli Kaynak Tahsisi Yapılmaktadır” Önermesine Verilen Cevapların Oranları.....	105
Tablo 3.18. “Birliğimizde TKY Faaliyet Ve Toplantıları Diğer Yoğun Günlük Faaliyetlere Rağmen Aksatılmadan Gerçekleştirilmektedir” Önermesine Verilen Cevapların Oranları.....	105
Tablo 3.19. “Birliğimizde Çalışanlara TKY Çerçevesinde Sürekli İyileştirmeyi Sağlayacak Süre Ve Eğitim İmkânı Sağlanıyor” Önermesine Verilen Cevapların Oranları	106
Tablo 3.20. “Kalitenin İyileştirilmesi İçin Yaratıcılık Ve Yenileşme Önerileri Teşvik Edilir” Önermesine Verilen Cevapların Oranları.....	106
Tablo 3.21. “TKY Konusundaki Eğitimlere Tüm Personel Tarafından Katılım Sağlanmakta Ve Personel Desteklenmektedir” Önermesine Verilen Cevapların Oranları	107
Tablo 3.22. “Birlik İçi Konferans Veya Seminerler Düzenlenerek Çalışanların Katılımının Özendirilmesi Ve Desteklenmesi Sağlanmaktadır” Önermesine Verilen Cevapların Oranları.....	107
Tablo 3.23. “Başarılı Takım Çalışmaları Sonucunda Ödüllendiriliyoruz” Önermesine Verilen Cevapların Oranları.....	108
Tablo 3.24. “Ast-Üst İlişkileri Göz Önüne Alındığında TKY Sistemi İçerisinde Fikirlerimizi Üstlerimize Rahatlıkla İfade Edebiliyoruz” Önermesine Verilen Cevapların Oranları.....	108
Tablo 3.25..”Birliğimizde Yapılan Çember Çalışmaları Sonucunda Gözle Görülür İyileşme Sağlanmaktadır” Önermesine Verilen Cevapların Oranları.....	109
Tablo 3.26 “Çember Çalışmalarında Her Üye Toplantılarda Düşüncelerini Rahatça Söylenmektedir” Önermesine Verilen Cevapların Oranları	109
Tablo 3.27. “TSK’da Mevcut Oturmuş Hiyerarşik Örgüt Yapısının TKY Felsefesinin Uygulanmasında Bir Engel Teşkil Edebileceğini Düşünmüyorum” Önermesine Verilen Cevapların Oranları.....	110

Tablo 3.28. “TSK’da Mevcut Yönetmelik Ve Kanunların TKY Felsefesinin Uygulamasında Bir Engel Teşkil Edebileceğini Düşünmüyorum” Önermesine Verilen Cevapların Oranları	110
Tablo 3.29. Üst Düzey Komutanların TKY’ye Destek Olup TKY Çalışmalarına Katılması Personelin TKY Hakkındaki Fikirlerini Olumlu Yönde Etkiler Yargısının Korelasyonu.	111
Tablo 3.30. TSK ‘Da Karar Vermede Katılımcı Bir Yaklaşım Sergilenmesi İle TSK Personelinin TKY Hakkında Olumlu Fikirler Benimsemesi Arasındaki İlişkinin Korelasyonu.	112
Tablo 3.31. TSK ‘Da Kalitenin Geliştirilmesi Ve Eğitim Çalışmalarını Tespit Etmek Amacıyla Ankette Sorulan 11,12,13,14,15. Soruların Genel Ortalaması	113
Tablo 3.32. TSK Yapısının TKY’ye Uygun Olup Olmadığına Tespit Etmek Amacıyla Ankette Sorulan 22,23. Soruların Genel Ortalaması.....	113
Tablo 3.33. T.Test (Subay-Astsubayların Ankette TKY Kapsamında Araştırılan 5 Ana Konu Kapsamındaki Tutumları)	114
Tablo 3.34. T.Test (Subay-Uzman Erbaşların Ankette TKY Kapsamında Araştırılan Beş Ana Konu Kapsamındaki Tutumları).....	114
Tablo 3.35. Anova (Subay-Astsubay-Uzman Erbaşların 5 Ana Konu Kapsamındaki Ortalamaları)	115
Tablo 3.36. Hipotezlerin Sonuçları	116

ŞEKİL:

Şekil 3. 1. Spor İyileştirme Çemberi Kıyaslama Oranı.....	84
---	----

KISALTMALAR

A.B.D	Amerika Birleşik Devletleri
A.g.e.	Adı Geçen Eser
Ar-Ge	Araştırma-Geliştirme
Astsb.	Astsubay
DİE	Devlet İstatistik Enstitüsü
GYK	Genel Yönlendirme Komitesi
KALDER	Kalite Derneği
KHO	Kara Harp Okulu
KKK	Kara Kuvvetleri Komutanlığı
KYK	Kalite Yönetim Kurulu
Lv.	Levazım
Mak.Tab.	Makineli Tabanca
Mknz.	Mekanize
P.	Piyade
s	Sayfa
Sb.	Subay
Tb.	Tabur
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TSK	Türk Silahlı Kuvvetleri
Tug.	Tugay
Tüsiad	Türkiye Sanayici İş Adamları Derneği
Uzm.Erb.	Uzman Erbaş

TEZ HAKKINDA

ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

TSK’da TKY uygulamaları önemli bazı avantajlar sağlamaktadır. TSK’nın öznesi insandır. Günümüzde, organizasyonlarda gerçek verimliliğe ulaşmanın tek yolunun insandan daha etkin olarak faydalanabilme gerçeği olduğu ortaya çıkmıştır. İnsanın hedef alınarak eğitilmesi ve yetiştirilmesi yoluyla, ona kazandırılacak yeni bir kültür sayesinde, onun her şeyin en iyisini yapabilecek bir inanış ve anlayış içerisine sokulması gerekmektedir.

Bu düşünce ışığında TSK; bir taraftan geleceğin teknolojilerine adapte olma ve teknoloji üretme yönünde faaliyet gösterirken, diğer taraftan yoğun bir şekilde yönetim sistemini etkinleştirmek ve her kademedeki personeli bu konuda eğitmek için büyük bir gayret göstermek zorundadır.

TKY uzun vadede, hizmetten veya üründen yararlananların memnuniyetini, personelin tatmin olmasını, kendi personeli ve toplumu için faydalar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir yönetim modelidir.

TSK’nın hedefi ve TKY felsefesi birbirini tamamlamaktadır. Bu nedenle TSK’ da TKY konusu araştırma konusu olarak seçilmiştir.

Bu çalışmada TKY’nin nasıl bir yönetim sistemi olduğu birliklerde TKY’nin nasıl uygulanması gerektiği ve TKY felsefesi ile yönetilen askeri birliklerde ne tür uygulamalar olduğu, ne derece başarılı oldukları araştırmanın problem alanını oluşturmaktadır.

ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı; yönetim anlayışında ortaya çıkan gelişmelere paralel olarak Türk Silahlı Kuvvetleri’nde de kalite kavramının öne çıkması süreci ile başlayan ve kalite anlayışını bireye dayandıran modern yönetim teknikleri arayışları arasında TKY uygulamalarının, sonuç ve yararlarını saptayarak, başarı düzeyini tespit ederek Türk Silahlı Kuvvetleri’ne bir model olarak önermektir.

ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu araştırma, TKY konusunda Silahlı Kuvvetlerin ne tür çalışma ve uygulamaları olduğunu ortaya koymaktadır. Yapılan bu çalışma bu konuyla ilgilenen askeri birliklere yol gösterecektir. Toplam Kalite Yönetimi sisteminin temel değerlerinin ne olduğu, TKY uygulayan birliklerin TKY'yi nasıl uyguladıkları, TKY'nin temel niteliklerinin TSK açısından nasıl yorumlanması gerektiği ortaya konulmaya çalışılacaktır.

ARAŞTIRMADA HİPOTEZLER

Bu araştırmada “Toplam Kalite Yönetimi” yönetim sistemi bağlamında hipotezler geliştirilmiştir. Bu hipotezler şunlardır:

H1: Üst düzey Komutanların TKY'ye Destek olup TKY çalışmalarına katılması personelin TKY hakkındaki Fikirlerini olumlu yönde etkiler .

H2: TSK'da karar vermede katılımcı bir yaklaşım sergilenmesi TSK personelinin TKY hakkında olumlu fikirler benimsemesine neden olur.

H3: TSK'da kalite ve kalitenin sürekli geliştirilmesi amacıyla çalışmalar yapılır, kaynak ayrılıp personel teşvik edilir.

H4: TSK'nın yapısı TKY'nin uygulanmasına engel değildir.

H5: Rütbesi Subay olanlar Astsubay ve Uzman Erbaşlara göre TKY'ye karşı daha olumlu tutum geliştirmişlerdir.

ARAŞTIRMA VARSAYIMLARI:

- Araştırmada yararlanılan kaynakların doğru ve güvenilir oldukları kabul edilmiştir.
- Araştırmada yapılan anket çalışmasında, ankete katılan personelin doğru ve samimi düşündükleri kabul edilmiştir.

- Ankete cevap verenler, araştırmacı tarafından hiçbir şekilde yönlendirilmemiştir.

ARAşTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI

Araştırma genel olarak Toplam Kalite Yönetimi konu ve ilkeleriyle sınırlıdır. Bu bağlamda önce Toplam Kalite Yönetiminin temel değerlerinden bahsedilecek daha sonra Silahlı Kuvvetler bazında Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarına değinilecektir. Araştırmanın 3. bölümünde TKY kapsamında örnek bir askeri birliğin TKY alışmaları değerlendirilecek ve TKY uygulamaları ile ilgili yapılan anketin sonuçları verilecektir.

Araştırmanın sınırlılıkları şöyle sıralanabilir;

- 1-) Maddesel ve zamansal etkenler araştırmacının imkanlarıyla sınırlıdır.
- 2-) Anketi uygulayanların araştırmaya destekleriyle sınırlıdır.
- 3-) Nicel verilerin güvenirlik ve doğruluğuyla sınırlıdır.

ARAşTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma konumuzla ilgili önce geniş çaplı doküman araştırması yapılmıştır. Konumuzla ilgili; kitap, makale, sempozyum bilgileri, internet siteleri taranarak çalışmamız kapsamında değerlendirilmiştir.

Araştırmamızda gözlem, görüşme tekniği, anket uygulaması ve Silahlı Kuvvetler verileri kullanılarak sonuca gidilmeye çalışılmıştır.

Araştırmada kullanılan anketteki sorular beşli Likert leğiyle hazırlanmış sorulardır. Uygulanan anket sonuğlarından elde edilen verilerden sıklık dağılımları, ortalamalar, hipotezlere ilişkin t-test ve anova testlerinin yapılması amacıyla SPSS for Windows 11.0 programı kullanılmıştır.

TEZ METNİ

GİRİŞ

Toplam Kalite Yönetimi 1980’li yıllarda ortaya çıkan, 1990’lı yıllarda yaygınlaşan bir yönetim yaklaşımıdır. Günümüze ulaşıncaya kadar Toplam Kalite Yönetim Felsefesi, insanlığın yaşadığı değişime ve yeniliğe paralel olarak yeni boyutlar kazanmıştır. Sıfır hata, müşteri odaklılık, sürekli gelişim gibi ilkelere sahip olan ve esas amacı, müşteriye, ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetleri mümkün olan en düşük maliyetle ve en yüksek kalitede, en kısa zamanda sunmayı hedefleyen Toplam Kalite Yönetimi bugün artık pek çok ülkede yalnız üretim sektöründe değil hizmet sektöründe de uygulanmaya başlanılmış olup aynı zamanda çok da başarılı sonuçlar elde edilmiştir.

Endüstri ve hizmet sektörlerinde TKY uygulamaları ile elde edilen başarılı sonuçlar Türk Silahlı Kuvvetleri’ni de harekete geçirmiştir. Yaklaşık 2500 yıl kadar önce yaşamış Çinli General Sun Tzu, Art Of War adlı kitabında şöyle yazmıştır: “Zafer kazanan ordu, zaferlerini savaşa gitmeden önce kazanır.” Olağanüstü bir general yada lider, durumun kendi yararına nasıl işleyeceğini önceden tahmin eder. Toplam Kalite Yönetimi, organizasyonlarda iş mükemmelliğine ulaşmayı amaçlar, sürecin her aşamasında kalite süzgecinden geçmiş bir savaş hazırlığı zaferin en önemli teminatı olacaktır.

TKY ilk seferde doğruyu yapmayı öngörmektedir. Aslında TKY’nin askerlik ve komutanlıkla en yakın ilişkisi de buradan başlamaktadır. Savaşta asla bir ikinci yoktur. Bir komutanın savaşta kaybetmek gibi bir lüksü olamaz. Herhangi bir şirketin patronu verdiği yanlış kararlar sonrasında yönettiği şirketin batmasına sebep olabilir. Hatalarını anlayarak yeniden toparlanma ve başka bir işte çok daha başarılı olarak geçmişi telafi etme şansına sahiptir. Fakat; Silahlı Kuvvetlerde ise bu söz konusu değildir. Bir bölük komutanının yaptığı hata taburun, taburun mağlubiyeti Tugayın, Tugayın mağlubiyeti Ordunun mağlubiyetine sebep olabilir. Dolayısıyla Silahlı Kuvvetler mükemmele ulaşmak için uygun yönetim modelini seçerek kendini çağın gereklerine göre sürekli olarak yenilemeli ve yarınlara hazırlanmalıdır. Bunu yaparken de Toplam Kalite Yönetimi felsefesi iyi bir araç olarak düşünülebilir.

Günümüzde teknoloji çok hızla değişmektedir. Kendini yenilemeyen unsurlar bu süreçte geride kalmaya mahkûmdur. Dolayısıyla Türk Silahlı Kuvvetleri'nin de (TSK) çağa ayak uydurması zorunludur. Çağa ayak uydurma yolu da "sürekli iyileştirmeden" geçmektedir. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) sürekli iyileştirmeyi sağlayabilecek bir yönetim yaklaşımıdır.

TKY sistemi, TSK'da, üst kademede oluşturulacak bazı kararlarda alt birimlerin görüşlerine de yer vermek, alt kademelerin potansiyel yaratıcılıklarından yararlanmak, onları yönetimle bütünleştirmek, icracı olanların problemlerini daha kısa sürede tespit etmek ve çözüme kavuşturmak, personelin görevdeki etkinliğini arttırmak ve tüm yönleriyle personelin ve onun sunduğu hizmetlerin, kalitesini arttırmak gibi muhtemel yenilik ve katkılar yapabilecektir.

Türk Ordusu başlangıç olarak ISO 9000 sistemini ve NATO kalite sağlama sistemini (AQAP) kabullenmiştir. 1997'den beri çeşitli birim ve kuruluşlarda TKY ilkelerini uygulamaktadır.

Sonuç olarak bu çalışma gerek Türk Silahlı Kuvvetleri'nin çağın gerisinde kalmaması, gerekse daha etkili, verimli, hızlı ve ucuz hizmet sunması amacıyla kurum yapısı içinde Toplam Kalite Yönetim anlayışının geliştirilmesini önermektedir. Bu bağlamda Toplam Kalite Yönetim anlayışının Türk Silahlı Kuvvetleri'nde nasıl olumlu etki yaptığı ortaya konulmaya çalışılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL OLARAK TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1.1. KALİTE KAVRAMI VE KALİTENİN TARİHSEL GELİŞİMİ

En genel anlamı ile kalite, şartların yerine getirilmesidir. Böyle bir tanım ile sık sık yaşanan sorunların önemli bir kısmını örneğin, bu sorunlardan en önemlisi olan ve kaliteyi mükemmellik veya lüks olarak vurgulayan anlayışın doğuracağı sıkıntıları aşabiliriz. Mükemmeli yakalamak imkansızdır: çünkü farklı insanlar için farklılık arz eden birçok farklı unsur vardır. Aynı şey lüks için de geçerlidir. Bu nedenle kaliteyi yukarıdaki gibi tanımlarsak, kriterler berraklaşır ve kolay anlaşılır. Çünkü şartlar ya yerine getirilir ya da getirilemez. Bu tanımın diğer bir avantajı mükemmel, yeterli ve kötü kalite arasındaki çizgileri belirleme zorunluluğundan kurtulmamızdır. Bu durumda ya kalite vardır, ya da eksikliği.¹

Avrupa Kalite Kontrol Birliği'ne (EOQC) göre kalite; bir mal veya hizmetin belirli bir ihtiyacı karşılayabilme yeterliliklerini ortaya koyan özelliklerin tümüdür. Bu özelliklerden bazıları, boyut, biçim, kimyasal-fiziksel özellikler, ömür ve güvenilirliktir.²

Kalite Latince “nasıl oluştuğu” anlamına gelen qualist kelimesinden gelmektedir. Esasta kalite sözcüğü hangi ürün ve hizmet için kullanılıyorsa, onun gerçekten ne olduğunu belli etmek amacını taşımaktadır.

Ürün ölçülebilen, belirlenebilen ve çoğu kez kalite standartları ya da yönetmeliklerle belirlenen kalitesi ise objektif kalitedir. Kalite konusuna esas olarak yanıt verebilmek için hizmetin ya da ürünün fonksiyonel özellikleri, kalite özelliklerinin bilinmesi gerekir. Ancak bir üründen istenen özellikler her şeyden önce o ürünün kullanılacağı yere bağlıdır.

Kaliteli bir ürünü tanımlayacak olursak “Kaliteli bir ürün, fonksiyonel özellikleri en dar değişim sınırları içinde istenilen değerlerde olan standart bir üretim maddesidir.

¹ Ahmet Kovancı, **Toplam Kalite Yöntemi**, İstanbul, Hava Harp Okulu Yayınları, 1999., s. 1

² A.g.e., s. 2

Kalite kavramı zaman içinde birbirinden farklı bir çok şekilde tanımlanmıştır.Bu tanımlardan en fazla kullanılanları şunlardır;³

Kalite bir ürün ya da hizmetin değeridir.

Kalite önceden belirlenmiş olan özelliklere uygundur.

Kalite gereksinimlere uygundur.

Kalite, kullanıma uygundur.

Kalite, eksiklerden kaçınmaktır.

Kalite tüketici davranışlarını karşılamak ya da onların ilerisine geçmektir.

Küreselleşen ekonomide tüketici, çok geniş bilgilenme ve seçme olanaklarına sahiptir. Tüketici artık bir ürünün hangi ülkede değil hangi nitelikte üretildiğine önem vermektedir.Serbest piyasa ekonomisinde kaliteli ürün üretmek bir seçenek değil ön koşuldur.

Kaliteye tüketici tatmini olarak bakıldığında yüksek kalite; satış hasılatını yükseltir. Ancak eş zamanlı olarak maliyetlerde de artış olasılığı görülür. Üretimdeki hatasızlık ise yeniden işleme, hurda ya da fire ve ıskarta maliyetlerini azaltmaktadır. İşletmeler kalite ile ilgili çalışmalar yaparken, kalitenin tüm boyutlarını ele almak zorundadırlar. Herhangi bir ürünü kalitesini oluşturan ve ürünün kalitesini doğrudan etkileyen faktörler vardır

Bir ürünün kalite düzeyinin önce tasarlanması ve sonra üretimle birlikte gerçekleşmesi söz konusu olduğuna göre, tüm faktörleri iki temel unsur üzerinde toplamak olanaklıdır.Bunlardan Tasarım Kalitesi bir ürünün genel olarak tüketicilerin isteklerini karşılama derecesidir. Uygunluk Kalitesi ise bir ürünün üretildiği zaman kendisi için tasarlanan kalite düzeyine uyma derecesidir.

³ Zeynep Düren, **2000'li Yıllarda Yönetim**, İstanbul, Alfa Yayınları, Şubat 2000., s.119-120

Tasarım kalitesinin yüksek olması, bir ürünü kaliteli olarak isimlendirmeye yetmemektedir. Bir ürünün kalitesini isteklerin optimal tasarım ve uygunluğa sahip olarak, ideal bir ekonomik düzeyde karşılanması şeklinde tanımlayabiliriz.

Kalite; ürünün özelliklerinin, tüketicilerin gereksinimlerini veya beklentilerini karşılayabilme derecesidir. Yani kullanıcı, ürünün özelliklerinden memnun kalıyorsa, o ürün o kişiye göre kaliteli bir üründür. Avrupa Kalite Organizasyonu'na göre kalite: bir ürün veya hizmetin gereksinimlerini karşılama yeteneğine dayanan tüm özellikleridir. Özetle, "kalite" kullanım amacına uygunluk derecesidir.

Kalitenin boyutları şu özelliklerden oluşmaktadır.⁴

- Performans (işlevsellik); ürünün fonksiyonlarını yerine getirme niteliğidir.
- Uygunluk; ürünün belirlenen özelliklere, belge ve standartlara uygunluk derecesidir.
- Güvenilirlik; ürünün kullanım ömrü içindeki performans sürekliliğidir.
- Dayanıklılık; ürünün kullanılabilir ömrünün uygunluğudur.
- Hizmet Görme; ürüne yönelik sorun ve şikâyetlerin kolay çözümlenmesidir.
- Estetik; ürünün albenisi, duylara seslenebilme yeteneğidir.
- İtibar; ürünün geçmişi, marka ve değeridir.

Kalite ile ilgili ilk kayıtlar M.Ö.3000 yılına kadar uzanır⁵. Hammurabi kanunlarının 229. maddesinde kalite ile ilgili şu ifadeler yer alır: eğer bir inşaat ustası, bir adama ev yapar ve yapılan ev yeterince sağlam olmayıp ev sahibinin üstüne çökerse, ölümüne sebep olursa o inşaat ustasının başı uçurulur. Ceza sistemi ilkel bile olsa kalite olgusunu açıkça vurgulamaktadır. Evin yapımında kalite yükümlülüğünü işi yapana bırakmaktadır.

⁴ Hüseyin Özgen, "Verimlilik Ve kalite Arasındaki İlişkinin Toplam Kalite Yönetimi Açısından Analizi", **Standart**, Ekim 1996., s.16.

⁵ Muhittin Şimşek, **Kalite Yönetimi**, Yayın No:584, İstanbul, Marmara Üniversitesi, 1996., s.16.

Kalitenin sanayi devriminden önceki koruyucuları ise loncalar olmuştur. Ekonomik ve sosyal sistem olan loncalar, hem üretimin hem de insanın kalitesi ile yakından ilgilidiler. Küçük atölyelerde yapılacak üretim için getirilen hammadde kontrol edilir, üretilen malın kalitesine göre müşteriye satılacak fiyatı belirlenir, bunun üstünde fiyatla mal satan veya bozuk mal satan esnafın belgesi elinden alınırdı.⁶

Modern kalite yaklaşımının başlangıcını, yönetim biliminin gelişmesine dayandırmak mümkündür. Endüstri devrimi sonrasına rastlayan bu dönemde, küçük imalat atölyelerinde başlayan üretim faaliyetleri gelişerek, fabrikalar haline dönmüştür. Geleneksel atölye dönemi yaklaşımlarının yetersiz kaldığı bu dönemde, verimliliği arttırmak ve üretim sisteminin daha iyi yönetilmesini sağlamak amacıyla araştırmalar yapılmıştır.

Endüstri devrimiyle eski önemini kaybeden usta ve kalfalar yeni sistemin vasıflı iş gücünü teşkil etmişlerdir. Ancak mal arz açığı bulunan ekonomilerde, başarı kriterleri çok üretmek ve ölçek ekonomisinden yararlanmak şeklinde kendini gösterince, üretim artışına paralel olarak ortaya çıkan istihdam açığı, vasıfsız işçilerden karşılanmaya çalışılmış ve böylece kalitede düşme görülmüştür. Bu sorunlara çözüm arayan ve bilimsel çalışmalarıyla kalite olgusuna katkıda bulunan Taylor işletmelerdeki verimsiz ve israflı alışkanlıklara dikkat çekmiş ve bunun sorumlusunun bilimsel yöntemlerden yararlanmasını bilmeyen yönetim kadroları olduğunu ifade etmiştir.⁷ Bu bağlamda, planlama ve üretimin birbirinden ayrılmasının, işin mühendisler tarafından en ince teferruatına kadar planlanmasının ve işçilere anlatılmasının gerekli olduğunu savunmuştur. Böylece iş tanımları yapılmış, yürüyen bantlarda görevi vida sıkırmak olan işçiler ortaya çıkmıştır. Belirlenen standartlarda işi bitirenlere veya standardın üzerine çıkan işçilere prim verilmiş, üretimde ve kalitede artış, verimsizlik ve maliyetlerde azalış sağlanmıştır. Bu yöntemler o günkü şartlara göre iyi sonuç vermiş fakat zamanla çalışanların işe yabancılaşması ve işe bağlılığın azalması gibi sorunlarla karşılaşmıştır. Kalite kontrolü, imalattan ayrılarak ayrı birim oluşturulmuştur.

⁶ Mina Özveren, **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, Alfa Basım Yayın Dağıtım, Haziran 1997., s.7.

⁷ A.g.e., s.8.

Sanayi devriminden sonra işletmelerin daha da büyümesi, Taylor modelinin gelişmesi ve otomasyona geçilmesiyle birlikte belirli spesifikasyonlar ve testler geliştirilmiş, laboratuvarlar kurulmuştur. Modern kalite ya da şimdiki adıyla istatistiksel kalite kontrol, 1930'larda BELL Laboratuvarlarında Dr.W.A SHAWHART 'ın buluşu olan kontrol çizelgesinin endüstride kullanıma girmesiyle başlamıştır.⁸

2. Dünya savaşıyla birlikte, savaş sayesinde kalite ön plana çıkmış, üretilen silah ve cephanenin kalitesinin artırılması amacıyla, kalite kontrol yöntemleri en yüksek seviyede kullanılmaya başlanmıştır. Ancak savaş nedeniyle kalifiye işgücü bulmakta güçlük çeken yönetimler, vasıfsız işgücüne kaliteli bir işi yaptırabilmek amacıyla standartlara, talimatlara, prosedürlere ve kalite kontrolüne ağırlık vermek zorunda kalmışlardır.

Amerika'nın savaş yıllarındaki üretimi, kısmen teknolojik gelişmeleri de hızlandıran istatistiksel kalite kontrolünün kullanıma girmesinin etkisiyle, hacim, nitelik ve ekonomik açıdan ilerleme kaydetmiştir. İkinci dünya savaşının kalite kontrol ve modern istatistiğin kullanımı sayesinde kazanıldığı bile söylenebilir.⁹

Batıda savaş sonrası kalite kavramı savaş dönemi ve öncesine göre zayıflamıştır. Bunun en büyük sebebi İkinci dünya savaşından sonra her türlü ürüne talep çoğalmış, bu talebi karşılamak için arz artışı önem kazanmış fakat kalite olgusu bir süre için göz ardı edilmiştir. Japonya'da savaş sonrası kalite kavramının gelişmeye başladığı görülmüştür. Amerika Birleşik Devletleri işgal kuvvetleri, Japonya'ya ayak bastığında önemli bir engelle karşılaşmıştı: Telefon hatları sık sık kesilmişti. Sorun yalnızca yeni bitmiş olan savaşın sonucu değil, kullanılan malzemenin kalitesiz olmasıydı. Bu zayıf noktaları gören A.B.D. kuvvetleri Japon telekomünikasyon sektörüne modern kalite kontrol yöntemlerini kullanma talimatını verdi ve endüstriyi eğitmek için harekete geçti.¹⁰

A.B.D. işgal kuvvetleri, Japon endüstrisinde hiçbir uyarılama yapılmaksızın Amerikan yöntemlerini öğretiyordu. Bazı güçlükler yaşanmasına karşın kalite

⁸ Kauro İshakawa, **Toplam Kalite Kontrol**, 2.Baskı, No:7, İstanbul, KalDer Yayınları, Mayıs 1997., s.18.

⁹ **A.g.e.**, s.8.

¹⁰ İshakawa, **a.g.e.**, s.19.

çalışmaları telekomünikasyon sektörünün de ötesinde yayıldı. Böylece bu dönemde Japonya’da kaliteyi ulusal bir alana yayacak olan adımlar atılmış oldu. 1945’te Japon Standartlar Birliği, 1946’da Japon Endüstriyel Standartlar Komitesi kuruldu. 1949’da Endüstriyel Standardizasyon Kanunu yürürlüğe girdi.

İlk aşamada yapılan çalışmaların büyük çoğunluğu Amerikan ve İngiliz standartlarının Japonca’ya çevrilmesinden oluşmuştur. Ancak kalite kontrolde ya da kontrol içeren her konuda, insan ve sosyal faktörler ön plana çıkmaktadır. Amerikan ve İngiliz metotları ne kadar iyi olursa olsun Japonya’ya oldukları gibi aktarılamayacağı tespit edilmiş ve bir Japon metodu oluşturma yönünde çalışmalar başlatılmıştır. Japon bilim adamları ve mühendisler birliği (JUSE) karşılaştıkları problemleri çözebilmek amacıyla, Bell sistem de GEORGE EDWARDS ve WALTER SHAWART ile birlikte çalışmış olan W.EDWARDS DEMİNG ‘i seminer vermesi için 1950 yılında Japonya’ya davet etti.¹¹ Seminerin konusu yönetici ve mühendisler için istatistiksel kalite kontrolüydü. Deming’in seminerinin ana hatları şöyledir:¹²

1. Planla-Yap-Denetle-Harekete Geç döngüsünün kaliteyi yükseltmek amacıyla nasıl kullanılacağı,
2. İstatistikte veri dağılımının sağlıklı olup olmadığını teşhis edebilmenin önemi,
3. Kontrol çizelgeleri yoluyla proses kontrol ve çizelgelerin kullanımı.

1950’lerde modern kalite kontrol ve istatistiksel yöntemler Japon fabrikalarında moda haline gelmiştir. Kalite kontrolde başarılı firmalara Deming ödülleri verilmiş. Kalite kontrol ayı kutlamaları, kalite bayrağı ve yıllık kalite kontrol konferanslarıyla istatistikî kalite kontrolü Japonya’ya tanıtılmıştır.

Ancak kalite konusunda yapılan tüm çalışmalara rağmen uygulamada sorunlar yaşanmıştır. Örneğin istatistikî kalite kontrol işçilere zor gelmiş. Daha önceki deneyim ve sağduyularına dayanarak çalışmakta olan deneyimli işçiler istatistiksel

¹¹ Rıdvan Bozkurt, “Kalitenin Esasları ve Deming’in 14 İlkesi”, **MPM Verimlilik Dergisi**, 1994/3., s.117.

¹² İshakawa, **a.g.e.**, s.21.

metotları kullanamadıklarından yakınmışlardır. Daha çok duygusal nedenlerle bu yöntemlerin yararsız olduğunu öne sürmüşlerdir. Bazı durumlarda veri toplamak amacıyla ölçüm araçları ve otomatik kayıt aygıtları yerleştirilmekteydi. İşçilerin bu araçları, kendi çalışmalarını denetlemek için konduğu düşüncesiyle tahrip ettikleri görülmüştür. Ayrıca üst ve orta düzey yönetim konuya fazla ilgi göstermemekteydi. Uygulamada karşılaşılan bu problemleri giderebilmek amacıyla kalitenin diğer öncüsü, J.M. Juran JUSE Japonya'ya davet edildi. Dr. Juran 'ın ziyareti kalite kontrolün fabrikalarda yalnızca teknoloji ağırlıklı bir çalışma olmaktan çok, tüm yönetimi ilgilendiren bir kavram olduğunun idrak edilmesine yardımcı olmuştur.

Japon ürünlerindeki kalite her geçen gün artmaya başlamış, şirketlerin rekabet gücü ve verimliliği yükselmiştir. Ancak kalite top yekûn bir hareketti ve sadece üst yönetimin eğitilmesi yüksek kaliteli üretim için yeterli değildi. Bu sorun da kitle iletişim araçları vasıtasıyla aşıldı. Yüzbinlerce Japon işçisi ve ustabaşları radyo yayınlarıyla kaliteli bir üretim için eğitildiler. Kalite kontrol çalışmalarını, işçiler tarafından oluşturulacak Kalite Çemberleri adıyla yürütülmesi önerildi. Böylelikle Kalite Kontrol Çemberleri kalite eğitimlerini geliştirmek ve sürekli yenilenen hataları önlemek amacıyla kullanılmaya başlandı. İşçiler aldıkları eğitimi iş yaşamında tatbik ediyorlar ve Kalite Kontrol Çemberlerinde de tartışıyorlardı. İşçilerin iş yerinde karşılaştıkları sorunları tek başına ya da diğerlerinin yardımı ile çözmeye özendirilen bu sistem kısa zamanda tüm Japonya'ya yayılmıştır.

Kalite, 1960'lı yıllarda Japonya'da kendi dinamiğini kazanmış ve Japon şirketlerinin uygulamalarıyla desteklenerek, her geçen daha iyiye doğru ilerlemiştir. "Kalite bir yönetim işidir" diyen Juran ve kaliteyi her kademedeki yerleştirmeyi kendisine bir görev edinmiş JUSE, Toplam Kalite Yönetiminin doğmasına öncülük etmişlerdir.¹³

1.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Toplam Kalite Yönetimi klasik anlamdaki yönetim anlayışının alternatifi olarak doğan, gelişen ve gelişimi devam ettiren bir anlayışın bugünkü adıdır. Toplam Kalite Yönetimi müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerinin yürütülmesi sırasında ürün veya hizmet

¹³ Feray Odman Çelikçapa, **Toplam Kalite Kontrolü**, No:11, Bursa, Busiad Yayınları, 1993., s.1.

bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir. Toplam Kalite Yönetiminin gelişmesinde katkısı bulunan Dr. Fiegenbom TKY'yi şöyle tanımlar:¹⁴ “Bir organizasyonda değişik grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma ve iyileştirme çabalarını, müşteri tatmininde göz önünde tutarak üretim ve hizmeti en ekonomik düzeyde gerçekleştirebilmek için birleştirilen etkili bir sistemdir.”

Toplam Kalite Yönetimi, Japonya'nın başını çektiği Pasifik Orjinli ülkelerin kalite ve düşük maliyetli ürün üreterek dünya ekonomik forumunda Amerika ve Avrupa'ya üstünlük sağlamayı başardıkları bir kültür olayıdır.¹⁵

Toplam Kalite Yönetimi, sadece üretilen ürün ve hizmetlerin değil, bir bütün olarak yönetimin kalitesini ve verimliliğini arttırmayı amaçlamaktadır. Bu yaklaşımla tüm işlerin verimli ve bilimsel olmalarını sağlamak, müşterinin mevcut ve gelecekteki beklentilerini belirlemek ve bunları tam istenen sürede, ekonomik ve istenen şekliyle karşılamak gibi anlayış ve yönetim tarzı söz konusudur.¹⁶

Toplam Kalite Yönetimi, üzerinde hemfikir olmuş müşteri ihtiyaçlarını;

- Rekabetten daha hızlı, sürekli ve hatasız olarak,
- Tüm çalışanların katkısıyla ve
- Uygun bir fiyata gerçekleştirmektir.¹⁷

Japonya'da toplam kalite felsefesinin gelişmesine ve adeta oradan tüm dünyaya yayılmasına önemli katkılarda bulunan yazarlardan biri de Masaaki İmai 'dir. Masaaki İmai “Kaizen“ adlı eserinde Toplam Kaliteyi, bir örgütte her düzeyde performansın iyileştirmesine yönelik, tamamıyla bütünleşmiş çabalarla, yöneticiden işçiye kadar tüm örgüt çalışanlarını kapsayan düzenli faaliyetler dizisi olarak tanımlamıştır.

¹⁴ İsmail Efil, Toplam Kalite Yönetimi Ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç: ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Bursa, U.Ü. Yayınları, 1996., s.57.

¹⁵ Ö.Faruk Farsakoğlu, “Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Silahlı Kuvvetleri”, **Kara Kuvvetleri Lojistik Dergisi**, Sayı:2, Ankara, 2000., s.33.

¹⁶ Özgen.a.g.e., s.17

¹⁷ Erkan Tozluyurt, Gökhan Şenel, Erdal Özcan, **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, Rota Yayınları, 1994., s.2-10.

Toplam Kalite için;¹⁸

Yalın bir örgüt yapısı içinde,

- Çalışanların aktif katılımının sağlanarak yetkilendirilmesi ve sorumluluk verilmesi,
- İnsan kaynakları verimliliğinin artırılması,
- Örgüt çapında etkin bir iletişim ağı kurulması,
- Süreç bazında çapraz fonksiyonel grupların takım çalışmasına yönlendirilmesi,
- Kaliteli mal ve hizmet üretilmesi şeklinde tanımlanabilir.

İnsanı en önemli öge olarak kabul eden bu yaklaşımın etkin bir şekilde uygulanabilmesi için söz konusu örgütte tüm çalışanlar tarafından anlaşılmasını sağlayacak eğitime ağırlık verilmesi gerekir. İnsan kaynakların yönetimi ile örgütlerin daha ileriye yakalmasını ve kurumsallaşmasını sağlayan toplam kalite, çalışanların kendi kendisini kontrolünü ve yönetmesini vurgulayarak çalışanların daha aktif olmasını ister. Toplam kalite felsefesine bu açıdan bakıldığında toplam kalitenin demokratik bir yönetim tarzı olduğu söylenebilir.¹⁹

1.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL İLKELERİ

Toplam Kalitenin başarılı bir şekilde örgütlerde uygulanabilmesi için temel ilkelerin dikkate alınması zorunludur. Deming, Juran, Crosby gibi toplam kalitenin öncülerinin kendilerine özgü ilkeleri var ise de toplam kalite anlayışı dört temel ilkedeki toplanabilir. Bu dört temel ilke şunlardır:²⁰

- Müşteri önceliği,

¹⁸ Haldun Ersen, **Toplam Kalite Ve İnsan kaynakları Yönetimi İlişkisi**, İstanbul, Alfa Basım Dağıtım, 1997., s.20.

¹⁹ **A.g.e.** s.22

²⁰ **A.g.e.** s.23

- Çalışanların kenetlenmesi,
- Süreçlerin iyileştirilmesi,
- Ekonomik etkinlik.

Yukarıda sayılan ilkeler iç içe geçmiş kavramlardır. Bu ilkeler birbirleri ile uyumlu ve bütünlüyci nitelikte olmak zorundadır. Firmanın ürün ve hizmetlerinin hedefleri, müşteri beklentilerinin saptanmasıyla belirlenip buna ulaşılabilmesi için gelişme ve iyileştirme sürecinin yöntemlerinin uygulanması gerekecektir. Bu sırada ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi ve ortaya konulabilmesi için satın alma, pazarlama, tasarım gibi departmanların faaliyetlerinin planlanarak koordinasyon içinde yapılması herkesin katılımını ve takım çalışmasını gündeme getirecektir. Ayrıca bütün bu işlerde çalışacak kişilerin toplam kalite yöntemleri konularında eğitilmeleri ve kullanacakları kavramları benimsemeleri sağlanmalıdır. Görüldüğü gibi yukarıdaki ilkelerden birinde meydana gelebilecek bozukluk Toplam Kalite Yönetiminin başarısını etkileyecektir.²¹

1. 4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ

Toplam kalite, diğer yönetim tekniklerine oranla özellikle farklı bir yönetim tekniğidir. Bu özellikler, zaman içerisinde toplam kaliteye olan ihtiyacı daha da arttırmış ve örgütlerin, özellikle 1990 sonrasında ilgi odağı olmaya başlamıştır. Bunun nedeni, 1980'li yıllarda örgütlerde amaç verimlilik artışı iken, 1990'lı yıllarda kaliteyi etkin bir strateji olarak görmeleridir. Toplam kalitenin önemini arttıran özellikler şunlardır:²²

- Yeni bir örgüt kültürü yaratmak,
- Örgüt yapısını basitleştirip yalın hale getirmek,
- Örgütteki tüm çalışanları sisteme dâhil etmek,
- Eğitime büyük önem vermek,

²¹ Tozluyurt, Şenel, Özcan, **a.g.e.** s.2-10.

²² Ersen, **a.g.e.** s.27

- Çalışanların kişisel gelişmesini ve mesleki ilerlemesini sağlamak,
- Çalışanların fikirlerine saygı duymak,
- Düşünce yapısında tamamen değişiklik yapmak,
- Yeni fikirler, yöntemler ve teknikler üretmek,
- Takım çalışması,
- Çalışanların yaptığı işe sahip çıkması,
- Örgütsel davranışların değişmesi,
- İşlerin ve sistemlerin standartlarını sürekli uygulamak ve geliştirmek,
- İç ve dış müşterilerin mutluluğunu en üst seviyeye çıkarmak.

Yukarıdaki özelliklere ilave olarak Toplam Kalite modeline özgü yaklaşımlar için şu özellikler de sayılabilir:²³

- Hedef, kârlılığı garanti altına alacak ve artıracak sistemleri kurmak ve süreçleri geliştirmektir.
- Faaliyetlerin nasıl düzenleneceği ve kârın nasıl sağlanabileceğini çalışanlar önerir, yönetim onaylar.
- Sistemleri ve süreçleri, o işleri yapanlar geliştirir; yöneticilerin görevi çalışanları teşvik etmek ve onlara imkân sağlamaktır.
- Temel amaç, şirketin hedeflerine ulaşmasıdır. Yöneticiler ve çalışanlar bu hedefleri ortaya koyarlar ve bu hedeflerin gerektirdiği planları yaparlar. Yapılacak işler de böylece tarif edilmiş olur.
- İşin mahiyeti, hedefler, planlar ne olursa olsun, en yüksek seviyeli elemanların şirkete kazandırılması amaçlanır. Sürekli eğitim, kısa sürede

²³ Rıfat Alpay, **Toplam Kalite Yöntemleri**, Bursa, Sümer Holding A.Ş. Bursa Araştırma- Geliştirme Ve Eğitim İşletmesi Yayını, s.3-4.

rotasyon ve kariyer planlama sayesinde herkesin işini sevmesi ve şirkete bağlanması sağlanır.

- Her şeyi insan gerçekleştirir. Makineler sadece insanların yardımcılarıdır. İnsanlar makineleri de sürekli olarak geliştirmek suretiyle işlerini daha yüksek verimle yaparlar.
- Teknolojide yüksek rekabet gücü sürekli gelişme ile sağlanır. Sürekli gelişmeyi başarabilenin “sıçramayı” başarması da kolaylaşır. Eğer sıçramayı başkası yaparsa bu defa onu elde etmesi kolaylaşır. Ne olursa olsun, en yüksek seviyeli elemanların şirkete kazandırılması amaçlanır. Sürekli eğitim, kısa sürede rotasyon ve kariyer planlama sayesinde herkesin işini sevmesi ve şirkete bağlanması sağlanır.
- Teknolojiyi geliştirebilen bir şirket aslında yüksek rekabet gücüne de sahiptir. Gelişen teknolojinin sağladığı ek imkânlar üretimi ve istihdamı artırır, elemanlar kaliteli olduğundan ve sürekli olarak eğitildiğinden teknolojiyle uyumsuzluk da söz konusu olmaz.
- Tüm çalışanlar sürekli gelişme yaklaşımı ile işlerini ve sistemlerini geliştirirler. Varılan her düzey (standart), en kısa zamanda aşılacak üzere, o işi yapanlar tarafından belirlenir.
- Amirlerin temel görevi liderlik etmektir. Bu ise yol göstermek, eğitmek, koordine etmek ve yardımcı olmak demektir.
- Şirketin pusulası, haritası ve kılavuzu hedefler ve faaliyet planlarıdır. Amaç, planları koordineli bir şekilde yürütmektir. Aylık ve üç aylık değerlendirmelerle bu süre içinde başarılabilenlerin ve başarılabilenlerin nedenleri araştırılır ve gereği yerine getirilecek şekilde düzenlemeler yapılır.
- Yöneticiler de çalışanlar da en yüksek başarı seviyesini düşerler ve gerçekleştirmek isterler. Geçmiş dönemler iyi bir fikir verse de, esas hedef hakiki potansiyeli realize etmektir. Yönetimin görevi, hedeflerin

aşırıya kaçmamasını ve şirketin tüm birimlerinin gerçekçi hedefler koymasını sağlamaktır.

- Şirketin hedeflerine ulaşması için herkes azami gayreti sarf eder. Eğer hedeflere ulaşılmamışsa, bunun nedenini eğitimde, koordinasyon yetersizliğinde yada hedeflerin aşırı yüksek seviyelerde tespit edilmesinde aramak gerekir.
- Temel motivasyon, şirket iklimi ve başarıma onurudur. Bu iklimi yaratmak ve çalışanları daha da başarılı olmaya teşvik etmek yönetimin görevi ve sorumluluğudur.
- Kişinin içinde uyguladığı “sürekli gelişme” yaklaşımının kendi gelişmesine de uygulaması temel amaçtır. Şirket rekabetçi bir yapıya ulaştığı ölçüde kişiler de seviyelerini yükseltme azmine sahip olacaklardır.
- Başarıyı en fazla etkileyen faktör sistemdir. Yönetimin teşviki ve önderliği sayesinde çalışanlar sistemi geliştirirler. Bu sistemin içinde en güçlü ve uzun dönemde etkili denetim sistemi otokontroldür.
- Yönetimin görevi herkesin başarılı olmasını sağlayacak imkânları var etmektir. Bu imkânları en etkili şekilde değerlendirenler uygun şekilde onurlandırılır, diğerlerine ise gereken ilgi ve yardım sağlanır.
- Faaliyetlerin büyük çoğunluğu “takım çalışmasına” dayalıdır. Takımlar arasındaki dostça bir rekabetin varlığı başarıyı arttırdığı gibi çalışmalara da canlılık ve heyecan katar, motivasyonu artırır.
- Bilgi sistemlerinin temel amacı şirkete yön vermek, tüm birimleri aydınlatmak ve aynı amaçta birleşmelerini sağlamaktır. Bu sistemler fırsatları ve tehlikeleri, şirketin güçlü ve eksik yönlerini ortaya koyarak, sürekli gelişmeye imkân yaratırlar. Raporlar özlü, kısa, bütünsel olup anlatım sayısal ve grafikseldir.

Toplam Kalite Yönetiminin öneminin daha iyi anlaşılmasına olanak sağlayan bu özelliklerden de anlaşılacağı gibi, “toplam kalite” kavram olarak “kalite kontrolden” çok farklı yaklaşım sergilemektedir. İlginç bir nokta da gerçekleştirilmesinde karşılaşılan temel sorunların da bir yönetim felsefesi hatta bir yaşam tarzı olmasından kaynaklandığı anlayışıdır. Kaliteden esas olarak beklenen ekonomik olarak rasyonellik sağlamasıdır. Bu ise ancak pazar geliştirmek, tasarım geliştirmek, verimliliği arttırmak ve böylece rekabet gücünü yükseltmekle mümkündür.

1.5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL KAVRAMLARI

Toplam Kalite Yönetimi müşteri, yönetici, işletme, gelişme ve eğitim olguları üzerine temellenmiş bir yapıya sahiptir. Bu yapının anlaşılabilmesi amacıyla bu bölümde Toplam Kalite Yönetiminin temel kavramlarının ne olduğu açıklanmaya çalışılmıştır.

1.5.1 Müşteri Odaklı Bakış ve Müşteri Tatmini

Toplam Kalite Yönetiminin temel prensibi müşteri tatminidir. Müşteriyi tatmin etmek onun talep edeceği ürünü imal etmektir. Müşteri odaklı bakış, müşterinin ihtiyaçları ile beklentilerinin tasarıma yansıtılmasını sağlayacaktır. Pazardaki müşteri ihtiyaçlarının analizi Toplam Kalite Yönetimi sürecinin ilk aşamasını oluşturmaktadır. Pazarlama aşamasında müşteri bilgilerinin sürekli olarak toplanarak bu bilgilerin kuruluş içinde, gerek yeni ürün tasarımları, gerekse mevcut ürünlerin geliştirilebilmesi için kullanılması sistemin mevcudiyetini sağlayacaktır.

Pazardaki müşterinin ihtiyaçlarını tanımlayarak ona sunulacak olan ürün ve hizmetin kalitesini geliştirmek mümkün ise, Toplam Kalite Yönetiminin sistem boyunca her noktada performansın ve kalitesinin iyileştirilmesi amaç edinilmektedir. Müşteri, bir mal veya hizmeti alıp kullanan kişidir ve çalışan herkes bu tanım içinde yer almaktadır. Çünkü ne iş yaparsa yapsın herkes bazı girdileri alıp kullanmakta bunları işleyerek oluşturduğu sonucu bir başka kişiye ya da bölüme girdi olarak sunmaktadır.²⁴

²⁴ Gönül Yenersoy, **Toplam Kalite Yönetimi: Mükemmeli Arayış Yolunda İlk Adım**, İstanbul, Rota Yayınları, 1997., s.53.

Toplam Kalite Yönetimi'nin oluşmasının temel etkeninin müşteri olduğunu daha önce belirtmiştik. Kalite, müşteri tatmininin sağlanmasıyla hedefine ulaşabilir. Müşteri isteklerinin belirlenmesi ve kalite tasarımlarında yerini alması firmanın rekabet gücünü arttıracaktır. Günümüzün pazarlarında satılan ürünlerin teknolojik gelişmişliği ve çeşitliliği karşısında müşteri eskisinden çok daha fazla seçici olmuştur. Daha zor tatmin olmakta, kolaylıkla aldığı ürünü ve satıcısını değiştirebilmektedir. Deming, bu konuda; “sadece tatmin olmuş müşterilere sahip olmak yeterli olmayacaktır. Memnun olmayan müşteri başka yere gider. Maalesef tatmin olmuş müşteride başka yere gidebilir. Teoride fazla müşteri kaybetmemeli, kazanmalıdır. Bir işteki kâr, tekrar satın alan müşterilerden kaynaklanır. Müşteriler ki sizin mal ve hizmetinizle gurur duyar ve arkadaşlarını da beraberinde getirir” demektedir.

Müşteri odaklı bakış açısı, müşteri ihtiyaçları ile beklentilerinin ürün tasarımına yansıtılmasını sağlayacaktır. Pazardaki müşterinin ihtiyaçlarının tespiti, Toplam Kalite Yönetimi sürecini ilk aşamasını teşkil edecektir. Verilerin değerlendirilmesi ve ürün tasarımına aktarılması, ölçülebilen ve ölçülemeyen maliyetlerin azaltılmasına yardımcı olacaktır.

1.5.2. Üst Yönetimin Liderliği

Bir kuruluşta en uygun kalite maliyeti ile müşterilere en üst düzeyde kalite güvencesi verebilmek için, tüm iş süreçlerinin bu hedeflerle uyumlu çalışmasının sağlanması ve kuruluşun tüm üyelerinin sorumluluğu üst yönetimle beraber kalite yönetimine katılımı gerekir.

Böyle bir sistem kurulması için öncelikle kuruluşta katılımcı ve destekleyici bir yönetim anlayışının yerleşmiş olması gerekir. Bu destek ve katılım üst yönetimin iş süreçlerine karşı kültürel, fiziksel, örgütsel ve finansal bakış ve tavrı ile ilgili olup toplam kalite hedeflerine ulaşmak için oluşturulan plan ve programların hedefler doğrultusunda işlerliğini sağlayacak yeterlilikte olmalıdır.

J.M.Juran, Japonya'yı ziyareti sırasında kalite kontrolün bir yönetim aracı olarak algılanmasını sağlayan bir atmosfer yaratarak üst yönetimin liderliğinin ve desteğinin kalite kontrole ulaşmada rolünün önemini vurgulamıştır.²⁵

TKY yolculuğunun mükemmele ulaşma hedefine doğru emin adımlarla ilerlemesi ve sürekli gelişen bir süreç oluşturması için, üst yönetimin firmanın kilit elemanı rolünü yüklenmesi ve önemli bazı sorumlulukları yerine getirmesi beklenir.

Yönetim kademesinde bulunan tüm yöneticilerin iki temel görevi vardır:²⁶

1. Yönetim ve ilişkisiyle ilgili mevcut standartların sürdürülmesine dönük faaliyetler,
2. Mevcut standartların iyileştirilmesine yönelik faaliyetler.

İş yerinde çalışanlar yönetimin açıkça ya da zımnen belirlediği standartlara göre çalışırlar. Koruma, bu standartları eğitim ve disiplin ile sürdürmektir. İyileştirme ise standartların ileriye götürülmesi anlamındadır.

Firmalar yöneticilerinin koruma ve iyileştirme faaliyetleriyle hayat bulurlar. Toplam Kalite Yönetimi organizasyonlara yeni bir kişilik yeni bir yaşam tarzı getiren önemli bir değişikliktir. Bu değişikliğin gerçekleştirilebilmesi ve firma kültürüne yeni bir boyut kazandırabilmesi, üst yönetimin gerek sürecin başında gerekse süreç boyunca göstereceği inanç ve katılımı sağlanabilir. Üst yönetimin bu rolünü yerine getirebilmesi için öncelikle Toplam Kalite Yönetimi konusunda eğitilmeleri ve bu felsefeyi benimsemeleri gerekmektedir.

Yöneticiler, gelişme-değişim sürecinin aktif birer katılımcısı olmalıdırlar. Çalışanlara önderlik ederek gelişim ve değişimin önündeki dirençleri kırmalıdırlar.

Şirketin, misyonu ve kalite hedefleri belirlenmeli, çalışanların katılımının sağlanması için ilan edilmeli, hedeflere ulaşmak için personelin eğitilmesi gerekmektedir.

²⁵ Ishakawa., a.g.e. s.23

²⁶ Masaaki Imai, **Kaizen**, İstanbul, Brisa Yayınları, Mart 1997. s..5.

Bunların yanında Toplam Kalite Yönetimine ulaşmak için bir lider şunları yapmalıdır:²⁷

- Çalışanları ile sık sık toplanmalı, onlardan beklentilerini net bir şekilde dile getirmeli,
- Doğru sözlü olmalı,
- Yöneticiler verdiği sözü yerine getirmeli ve bilgilerini çalışanlarıyla paylaşmalı,
- Kararlarında ve davranışlarında tutarlılık göstermeli,
- Görevini yapan herkese eşit davranmalı ve gözde kişilere özel ilgi göstermekten kaçınmalı,
- Çalışanlara, davranışları ile onların yeteneklerini ve katkılarını bildiğini göstermeli,
- Şirkette açıkça belirlenen standartlara bağlı kalmalı,
- Hedeflere ulaşmak ve problemleri çözmek ile ilgili konularda çalışanları özendirmelidir.

1.5.3. Kalite Firma Çapında Bir Süreçtir

Bu bölümde kalite için vazgeçilmez unsurlar olan katılım, firma çalışanlarının eğitimi, takım çalışması, sürekli gelişme kavramlarına değinilecektir.

1.5.3.1. Katılım

Firma çapında kalite kontrol ya da toplam kalite kontrol, şirketin bütün bölümlerindeki her bir elemanın kalite kontrolü öğrenmesi, uygulaması ve çalışmalara katılması demektir.

²⁷ Ahmet Öztürk, "Toplam kalite Yönetiminin Kültürel Temeli", **Bakış**, Haziran 1997., s.26

Bir işin üç yapı taşı vardır. Bunlar; donanım (hardware), uygulama (software) ve insan (homanware)dır. Ancak bu yapı taşlarından insan yerine oturduğunda donanım ve uygulamadan bahsedilebilir.²⁸ İnsan kaynağının tüm bilgi, yetenek ve kapasitenin kullanımını sağlamak için ve tüm örgütsel birimlerin uyumlu ve bir arada çalışabilmesi için sürekli eğitim gerekmektedir. Kalite kontrol eğitimle başlar, eğitimle biter. Değişen koşullara adapte olan bir insan kaynağının oluşturulmasında şüphesiz en büyük katkıyı eğitim kurumları sağlayacaktır.

Kalite çalışmalarını şirket geneline yayma çalışmaları sırasında eğitimin etkinliğini arttırmak amacıyla kurulan Kalite Kontrol Çemberleri, zamanla iş yerlerinde kalite kontrol faaliyetlerini gönüllü olarak gerçekleştiren, devamlı olarak firma çapında kalite kontrol, öz gelişim, müşterek eğitim ve iyileştirme programlarını yürüten küçük gruplar haline dönüşmüşlerdir. Firma çapında katılımın sağlanmasında kalite kontrol çemberleri şüphesiz önemli bir yer teşkil etmiştir.

1.5.3.2. Takım Çalışması

Toplam Kalite Yönetiminin başlıca amaçlarından birisi de işletme çalışanlarının tamamının gelişme faaliyetlerine katılımını sağlayarak takım çalışması yapmaktır. Takım çalışması yönetimin çalışanlara olan güvenini gösteren ve bu yolla, onlara karar verme, problemleri düzeltme fırsatını vererek kalitenin iyileştirilmesi, verimliliğin ve kârlılığın artması gibi konularda sorumluluk yükleyen bir çalışma şeklidir.²⁹

Çalışma gruplarının temel amacı işin yapılma yöntemini irdelemek ve geliştirmektir. Çalışma gruplarının işlevlerini ve yararlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.³⁰

- İşletme körlüğünü aşmada en etkili yöntem grup çalışmasıdır. Sistemdeki aksaklıkları bireyler kolayca keşfedemezler. Fakat gruplar bunları kolayca bulurlar.

²⁸ İmai, **a.g.e.**, s.11

²⁹ Yenersoy, **a.g.e.**, s.23

³⁰ İbrahim Kavrakoğlu, **Kalite**, Rekabetçi Yönetim Dizisi No:1, İstanbul, Kalder Yayınları, 1998., s.35.

- Bu tür çalışmalar kişinin teknik bilgisini geliştirir, işini daha iyi anlamasına ve bu konuya daha bütünsel bakmasına yardımcı olur.
- Çalışanların sorun çözme yeteneklerini geliştirir, iletişim alışkanlıklarını yerleştirir.
- Yaratıcılığı geliştirir ve teşvik eder.
- Takım uyumu anlayışını yerleştirir; kişilerin ilişkilerini ve etkileşimini güçlendirir.
- Ekonomik analiz, çağdaş yönetim ve katılımcı karar verme anlayışını gösterir.
- Kişilerin işlerini seven, başardıkları ile gurur duyan insanlar olmalarına yardımcı olur.

Toplam Kalite Yönetimi sistemi içinde başlıca dört eşit ekip çalışmasından yararlanılmaktadır. Bunlar; Bölüm (departman) Geliştirme Ekipleri, Proses Geliştirme Ekipleri, Görev Ekipleri ve Kalite Çemberleridir.

Bu ekiplerin amacı, şirketin kalite düzeyini, verimliliğini ve performansını arttırmak, bu amacın gerçekleşmemesine neden olan problemleri çözmek ve bir daha ortaya çıkmamaları için gerekli olan önleyici eylemleri yapmaktır.

Bu ekiplerden en önemlisi ve en etkili olanı Kalite Kontrol Çemberleridir. Bu çemberlerin tanımı Dr.Kaoru Ishikawa tarafından şöyle tanımlanmaktadır:³¹

“Kalite Çemberleri, kalite kontrol etkilerini, gönüllü olarak aynı iş yerinde yürüten küçük bir gruptur. Bu küçük grup sürekli olarak firma çapında kalite kontrolün bir parçası olarak bütün üyelerin katılımıyla, kendini geliştirme ve karşılıklı gelişme atölye içinde denetim ve ilerleme, kalite kontrol tekniklerinden yararlanma işlerini yürütür.”

³¹ Isakawa, a.g.e., s.141.

Kalite Kontrol Sistemleri Amerika’da ortaya atılmış, Japonya’da uygulama alanı bulmuş bir sistemdir. 1960’lı yıllarda Japon ürünlerinin kalitesini arttırmak amacıyla, çalışanların bu konudaki rolü dikkate alınarak, “bir işi en iyi onu yapan bilir” felsefesinden hareketle oluşturulan, sorunların çözümüne yönelik katılımı esas alan bir yöntemdir. Kalite Çemberlerinin temel düşüncesi; iş yaşamını, örgütün hareketlerini, uygulamalarını ve kalite yaratma işlevini çalışanların üstlenmesini sağlamaktır.

Kalite Çemberlerini ve takım çalışmalarını etkin bir şekilde uygulayan örgütlerde, verimlilik artışı ve problemlere çözüm getirip motive olma çabası, ortak amaçlar doğrultusunda son derece önemli çalışmalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmalardaki en büyük unsur, problemi hep birlikte çözme çabaları olup; takımın ve çemberin sinerji yaratmasıdır.³²

1.5.4. Sürekli Gelişme (Kaizen)

Kaizen en basit anlamda “iyileştirme” demektir. Kaizen yöneticilerden işçilere kadar herkesi içeren sürekli iyileştirme çabasıdır. Kaizen felsefesi iş yerinde olsun, sosyal ilişkilerde veya aile yaşantısında olsun, yaşam tarzının sürekli iyileştirilmesidir.³³

İyileştirme için başlangıç noktası iyileştirmeye olan ihtiyacın fark edilmesidir. İhtiyaç bir problemin fark edilmesi ile ortaya çıkar. Problemler belirlendikten sonra problem çözme yöntemi ile giderilir ve bir daha cereyan etmemesi için gerekli tedbirler alınır. Problemin çözümlenmesiyle birlikte iyileştirme her defasında daha iyi bir düzeye ulaşır. Ulaşılan yeni düzeyi geliştirmek için sağlanan iyileştirme standartlaştırılmalıdır.

Batının klasik gelişim anlayışında, değişim buluş yapıldıkça gerçekleştirildiğinden etkisi büyük olmaktadır. Yeni buluş ile birlikte eski yapılanma ortadan kaldırılır. Standartlar değiştirilerek yeni bir çalışma düzeyine geçilir. Yoğun çalışmalar sonucunda laboratuvar ortamında oluşturulan buluşlar ve buluşun şirket standartlarına adaptasyonu büyük yatırımları da beraberinde getirecektir.

³² Ersen, **a.g.e.**, s.87.

³³ Masaiki, **a.g.e.**, s.39.

Kaizen felsefesinde yapılacak iyileştirmenin boyutu önemli değildir. Çünkü küçük gelişmeler zamanla önemli gelişmeler sağlayacaktır. Bu gelişmeler eskiyi ortadan kaldırmadığından büyük çaplı yatırımlara gerek kalmayacaktır. Bahsedilen küçük gelişmeler daha çok sayıda çalışma grubunun ya da kişilerin ortaya koyduğu önerilerin değerlendirilmesiyle meydana gelir. Değişimin laboratuvar yerine, atölyede, ofiste bizzat işi yapanlar tarafından gerçekleştirilmesi herkesin yaratıcılığını ortaya çıkaracağından ve kişilerin işi sahipleneceğinden şirket açısından çok önemlidir.

1.5.5. Firma Çalışanlarının Eğitimi

Kalitenin iyileştirilebilmesi için en üst düzeydeki yöneticiden en alttaki çalışana kadar herkesin sürekli olarak eğitilmesi vazgeçilmez bir ilkedir. Üst yönetim, sürekli eğitim ve öğrenmeyi özendirici düzenlemeler yaparak, her çalışanın bilgi ve becerisinin üretilen ürün veya hizmet kalitesine yansımaları sağlar.

Eğitim, yöneticilerle başlar. Yönetici eğitiminde amaç; kalite sistemini tam olarak anlamaları ve sistemin etkinliğini değerlendirebilmeleridir.

Teknik personel için, istatistikî örnekleme, veri toplama, problem tanıma, problem analizleri ve düzeltici faaliyetler gibi teknik konularla ilgili eğitime önem verilir. Tüm iş görenler, kullandıkları alet ve makinelerle ilgili, hazırlanan dökümantasyonu okuma ve anlama gibi birçok konuda eğitilirler.³⁴ Eğitim ihtiyaçları görevin özelliklerine göre belirlenir ve eğitim ona göre verilir.

1.6. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN YARARLARI

Toplam Kalite Yönetimi, işletmenin rekabet gücünü artırması, kaynaklarını en iyi şekilde değerlendirmesi ve dünya piyasalarına açılabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi anlayışıyla, kalitenin sağlanması ve geliştirilmesi amacıyla çeşitli teknikler geliştirilmiştir. İstatistiksel Süreç Kontrolleri, Kalite Kontrol Çemberleri, Sıfır Hata ve Sıfır Stok uygulamaları bir arada söz edilebilecek gelişmelerdir. Bu gelişmelere dayalı uygulamalar, sadece kaliteyi arttırmakla kalmayıp,

³⁴ Efil, a.g.e., s.159.

üretimi iyileştirici ve dolayısıyla işletme etkinliğini artırıcı bir sonuç yaratmaktadır. Bunlar da, üretim süreçlerinin kısılması, firelerin ortadan kalkması, hatalı üretimin sifıra yaklaşması, stokların en aza inmesi, müşteri derecesinin arttırılması ve işletmenin güven kazanması olarak sıralanabilir.³⁵

Gittikçe artan rekabet koşullarında Toplam Kalite Yönetiminin, işletmeye sağladığı yararlar şöyle sıralanabilir:³⁶

- Kalitenin yükselmesiyle hatalı ürün sayısı azalır. Çünkü Toplam Kalite Yönetimiyle işletmenin tümünde iyileşme söz konusu olup, girdiler ve ürünler her aşamada kontrol edilir.
- Hatalı ürün sayısı azalacağı için müşteri şikâyetleri azalır.
- Müşterilerin hem güveni artar, hem de tatmin düzeyi yükselir.
- Toplam Kalite Yönetimi kaynaklarının etkin bir şekilde kullanımını sağlayarak firelerin ve hurda miktarının azalmasını sağlar. Dolayısıyla kaynak israfı ve maliyetler azalır.
- Kalite Güvence Sistemi kurulur ve yeni müşteriler kazanılır.
- Şikâyetlerle ilgilenerek, bunların tekrar oluşması engellenir.
- Kaynakların etkin kullanımı maliyetleri azaltır.
- Üretim miktarı artar.
- Araştırma ve test maliyetleri düşer. Çünkü yöneticiden işçiye kadar herkes kaliteden sorumlu olacaktır.
- İşletme içindeki birimler arasındaki ilişkiler daha düzenli hale gelir.
- Araştırma – Geliştirme (AR-GE) faaliyetleri hızlanır.

³⁵ Ömer Yağız, “Yüksek Öğretim Kurumları Ve Toplam Kalite Yönetimi”, **ODTÜ Gelişme**, Cilt 24, Sayı:2, Ankara, 1997., s.254.

³⁶ Halil Savaş, “ Toplam Kalite Yönetimi”, **Standart**, Ağustos 1996, s.13.

- Müşteri taleplerinin karşılanmasında esneklik sağlanır.
- Mamül teslim süreleri azalır.
- İşçi-işveren ilişkilerinin düzenlenmesinde önemli rol oynar.
- İşletme kendini geliştirir ve geleceğe hazırlar.

Yukarıda sayılan bu görünür yararların dışında, Toplam Kalite Yönetimi ile örgütün kendini geliştirmesi, geleceğe hazırlanabilmesi daha da kolaylaşmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi ile işletmeler hem kalite üstünlüğü hem de maliyet üstünlüğü elde edebilmektedir. Özellikle çalışanların katılımı ile gerçekleştirilen yeni öneriler ve yeni tekniklerle rekabet gücünün artırılmasında önemli kazanımlar sağlanabilmektedir.

1.7. KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI İLE TKY ANLAYIŞININ KARŞILAŞTIRILMASI

Klasik yönetim yaklaşımının amacı, belli bir standardı oluşturmak ve belirlenen standartlara göre üretimi gerçekleştirmek ve denetim altına almaktır. Toplam Kalite Yönetimi hiçbir standardı kabul etmeyen bir yönetim tarzıdır; sürekli geliştirme, iyileştirmeyi amaçlar. Hemen hemen her konuda klasik yönetimi yaklaşımının neredeyse tamamen tersine çevrilmesi gereği ortaya çıkacaktır.³⁷

Bu konudaki karşılaştırmalı örnekler şöyle sıralanabilir.³⁸

³⁷ Sıdkı Gözölü, “Üretim, Verimlilik Ve Toplam Kalite Yönetimi”, **Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi Sempozyumu Kitabı**, İstanbul, 1994., s.53.

³⁸ Efil, **a.g.e.**, s.58.

Tablo 1.1. Klasik Yönetim Anlayışı İle Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Karşılaştırılması

KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞI
1.“Muayeneye” dayalı kalite	1.”Önlemeye” dayalı kalite
2.Yüksek kalite ile artan maliyet	2.Yüksek kalite ile düşen maliyet
3.Optimum stok	3.Sıfır stok
4.Spesifikasyon limitleri arası üretim	4.Hedefe uygun üretim
5.Sorunlar çıktıkça çözüm geliştiren yönetim	5.Olası sorunları düşünüp bunları önleyen yönetim
6.Azami ihtisaslaşma ile geliştirme	6.İşbirliği ile sistem geliştirme sistem yaklaşımı
7.Fonksiyonların kesin ayırımına dayalı organizasyon	7.İşin ideal biçimde yürütülmesine dayalı esnek kalıplı organizasyon
8.Kabul edilebilir hata düzeyini hedefleyen üretim	8.“Sıfır Hata”yı hedefleyen üretim
9.Ödül ve cezaya dayalı motivasyon	9.Onurlu çalışmanın takdir edilmesine dayalı motivasyon
10.Hiyerarşiye dayalı öncelikler	10.Müşteri tatminine dayalı motivasyon
11.Rekabete dayalı tedarik sistemi	11.Karşılıklı anlayış ve güvene dayalı tedarik sistemi
12. Kar maksimizasyonunu hedefleyen güdülenme	12.Yüksek kalite sağlamayı hedefleyen güdülenme
13. Ulusal / Uluslararası standartlara göre ürün kalitesi	13. Müşteri beklentilerine cevap veren ürün kalitesi

Toplam Kalite Yönetimine geçmeyi hızlandırabilmek için şirketlerin öncelikle klasik yönetim anlayışından uzaklaşmaları gerekmektedir.

Klasik yönetim yaklaşımının amacı, belli bir standardı oluşturmak ve belirlenen standartlara göre üretimi gerçekleştirmek ve denetim altına almaktır. Toplam Kalite Yönetimi hiçbir standardı kabul etmeyen sürekli geliştirme, iyileştirmeyi amaçlayan yönetim tarzıdır.³⁹

Taylor modeli ile Toplam Kalite Modeli arasındaki farklar Kavrakoğlu tarafından şu şekilde tanımlanmaktadır:⁴⁰

Tablo 1.2. Taylor Modeli ile Toplam Kalite Modelinin Karşılaştırılması

Taylor Modelinde	Toplam Kalite Modelinde
1. Şirketin hedefi mali dönem için belirlenmiş olan karı elde etmektir.	1. Hedef, kârlılığı garanti altına alacak ve arttıracak sistemleri kurmak ve süreçler geliştirmektir.
2. Kârın hangi faaliyetlerde ve nasıl sağlanacağını yöneticiler belirler, önerir, yönetim onaylar.	2. Faaliyetlerin nasıl düzenleneceği ve kârın nasıl sağlanabileceğini çalışanlar önerir, onaylar.
3. Yönetim, faaliyetleri planladığı gibi sonucu almayı sağlayacak sistemleri geliştirir.	3. Sistemleri ve süreçleri o işleri yapanlar geliştirir. Yöneticilerin görevi çalışanları teşvik etmek ve onlara imkân sağlamaktır.
4. Yönetimde temel ilke işe göre adamdır. Yapılacak işlerin mahiyeti ayrıntılı olarak belirlenir, iş tarifeleri yazılır, işler güçlüklerine ve özelliklerine göre kademelendirilir, görevlendirilecek kişilerde de belirlenen özellikler aranır. Kişilerde, ücretlerini tayin edildikleri işin kademesine göre alırlar.	4. Temel amaç, şirketin “hedeflerine “ ulaşmasıdır. Yöneticiler ve çalışanlar bu hedefleri ortaya koyarlar ve hedeflerin gerektirdiği planları yaparlar. Yapılacak işlerde böylece tarif edilmiş olur.
5. İşin gerektirdiğinden daha üstün nitelikli insanları işe almak yanlıştır. Çünkü bu tip insanlar işlerini basit bulurlar ve küçümserler. İşini küçümseyen kişi demotive olur, işi beğenmez diğer kişileri de demotive edecek davranışlara girer.	5. İşin mahiyeti, hedefler, planlar, vs. ne olursa olsun, en yüksek seviyeli elemanların şirkete kazandırılması amaçlanır. Sürekli eğitim, kısa süreli rotasyon ve kariyer planlama sayesinde herkesin işini sevmesi ve şirkete bağlanması sağlanır.

³⁹ Efil, **A.g.e.**, s.58.

⁴⁰ Kavrakoğlu, **A.g.e.**, s.37-44.

<p>6. Çağımızda sanayi kuruluşlarında üretimi makineler yapar. İnsanların temel görevi bu makineleri çalışır durumda tutmaktır. Makinelerden yeterli verim alınamıyorsa veya sık sık imalat kesintileri oluyorsa, bunun sorumlusu o makineyi işletenlerdir.</p>	<p>6. Her şeyi insan gerçekleştirir. Makineler sadece insanların yardımcılarıdır. İnsanlar makineleri sürekli olarak geliştirmek suretiyle işlerini daha yüksek verimle yaparlar.</p>
<p>7. Sanayicinin amacı son teknolojiyi temin etmektir. Genellikle yeni teknoloji birçok alanda (elektronik, kontrol sistemleri, ölçü sistemleri, vs.) sıçramayı da getirir. Teknolojinin gerektirdiği üstün nitelikli elemanlarında temin edilmesi şarttır.</p>	<p>7. Teknolojide yüksek rekabet gücü esasen gelişme ile sağlanır. Sürekli gelişmeyi başarabilenin “sıçramayı” başarması da kolaylaşır, en azından, sıçramayı başkası yapsa da onu elde etmesi nispeten daha kolaydır.</p>
<p>8. Yeni teknoloji daha az elemanı ön görür, teknolojisi yenilenen bir şirketin, her yenilemede üstün nitelikli ve az sayıda eleman istihdam etmesi buna karşılık çok sayıda niteliksiz elemanı da kadro dışına çıkarması eşyanın tabiatı icabıdır.</p>	<p>8. Teknolojiyi gerçekleştirebilen bir şirket aslında yüksek rekabet gücüne de sahiptir. Gelişen teknolojilerin sağladığı ek imkânlar üretimi de arttırır, istihdamı da. Elemanlar kaliteli olduğundan ve süreklide eğitildiğinden teknolojiyle uyumsuzluk söz konusu değildir.</p>
<p>9. Sistemlerin özünde, insanların belli performansta çalışmalarını sağlayacak metot, izlek ve randıman ölçüleri vardır. Yine yönetimce konan standartlardan netice beklenir. Üretim, satış, vs. gibi her konuda belli standartlar, parametreler vardır.</p>	<p>9. Tüm çalışanlar sürekli gelişme yaklaşımı ile işlerini ve sistemi geliştirirler. Varılan her düzey (standart), en kısa zamanda çalışanlar tarafından belirlenir.</p>
<p>10. İcra amirlerinin esas görevi de, insanları bu standartlara uyacak şekilde çalıştırmaktır. Şirket içinde en büyük bölümlerin amirleri, en önemli yöneticilerdir. Amaç insanları yüksek randımanla çalıştırmaktır.</p>	<p>10. Amirlerin temel görevi liderlik etmektir. Yani yol göstermek, eğitmek, koordine etmek ve yardımcı olmaktır.</p>
<p>11. Örgütün en kritik fonksiyonlarından biri de denetimdir. Satışları, üretimi, hedefleri ve faaliyeti planları, masrafları, verimlilikleri, randımanı vs. tüm faaliyetleri, denetim esası kıyaslamaya dayanır.</p>	<p>11. Şirketin pusulası, haritası ve kılavuzu hedefler ve faaliyet planlarıdır. Amaç planları koordineli bir şekilde yürütmektir.</p>

12. Bütçenin hazırlanması bir çeşit pazarlık esasına dayanır. Yönetim standardı yukarıya çeker, uygulayıcı ise aşağıya, Bir önceki yılın performansı temel kriterdir.	12. Yöneticiler de, çalışanlarda en yüksek başarı seviyesini düşerler. Geçmiş dönemler iyi bir fikir verse de, esas hedef hakiki potansiyeli realize etmektir.
13. Kişilerin başarısı da, yönetimin başarısı da bu bütçeye göre ölçülür.	13. Şirketin hedeflerine ulaşması için herkes azami gayret sarf eder.
14. Motivasyonun temel ögesi paradır. Şirket kimleri motive etmek istiyorsa onlara daha yüksek oranlı zam yapar.	14. Temel isteklendirme, şirket iklimi ve başarıma onurudur.
15. Ancak, kişinin tüm potansiyelini göstermesi de sakıncalıdır. Bu potansiyeli bir defa gösterdi mi, her yıl yöneticiler aynı performansı bekler.	15. Kişinin işinde uyguladığı “sürekli gelişme” yaklaşımının kendi gelişmesinde uygulaması temel araçtır.
16. Başarıyı en fazla etkileyen faktör kişilerin standartları ne ölçüde tutturduğu olunca, sistemin etkinliği de denetim mekanizmasının etkinliğine bağlıdır.	16. Başarıyı en fazla etkileyen faktör “sistem”dir. Yönetimin teşviki ve önderliği sayesinde çalışanlar sistemi geliştirirler.
17. Kişiler gösterdikleri performansa göre değerlendirildiklerinden, hata yapsalar bile bu hatayı gizlemeye çalışırlar.	17. Yönetimin görevi, herkesin başarılı olmasını sağlayacak imkânları var etmektir.
18. Denetim sistemlerinin tek amacı hataları bulmak değildir Diğer amaçları da vardır. Bunlardan en önemlisi, tepe yönetime gerçekleştirilmiş olan çalışmaların hesabını vermektir. Raporlar ne kadar sık ve kapsamlı ise, yönetim çalışmaları o denli güven verici olacaktır.	18. Bilgi sistemlerinin temel amacı şirkete yön vermek, tüm birimleri aydınlatmak ve aynı amaçta birleşmelerini sağlamaktır. Raporlar özlü, kısa, bütünseldir. Anlatım sayısal ve grafikselidir. Amaç sürekli gelişmeyi sağlamaktır.

1.8. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE GRUP ÇALIŞMASI, KALİTE ÇEMBERİ VE BİREYSEL ÖNERİ MEKANİZMASI

Çalışanların katılımı TKY felsefesinin temel taşlarından. Genel olarak çalışanların katılımı veya “grup çalışması” denildiğinde, insanların sık sık toplanması, birlikte iş yapmaları ya da dostane ilişkiler içinde bulunmalarından çok, problemlerin çözümünde tüm çalışanların enerjilerinden faydalanmak anlaşılmalıdır. Katılım anlayışında iki önemli unsur söz konusudur: Bunlardan biri tüm TKY çalışmalarında üst

yönetimin liderliği, diğeri ise, takım çalışması ve ruhunun teşvik edilerek tam anlamıyla oluşturulmasıdır.⁴¹

Kaliteye ulaşmak organizasyonda çalışan herkesin sorumluluğunu gerektirmektedir. Birey olarak herkes kalitenin önemini anlamalı ve kaliteye ulaşmak için sorumluluk hissetmelidir. Japon araştırmacı Ishikawa bireylerin kendi başlarına kaliteyi geliştirmekte güçlük çektiklerini tespit etmiş ve sinerjik bir etki yakalamak amacıyla “kalite gruplarını” oluşturmuştur.⁴² Aynı birimde çalışan kişilerden ve gönüllülerden oluşan bu gruplarda 5–10 kişi bulunmaktadır. TKY felsefesinin uygulamasında en önemli araçlar bu gruplardır. Bu gruplara “Kalite Çemberi”, “Geliştirme Grupları”, “İyileştirme Çemberleri” de denilmektedir.

Kalite Çemberleri,⁴³

- Aynı sahada çalışan,
- Benzer işleri yapan,
- Düzenli toplantılarla toplanan,
- Kendileri ile ilgili sorun teşkil eden konuları saptayan, inceleyen, çözen,
- Gönüllü katılımın esas olduğu küçük çalışanlar topluluğudur.

Kalite çalışmalarına herkesin katılımını sağlayacak bir ekip ruhunun oluşturulması, kaliteyi arttırmakla kalmayacak, aynı zamanda kişilere yüksek bir moral sağlayacaktır.

Kalite Çemberleri, birlikte çalışarak belirli aralıklarla toplantılar yaparak, belirlenen problemlerin kaynaklarını ve nedenlerini araştırarak, bulan, çözen ve üst yönetime sunan çalışma takımlarıdır. Kalite Çemberlerinin temel düşüncesi, iş yaşamını, örgütün hareketlerini, uygulamalarını ve kalite yaratma işlevini çalışanların

⁴¹ Uğur Zel, **Toplam Kalite Yönetimi Teori ve Uygulama**, Ankara, K.H.O. Yayını, 1999., s.17.

⁴² **A.g.e.**, s.18.

⁴³ Genelkurmay Başkanlığı, **TSK’da TKY Uygulamaları 2**, Ankara, Genelkurmay Basımevi, 1999., s.25.

üstlenmesini sağlamaktır. Buradaki amaç insana dönük bir çalışmayla üretim ve hizmetin kalitesini yükseltmek ve verimliliğini artırmaktır.⁴⁴

Başka bir anlatımla, Toplam Kalite Yönetimi sisteminin motor gücü olarak tanımlanan Kalite Çemberlerinin; aynı işyerinde çalışan, gönüllü olarak oluşturulan ve iş ile ilgili problemleri çözmek için bir araya gelen “çalışanlar grubu” olarak tanımlayabiliriz.⁴⁵

Toplam Kalite Yönetiminde Kalite Çemberlerinin özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir.⁴⁶

- Firmaların kalite geliştirme ve verimlilik stratejisinin insana yönelik ana parçasıdır.
- Çalışanların ara sıra bir araya gelip toplantı yapmasından çok daha fazla bir şeydir.
- Güçlü bir motivasyon aracıdır.
- Grup üyelerinin düşünme, problem çözme ve yaratıcılık yeteneklerini geliştirir.
- Çalışanların kendi işlerinden gurur duymaları sağlanır.
- Ekip çalışması ruhu çalışanları daha verimli yapar, moral yükselir.
- Çalışanlar yeniliklere karşı çıkmazlar, çünkü bunu kendileri üretirler.
- Kalite ve verimlilik artar.
- Çalışanlar organizasyondaki rollerini ve önemlerini kavrarlar.

Kalite Kontrol Çemberlerinin genel amaçları da şöyle özetlenebilir.⁴⁷

⁴⁴ Ersen, **a.g.e.**, s.86-87.

⁴⁵ Yenersoy, **a.g.e.**, s.108.

⁴⁶ **A.g.e.**, s.110.

⁴⁷ Besim Akın, Canan Çetin, Vedat Erol, **Toplam Kalite Yönetimi Ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, İstanbul, 1998., s.35.

- Hataları azaltmak, kaliteyi yükseltmek.
- Çalışanların problemlerini kavrama ve çözme kapasitesini geliştirmek.
- Problemleri daha doğmadan engelleme alışkanlığını kazandırmak.
- Çalışanların konularında eğitimlerini sağlamak.
- Daha uyumlu yönetici – çalışan ilişkisinin gelişmesine ortam hazırlamak.
- Çalışanların motivasyonunu artırmak.
- Her düzeydeki çalışanın beyni, elleri ve gönül gücü ile işe katılımını sağlamak.
- Grup çalışmalarını teşvik etmek, bireyselliği önlemek.

Toplam Kalite Yönetimi uygulamasında işletilmesi gereken ikinci önemli bir mekanizma da “Bireysel Öneri Sistemi”dir. Bireysel öneri dendiğinde ilk akla gelen uygulama “Öneri Kutuları”, “Şikâyet Kutuları” veya bunlara benzer şeylerdir. Bireysel öneri mantığının kalite çemberleri mantığından tek farkı, kolektif değil bireysel bir çalışma olmasıdır. Bireyin sadece kendisi belli bir sorundan rahatsız oluyorsa kalite çemberi oluşturmayacağından veya birlikte çalışma alışkanlığı olmadığından “Bireysel Öneri” sistemini tercih edebilir. Bireysel Öneri veya Kalite Çemberi çalışmalarının neticesinde yönetime sunulan çözüm(geliştirme) önerilerinin kabul oranının yüksek olması çalışanların bu sistemleri benimsemelerini kolaylaştıracaktır. Bu konuda dünyada verilebilecek en iyi örneklerden birisi, Japonya’daki Toyota araba fabrikasıdır. Bu fabrikanın bireysel öneri ve kalite çemberi çalışmaları sonucunda ulaştıkları öneri sayısı 3.000.000’ dir. Bu önerilerin yönetim tarafından uygun karşılandıktan sonra kabul edilme oranı ise %97’dir. Bu noktada hemen vurgulanması gereken önemli bir hususta; yönetimin bütün önerileri kabul etmesi gibi bir durum düşünülmemelidir. En azından yönetimin kabul veya red yanıtı geçerli bir gerekçeye dayanmalıdır ve bu gerekçe bizzat öneriyi geliştiren veya geliştirenlere bildirilmelidir. Bu rakamlar da

göstermektedir ki, önerilerin artması yönetimin önerileri kabul etmesiyle yakından ilişkilidir.⁴⁸

Bir araştırmaya göre, uygun koşullar ve gerekli hazırlıklar yapılmadan, uygulanan Toplam Kalite Yönetimi programlarının bütün organizasyonlar içindeki başarısızlık oranı % 80'dir. Bu durumda başarılı TKY uygulamalarının ortak özellikleri şöyle özetlenebilir.⁴⁹

- Üst yönetimin TKY felsefesine inanması ve desteklemesi
- Somut ve gerçekleştirilebilir hedeflere önem vermeleri
- Performans değerlemesi olarak verecek ölçmeler konusunda ısrar etmeleri
- Bütünleşik bir programa sahip olmaları

1.9. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE EĞİTİM

Toplam Kalite Yönetiminin başarıyla uygulanabilmesi için önemle üzerinde durulması gereken ilk ve en önemli safha “TKY Eğitimi” safhasıdır. Bu safhada amaç bütün personelin TKY konusunda yeterli bilgiye sahip olmalarını sağlamak ve TKY felsefesinin çalışılan kurumun performans düzeyini olumlu yönde geliştirecek bir yönetim anlayışı olduğuna inandırmaktır. Bu eğitim, TKY hakkında bilgi ve tecrübeye sahip kişi veya kuruluşlarla irtibata geçilerek konferans, seminer vb. eğitim faaliyetleri şeklinde planlanmalıdır. Eğitim safhasında “eğiticiyi eğit” ilkesi doğrultusunda hareket edilerek belli sayıdaki personelin eğitilmesi, daha sonra da bu personelin eğitici olarak kullanılması ile diğer personelin eğitilmesi hedeflenmelidir. Kurumlar, TKY konusundaki eğitimleri orta ve uzun vadeli olarak planlamalı ve eğitim planlamasına dâhil etmelidirler.⁵⁰

Eğitim safhası aceleye getirilmemelidir. Eğitim ne kadar sağlıklı yapılırsa TKY uygulamasındaki başarı olasılığı o kadar fazla olacaktır. Eğitim sürecinde herkes

⁴⁸ Zel, a.g.e., s.18.

⁴⁹ Kovancı, a.g.e., s.146.

⁵⁰ Zel, a.g.e., s.80.

kendi kendini eğitmek için çaba sarf etmelidir. Bireysel eğitim, kurumsal eğitimi desteklemelidir.

Toplam Kalite Yönetiminde başarıya ulaşmak için en önemli konulardan biri, en baştaki yöneticilerin çok iyi eğitilmesidir. Baştaki yöneticilerin Toplam Kalite Yönetimi sürecinde eğitimlerinin yetersiz olması Toplam Kalite Yönetim Sisteminin başarısını düşürecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE VE SİLAHLI KUVVETLERDE

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.1. TKY ‘NİN TÜRKİYE ‘DEKİ DURUMU VE UYGULANABİLİRLİĞİ

Türkiye’de TKY, TKY felsefesi ve özünün anlaşılmadan tepeden inme bir şekilde taklitçi uygulamaları sonucu bir takım başarısızlıklara uğramıştır. Türkiye’de 1980 yılından itibaren kalite kontrol çemberi uygulayan firmaların sayısı 1992 yılı sonunda 300’e ulaşmıştır. Ancak geleneksel yönetimin hâkim olduğu örgütsel yönetim anlayışı nedeni ile birkaç şirket dışında beklenen başarı yakalanamamıştır.⁵¹

Sözü edilen bu başarısızlıkların nedenlerinden en önemlisi üst kademenin verdiği desteğin yetersizliği olabilir.⁵² Oysa ki bir işletmede işletme politikasının, amaç ve vizyonunun belirlenmesi, çalışanların müşteri tatmini ve mesleki konularda eğitimi, örgüt içi iletişimin sağlanamaması, çalışanların motivasyon ve örgüte bağlılıklarının güçlendirilmesi gibi pek çok konuda yönetimin liderliğine ihtiyaç vardır. Türkiye’de yöneticilerin bu konularda olduğu gibi, geleceği görme, bilgi ve tecrübe gibi daha birçok konuda yetersiz kaldığı bilinmektedir

Türkiye’de başka bir başarısızlık nedeni de, TKY’ye geçilmek istenmesine rağmen halen geleneksel yönetim anlayışının terk edilip yerine TKY’nin her bir departman ve çalışanlarının kendinden bir önceki ve bir sonraki sürecin müşterisi olduğu anlayışına dayanan çalışmadaki ekip ruhunun ve ekipler arası kalite kontrol anlayışının yerleştirilememesidir.⁵³ Bu konuda ön plana çıkan en önemli problem ise organizasyonların en önemli kaynağının “İnsan” faktörü olduğu gerçeğinin gözden kaçırılması ve motivasyon faktörüne gereken önemin verilmemesidir. Böyle bir durum ise insan kaynaklarından gerektiği gibi yararlanmaya imkân vermeyerek, bu en değerli kaynağın etkin olmayan kullanımına yol açmaktadır.

TKY’nin uygulanmasına yönelik sorunların çözümü ise “Toplam Kalite Kültürünün “ oluşturulmasına ve bu kültürü oluşturduktan sonra sürekli geliştirme yaparak onu yaşatmaya bağlıdır.⁵⁴ Gerçekten TKY’nin ilk başarı şartı ,onu bir moda anlayışına dayandırıp ” teknoloji transferi” mantığı olarak ele almak yerine, modeli ve kültürel felsefesini özümseyerek değerlendirme gereğidir. TKY kültürünün

⁵¹ Düren, a.g.e., s.119-120.

⁵² Özevren, a.g.e., s.57.

⁵³ A.g.e., s.57-58.

⁵⁴ A.g.e., s.57-58

oluşturulması, geliştirilmesi ve yayılımı bir süreç gerektirmektedir. Bu süreçte her bireye iş düşmektedir. “Kalite herkesin işidir” anlayışının hâkimiyetinde, bu kültürün gelişimine bütün şirket çalışanlarının katılımının sağlanması ve bu modelin özünü oluşturan ilke ve anlayışın şirket kültürüne kazandırılması gerekmektedir. Kalite kültürünün geliştirilip iyileştirilmesinde önemli bir husus merkezîyetçilikten uzaklaşarak yalın ve yatay örgüt yapısının oluşturulmasıdır. Yalın yönetim kavramının temelinde, kararları kuruluşun gerçek sahibi olan çalışanlara aldırarak, problemleri onlara çözdürmek kuruluşa ortak olduklarını hissettirmek, kısaca kuruluşu gerçek sahiplerine terk etmek anlayışı vardır. Bu şekilde yalın yönetim, iyi eğitilmiş üretim sürecini gerektiği gibi anlayan çok becerikli elemanlar aracılığı ile kaliteyi gerçekleştirirken aynı şekilde şirket etkinliğini de garantilemektedir.⁵⁵

Türkiye’de TKY’nin başarısı için gerekli bir diğer hususta TKY’nin üç önceliği olarak saydığımız unsurları oluşturan TKY’de yönetime, guruba ve insana öncelik tanıyan değişiklikleri gerçekleştirmektir. Böyle bir değişiklikte, yönetimin etkin liderlik ve yönlendirme çabalarına girmesinin başlangıç noktası olması gerekir. Bu şekilde örgüt yöneticileri zamanlarının çoğunu yeniden yapılanmaya, kalite hedeflerini oluşturup örgüt içinde yaymaya, bu konuda ödül ve teşvik sistemlerini geliştirmeye ayırabileceklerdir.⁵⁶

Sonuç olarak; Türkiye’de TKY çalışan–müşteri–kalite bakımından değerlendirilip ele alınmadıkça, gerçek ve kalıcı bir yaklaşım olmayacaktır. Dolayısıyla uygulamalarda kalıcı sonuçlar vermeyecektir.

2.1.1. Özel Sektörde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları

1980’li yılların başlarında, ekip çalışmaları vasıtasıyla, çalışanların katılımını artırmak için bazı büyük ölçekli kuruluşlarda, yapılanma ve kısıtlı bir kapsam içinde çalışmaların başladığı bilinmektedir. KALDER’in 1991 yılında kurulmasıyla TKY’nin ve Mükemmellik Modeli’nin daha bilinçli bir şekilde yine büyük ve küçük ölçekli kuruluşlarda da yayılarak ve anlaşılarak kullanıldığı görülmektedir. Bunu

⁵⁵ Sabahat Bayrak, “Kalite Anlayışında Yeni Bir Yaklaşım Olarak Toplam Kalite Yönetimi”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı:7, Milli Prodüktivite Yayını, 1994, s.94.

⁵⁶ **A.g.e.**, s.94

destekleyen delilleri ise gerek Ulusal Kalite Ödülü gerekse Avrupa Kalite Ödülü sürecinde yıllar bazında kuruluşlarının arka arkaya kazandığı Büyük Ödül ve Başarı Ödülleri olarak sunabiliriz.⁵⁷

Uluslararası Standartlar Örgütü'nün (ISO) 1987'de yayınlamış olduğu ISO 9000 kalite standartlarının tüm dünyaya yayılması ve Avrupa Birliği ülkelerinin bu standartları uygulayan firmaların ürünlerini tercih etmesiyle beraber, bilinçli bir şekilde olmasa da, Türkiye'de de bu konuda faaliyetler yer almaya başlamıştır.

Avrupa'da 1992 yılında verilmeye başlanan ödül modelinin bir benzeri KALDER ve TÜSİAD işbirliği ile 1993 yılında Türkiye'ye uyarlanarak, TÜSİAD-KALDER Kalite Ödülü adıyla oluşturulan bu ödül 1993 yılından bu yana kazanan kuruluşlara verilmektedir. Türkiye'de Kurumsal Mükemmellik anlayışının yaygınlaştırılması ve bu alanda başarılı örneklerin ortaya çıkarılarak kazanılan deneyimin paylaşılması amacıyla 1993 yılından bu yana yürütülen Ulusal Kalite Ödül süreci ülkemizde bu açıdan gelinen aşamaya önemli katkılarda bulunmuştur. Ulusal Kalite Ödülü değerlendirmeleri, Avrupa Kalite Ödülü'nde de kullanılan EFQM Mükemmellik Modeli esas alınarak ve bu konuda özel olarak yetiştirilmiş değerlendiricilerden oluşan ekipler tarafından yapılmaktadır. Büyük ölçekli kuruluşlar, KOBİ ve Kamu kuruluşları olmak üzere üç kategoride verilen Ulusal Kalite Ödülüne, 2002 yılında Sivil Toplum Kuruluşları da dahil edilmiştir.⁵⁸

Bu model; liderlik, çalışanların yönetimi, politika ve strateji, kaynaklar, süreçler, çalışanların tatmini, müşteri tatmini, toplum üzerindeki etki, iş sonuçları açılarından sadece ödüle başvuran kuruluşların performanslarını ölçmek için değil bu konudaki mevcut performanslarını anlamak, mukayese etmek ve geliştirmek isteyen tüm kuruluşlar için kullanılabilir bir araçtır.⁵⁹

⁵⁷ <http://www.insankaynaklari.com/default.asp>. (05 Nisan 2005)

⁵⁸ <http://www.kalder.org/page.asp?pageID=I> (05 Nisan 2005)

⁵⁹ <http://www.kalder.org> (01 Nisan 2005)

2.1.2. Kamu Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi

Özel sektörde olduğu gibi kamu sektöründe de kalite kavramı giderek önem kazanan bir olgudur. Bilgi ve iletişim teknolojisindeki baş döndürücü gelişmeler dünyayı küçültmüş, ekonomi alanındaki rekabeti küreselleştirmiştir. Küreselleşen rekabet ortamında ülke olarak başarıya ulaşmanın yolu kamu hizmetlerinin kalitesi konusundaki beklentilerin karşılanmasından geçmektedir.⁶⁰

Kamu hizmetlerinin kalitesinden bahsedebilmek için bu hizmetleri alanların sunulan hizmetten memnun kalması gereklidir. Bu ise, sunulan hizmetin müşterinin beklentilerine uygun olması ve beklentilerin üzerine çıkması ile sağlanabilir. Vatandaşın beklentilerini ve bu beklentilerin karşılanmasını esas aldığımızda, kamu hizmetlerinin kalitesinden bahsedebilmek için bu hizmetlerde bulunması gereken asgari özelliklerden bazılarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz.⁶¹

- **Şeffaflık:** Müşteriler, hizmetlerin nasıl yürütüldüğünü, memurların davranışları üzerindeki kısıtlamaları, sorumluluğun kimler üzerinde olduğunu ve hatanın düzeltilmesi için ne tür işlemlerin yapılması gerektiğini bilme hakkına sahiptir.
- **Müşteri katılımı:** Müşteriler idarenin sunduğu kadarıyla yetinmek zorunda olan pasif alıcılar olarak görülmemelidirler. Alınacak kararlarda müşterilere de söz hakkı verilmelidir.
- **Müşteri ihtiyaçlarının karşılanması:** Müşteriler mümkün olduğunca kendi özel durumlarına uygun hizmet almalıdırlar. “Her bedene göre” hizmetler artık vatandaşları tatmin etmemektedir.” Bu tür yaklaşımlar, kamu hizmetlerinin ihtiyaçları karşılamak amacıyla esneklik göstermek zorunda olduğu ilkesine aykırı düşmektedir.
- **Hizmetin zamanında sunulması:** Hizmetlerin hangi zaman diliminde sunulduğu müşteriler tarafından açıkça bilinmeli ve bu zaman diliminde hizmetler sunulmalıdır. Trenler zamanında kalkmalı, gideceği yere

⁶⁰ <http://www.maliye.gov.tr/defterdarliklar/gumushane/ky/komutky/htm> (10 Nisan 2005)

⁶¹ A.g.e.

zamanında varmalıdır. Vergisini ödemek için mükellefler saatlerce kuyrukta bekletilmemelidir.

- **Hizmet miktarı yeterli olmalıdır.** Sunulan hizmet miktarı olarak da yeterli olmalıdır. Belirli bir güzergâhta yeteri kadar tren seferi, yaşlıları barındırmaya yetecek kadar huzurevi olmalıdır.
- **Hizmete erişim mümkün olmalıdır:** Verilen hizmete herkes uygun şartlarda erişebilmelidir. Mesai saatlerinde çalışanların da yararlanılabileceği ek çalışma saatleri olması, telefonla veya internet ortamında hizmet verilmesi, müşterilerin farklı kurumlarda yada bir kurum içinde farklı birimlere gitmesine gerek kalmadan tek noktada işlerini halledebilmeleri bu kapsamda değerlendirilebilir.
- **Süreklilik:** Verilen hizmet kesintiye uğramadan sürdürülmelidir. Telefon, elektrik, su gibi süreklilik gerektiren hizmetler bunların başında gelir.
- **Hassaslık:** Ödemeler doğru olarak yapılmalı, bir konuda bilgi isteyenlere doğru bilgi verilmelidir. Borcunu ödemiş bir mükellefe ödeme emri gönderilmemeli ya da hava alanında yurt dışına çıkış yasağı olduğu söylenmemelidir.
- **Güvenilirlik:** Kamu hizmetlerinin sunumu neticesinde risk en aza indirilmeli ya da ortadan kaldırılmalıdır. Basit bir alerji nedeniyle çocuğunu sağlık kurumuna götüren ebeveynler kolu kesilmek zorunda kalan sakat bir çocukla çıkma riski ile karşı karşıya olmamalıdır.

Gelişmiş ülkelerde, özel sektörün yanı sıra kamu sektöründe de Toplam Kalite Yönetim anlayışının uygulandığı ve başarılı sonuçlarının alındığı görülmektedir. ABD 'de direkt başkana bağlı Federal Kalite Enstitüsü kamu yönetiminde toplam kalite yönetim çalışmalarını koordine etmekte, tüm federal kamu kuruluşlarını ve yerel

yönetim kararlarını bu konuda bilgilendirmekte ve yapılan çalışmaları desteklemektedir.⁶²

Başlangıçta imalat sektöründe uygulanan Toplam Kalite Yönetiminin daha sonraları hizmet sektöründe de başarıyla uygulanabileceği görülmüştür. Hizmet ağırlıklı bir yapı arz eden kamu sektöründeki TKY çalışmaları özel sektörde olduğu kadar yoğun kullanılmamaktadır. Kamu sektöründe bu konuya fazla ilgi duyulmamasının ya da TKY çalışmalarının özel sektöre göre daha yavaş ilerlemesinin nedenlerini şu şekilde açıklayabiliriz.⁶³

- Kamu sektörü devlet ve hükümet politikalarından etkilenir. Kamu kuruluşlarının kendilerine özel politikalar belirlemeleri her zaman mümkün olmayabilir. Ayrıca TKY gibi uzun vadeli ve sürekli olması gereken projelerde kurum idarecilerinin sık sık değişmesi çalışmaları olumsuz yönde etkiler.
- Kamu hizmetlerinden faydalanan müşteri sayısının artması hiç bir zaman gelir artışı anlamına gelmeyebilir. Bu nedenle kamu idareciliğinin müşteri kaygıları özel sektörde olduğu kadar güçlü değildir.
- Kamu hizmetlerine olan talep, kurumların kapasitelerinin üzerinde olabilir. Bu taleplerin karşılanması için üretilen hizmetlerde personel ve ekipman gibi kaynak sıkıntısı çeken kurumlarda kalitenin arka plana itildiği gözlenebilir.

Bu olumsuzluklara rağmen kamu sektöründe de TKY konusunda başarılı örneklere rastlamak mümkündür. Başta ABD olmak üzere çeşitli ülkelerde başarılı sonuçların alınması kamuda da TKY'nin uygulanabileceğini göstermiştir. Bunlara örnek olarak Ankara Askeri Mevki Hastanesi ve Türk Silahlı Kuvvetler bünyesindeki belli başlı hastaneler, T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, DİE, İzmit Değirmendere Belediyesi

⁶² Coşkun Can Aktan, "Yerel Yönetimlerin Yeniden Yapılanması Ve Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması", **Türk İdare Dergisi**, Sayı:419, Yıl:70, Ankara, Haziran 1998, s.91.

⁶³ <http://www.arehimac.org/jas/jas2000/jaso 2-01.smpl> (01 Nisan 2005)

gösterilebilir. Bu lokal uygulamalar zaman içerisinde TKY'nin kamunun genelinde de uygulanabileceğini göstermektedir.⁶⁴

Kamu yönetiminde Toplam Kalite Yönetiminin uygulanabilmesi için aşağıdaki basamakların takip edilmesi uygun olacaktır.⁶⁵

1. Aşama: Yöneticilerin İkna Edilmesi

Toplam Kalite Yönetiminin uygulamaya konması üst düzey yönetiminin işin içine girmesini gerektirmektedir. Öncelikle Cumhurbaşkanı başta olmak üzere, Başbakan ve Bakanlar nezdinde tüm hükümet üyeleri ve yasama organı olan TBMM ve tüm kamu kurum ve kuruluşlarının üst düzey yöneticilerinin bu konuda ikna edilmesi gerekmektedir.

2. Aşama: Kalite Organizasyonunun Oluşturulması

Yöneticiler toplam kalite uygulaması faaliyetine katılır katılmaz bir kalite politikasını, stratejisini, programını, aksiyon planlarını ve özellikle örgüt yapısını oluşturmak zorundadır.

Başkana bağlı bir birim olarak Devlet Kalite Merkezi kurulabilir. Bu birim kamu kurum ve kuruluşlarında ve yerel yönetimlerde kalite yönetim çalışmalarını desteklemelidir.

3. Aşama: Üst Düzey Yöneticilerin Katılımının Sağlanması

Üst düzey yönetimin onayının alınması, desteğinin ve katılımının sağlanmasında deneylerle olumlu sonuç verdiği bilinen, rasyonel iki aşamalı bir yöntem uygulanabilir.

Birincisi, üst yönetimin duyarlı hale getirilmesi ikincisi de, kalite stratejisine üst yönetimin sahip çıkmasıdır. Toplam kalitenin başarısı üst yönetimin katılımına bağlıdır. Duyarlılığın sağlanması sonucunda tepe yönetiminin toplam kalite uygulama

⁶⁴ Saran, M.Ulvi, Ahmet Göçerler, "Kamu Hizmetlerinde Ve İçişleri Bakanlığında Toplam Kalite Yönetimi", **Türk İdare Dergisi**, Sayı:421, Yıl:70, Ankara 1998, s.254.

⁶⁵ Güntekin Yıldız, **İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi: Toplam Kalite Yönetimine Geçişte Stratejik Bir Yaklaşım**, Yayın No: 1, Sakarya, Sakarya Üniversitesi Yayını, 1994., s.74.

kararı almış ve kabul etmiş olması, kalite konusunda aynı ortak dili konuşur hale gelmesi ve bu yeni kalite tanımını benimsemesi, kalite yönetiminde kullanılan araçlar hakkında ilk bilgilere sahip olması önemlidir. Kalite hareketine şahsen katılmaya hazır olması ve tepe yönetimi ile kalite sorumlusunun örgütte aksiyonu başlatmasına yardımcı olması zorunlu olmaktadır.

4. Aşama: Yöneticilerin Eğitimi

Toplam kalite uygulamasına hazırlıkta dördüncü aşama, yöneticilerin yöntemler ve bununla uyuşan araçlar konusunda eğitilmesidir. Bu eğitimin içeriği beş başlık altında toplanabilir.

Toplam kalite konusunda özel eğitim, gurupları tanıma ve teşvik etme, sorunları çözme yöntemleri, iç-müşteri tedarikçi ilişkisi, kalite yönetimi ile ilgili araçlar.

İlk dört aşama, toplam kalite zemininin oluşturulma safhasıdır. Bundan sonraki aşamalarda artık uygulanma safhası başlayacaktır.

5. Aşama: Bilgilendirme

Bu aşamada ilgili personel tüm kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan tüm personele gerekli bilginin verilmesi gerekmektedir. Zira şeffaflık toplam kalitenin kilit bileşenidir.

Toplam kalite ile ilgili açıklamanın yapılması resmi bir açılış ve duyuru ile yapılmalıdır. Bunun birçok nedeni vardır. Ancak en önemli nedenleri olarak; toplam kalite hareketinin genel yönetim nezdinde taşıdığı önemi ortaya koymak aynı zamanda herkesin katılımına imkan verecek tarzda tüm çalışanlara doğrudan hitap etme imkanı vermek ve yönetimin bu eyleme geri dönülmez şekilde angaje olmasını sağlamaktır.

Bu bilgilendirme işlemi dünya kalite gününde Cumhurbaşkanının ulusal televizyondan yapacağı bir konuşma ile yapılabilir. Bu bilgilendirme işlemi ulusal medya kuruluşları tarafından da desteklenmelidir.

6. Aşama: Personelin Eğitimi

Dünyada kalitede başarı, en üst düzeyde bulunan kişiden en alt kademede çalışan kişiye kadar herkesin katılımı ile gerçekleştirilebileceğinden tüm personel bu konuda eğitilmelidir. Ancak üst düzeyde yapılacak eğitimden biraz farklı olacak olan personelin eğitimi üç başlık altında toplanabilir. Örgütün kalite stratejisi eğitimi, müşteri tedarikçi ilişkisi eğitimi, grup çalışması eğitimidir.

7. Aşama: Personelin Katılımının Sağlanması

Çalışanların beyin gücünü harekete geçirmek ve onların kamu hayatı ve sonuçlarına katılmalarını sağlamak temel arzudur. Bu aşamada temel motivasyon kuramlarından yararlanılmalıdır.

8. Aşama: Çember Faaliyetlerin Başlatılması

Çember faaliyetleri kamu kurum ve kuruluşlarında başarı ile uygulama imkanını kazanması, çalışanları buldukları birimlere daha fazla bağlanmalarını sağlayacak ve çalıştıkları kurumlarda eğlenceli bir iş ortamının oluşmasına imkân verecektir. Tüm kamu kurum ve kuruluşlarında başlayan çember faaliyetleri kamu yönetiminde yeni bir hareketlenmeye ve yeni bir dinamizm kazanılmasına neden olacaktır.

9. Aşama: Yetersizliklerle Mücadele Yollarının Öğretilmesi

İşletmelerin yetersizliklerine nelerin sebep olduğunun tüm çalışanlara öğretilmesi ve bu yetersizliklerle nasıl mücadele edileceğinin gösterilmesi, personelin bağlı bulunduğu kamu kurum ve kuruluşlarda yetersizlikle ilgili konulara odaklanmalarını ve mücadele etmelerini sağlayacaktır. Yetersizlik sebepleri, verimsizlik, kalitesizlik, maliyet vb. gibi faktörler olabilir. Örgütlerde çalışanlar bunları sayılaşırabilirdiği ve sebeplerini bulabildikleri ölçüde yetersizliklerle mücadele etme imkânını sağlamış olacaktır.

Kamu kurum ve kuruluşlarında bu aşamaların izlenmesi ve sabırla TKY faaliyetlerine odaklanması kamuda başarılı sonuçların alınmasını kolaylaştıracaktır.

2.1.3. Türkiye’de Toplam Kalite Yönetimine Gösterilen İlginin Nedenleri

Japon liderlere göre TKY gelenek olmak için yeterince eskidir. Öyleyse niçin Amerikalı işadamları ve hükümeti bu konu üzerine son on yılda eğildiler ve bu yönetim felsefesinde istenilen yere ulaşmak için milyonlarca dolar yatırdılar. Çünkü TKY uygulayan işletmelerden alınan mesajlar oldukça cazip hale gelmiştir. Bu mesajlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:⁶⁶

- Yatırımların geri dönme oranlarının %40 artması
- Üretim maliyetlerinin %20-%50 oranında azalması
- İlave kaynak kullanmaksızın çıktının %20 artması
- İlave kaynak kullanmaksızın AR-GE çıktılarının %20 artması
- Kaynaklardan %25 dolayında tasarruf edilmesi
- Üretim çevrimi zamanında %60-%70 arasında azalma
- Güçlü bir müşteri sadakatinin oluşturulması
- Değişiklik ve sorumluluklara açık, istekli çalışma gücüne sahip, yeni bir örgütsel kültüre erişilmiş olmasıdır.

İşletme yönetiminde halihazırda bölümler arası karşılaştırma ve birbirlerine üstünlük sağlama tartışmaları ve uğraşları verilirken günümüzün TKY felsefesinde işletmeyi, her şeyi ile bir bütün olarak görme ve bunu uygulamaya koyma çabası gündeme gelmiştir Ben-sen, benim bölümüm senin bölümün, üretim bölümünün üstünlüğü, kalite kontrolün arzulanmayan baskısı, pazarlama bölümünün ben olmazsam olmaz tartışmaları TKY anlayışıyla terk edilmeye başlanmıştır.

İşletmelerin çaycısından genel müdürüne ve hatta müşteriden yönetim kurulu başkanına kadar ayrılmaz bir bütün olduğu ve her birim veya bireyin işletme için

⁶⁶ Kovancı, a.g.e., s. 26.

önemli olduğu fakat en önemli mesajların müşteriden geleceği fikri her bir işletmeye yerleşmektedir.

Bu felsefenin en önemli mesajlarından birisi "beraberlik"tir. Şirketi bir aile havasına sokup beraber planlayalım, beraber çalışalım, beraber yönetelim, beraber kazanalım, beraber gelişelim, beraber eğlenelim, beraber sevinelim, beraber üzülelim vb. gibi mesajlar son zamanlarda her kademedeki çalışanın dikkatini çekmektedir.

Bu mesajların temelinde yatan takım ruhunun gelişmesi, "ben" kavramının yerini "biz" kavramına terk etmeye başlaması TKY'ye gösterilen ilginin başında gelmiştir.

TKY sürecini uygulamaya karar vermeden önce her işletmenin çok önemli bir soruya yanıt vermesi gerekir. "Neden kendimi bunca külfetin altına sokacağım?". Bu soruya her işletme farklı yanıt verebilmekle beraber genel olarak bir noktada birleşirler. Çünkü bu bir var olma meselesidir. Bu belki biraz dramatik gözükebilir; ancak bunun için her zaman göz önünde bulundurulması gereken üç neden vardır.⁶⁷

- Günümüzde rekabet uluslararası bir hal almıştır. Bugün uluslararası işletme sayısı her geçen gün artmaktadır. Bu işletmeler, çeşitli ülke piyasalarına girmek ve etkili olmak zorundadır. Çünkü ortada bir yaşam savaşı vardır.
- Günümüzün müşterisi kaliteyi her zamankinden daha fazla talep etmektedir.
- Günümüzün müşterisi daha iyi fiyat koşullarının yanı sıra daha iyi servis, güvenilirlik, kolay ulaşılabilirlik ve daha dürüst, daha ılımlı ilişkilerin hakim olduğu ortamlara sahip işletmeler aradığından sık sık işletme değiştirmektedir.

Araştırmalar göstermiştir ki insanlar, alış-veriş yaptıkları işletmeleri düşük fiyat veya herhangi başka bir nedene oranla, daha çok kalitesiz servis ve hizmet yüzünden değiştirmektedirler.

⁶⁷ A.g.e., s.27

Daha öncelere oranla, eşlerin her ikisinin de çalıştığı aile sayısı artmıştır. Zaten yeterince meşgul olan bu ev sakinlerinin, kalitesiz ürün ve servise dayanacak tahammülleri de kalmamıştır. Bugün birçok müşteri, biraz daha kaliteli mal için daha çok ödemeye hazır hale gelmiştir.

TKY'yi uygulayan işletmelerin diğer bir övünç noktası, verimin önemli ölçüde artmasına rağmen kimsenin işini kaybetmemiş olmasıdır. Bunun yanında TKY işletmenin kalitesini artırdıkça daha fazla müşteri kazanılacak, pazar payı artacak ve daha fazla iş olanağı yaratılacaktır.⁶⁸ Bu bulgular dikkate alındığında müşteri odaklı çalışmaları senkronize eden TKY'ye gösterilen ilgide, ne kadar haklı olunduğu gözlenecektir.

İşletme yöneticileri tarafından yakın bir geçmişe kadar üretilen ürünlerin tüketileceği sanılmaktaydı ve yıllarca bu fikir çerçevesinde üretim yapılmış ve müşteriler de üretileni almışlardır. Oysa günümüz müşterilerinin, artık işletme yöneticilerinin kendi istekleriyle ürettikleri mal ve hizmetler yerine kendi ihtiyaçlarını karşılayan mal ve hizmetleri almayı tercih ettikleri gözlenmektedir.

Bu durum, uzun yıllar boyunca ihmal edilmiş müşteri kavramının, özellikle bilinçlenmiş müşteri kavramının gündeme gelmesine neden olmuştur. Bu nokta günümüzde öylesine popüler hale gelmiştir ki artık işletmeler üretime başlarken değil, kurulurken müşterilerinin kimler olacağını düşünmektedirler. Bu nedenle müşteriler işletmelerin en büyük varlık nedeni haline gelerek TKY'nin temel taşlarından birini, belki de en büyüğünü ve en önemlisini oluşturmuşlardır.

Müşterilerin bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçlarının tam, zamanında ve en ekonomik şekilde karşılanmasını hedefleyen, TKY felsefesi de ülkemiz işletme yöneticilerinin ilgisini çekmeye başlamıştır.

Geleneksel yönetim atmosferi, iş gücünün bordrodaki maaştan başka bir şey istemeyen, zihinsel becerilerini kullanmayan kişilerden oluştuğunu farz ve kabul eder⁶⁹. TKY bu düşünce yapısını kökten ve tamamen değiştirmiştir. Çünkü bireysel çabaların

⁶⁸ A.g.e., s. 28

⁶⁹ Kavrakoğlu, a.g.e., s. 38

karşılığının pek çok yolla ödeneceği ve bunlardan sadece birinin finansal ödeme olduğu artık benimsenen bir görüştür. Bundan da önemlisi insanların takdir edilmekten hoşlanmalarındır.

TKY, bireylerin sarf ettikleri eforları ölçebilecek yeni yolları devreye sokar. Bunun yanında işgücünü eşsiz ve zengin bir bilgi olarak görür ve işinizi geliştirebilmek, yani karı artırmak ve maliyeti azaltmak için iyi bir fırsat olarak değerlendirir; ilk kademedeki çalışanların kendilerini kazanan bir takımın elemanı gibi hissetmeleri önemlidir.

TKY felsefesi uzman işgücünü harekete geçirerek mükemmel bir bilgi ve beceriyi herkesin işine yarayacak şekilde karşılıklı çıkarları gözeterek yaymaktadır. Bu da, TKY felsefesine gösterilen ilginin artmasına neden olmaktadır.

Batıda, teknolojik yaratıcılık ile rekabet sağlanırken; Japonya'da, çalışanların yaratıcılıklarından yararlanılarak sürekli bir iyileştirme süreci (KAIZEN) içerisinde, pratik ve basit çözümler üretilerek rekabet sürdürülmeye çalışılmıştır. Japonya'daki bu yaklaşımın TKY'nin temelini oluşturması ve uygulanan işletmelerde başarı sağlaması Amerika ve Avrupa gibi ülkelerde de TKY'ye karşı duyulan ilgiyi artırmıştır.

Rekabetçi bir işletmenin sahip olması gereken temel özelliklerden bazılarını şöyle sıralayabiliriz⁷⁰: Müşteri odaklı, katılımcı, hedef birliği içinde, yüksek motivasyonlu, kaliteli işgücü, bilgi bazlı, planlı, programlı, dinamik, sorumluluğunun bilincinde olan bir yönetim. Bütün bu özelliklere ulaşılması yönündeki çabaları kapsadığı içindir ki TKY'ye gösterilen ilgi her geçen gün artmaktadır.

İşletmelerin, TKY'nin değişik yararlarını ve günümüz rekabet ortamındaki etkinliğe olan katkısını gördükçe, verimliliği ve kaliteyi artıran felsefesini öğrendikçe, bu yönetim felsefesine ilgisi artacaktır. TKY'ni uygulayan birçok işletmenin faaliyetlerindeki olumlu gelişmeleri kaleme alıp çeşitli yayınlarda dile getirmesi de bu ilgiyi güçlendirecektir

⁷⁰ Ersen, a.g.e., s.23

2.1.4. Türkiye ‘de Toplam Kalite Yönetimini Olumsuz Etkileyen Unsurlar

Türkiye’de TKY ‘yi olumsuz etkileyen unsurlar aşağıda sıralanmıştır.⁷¹

1. TKY ‘nin ne olduğu ve gerekleri konusunda mevcut anlayış, İSO 9000 kalite sisteminin TKY ile karıştırılıyor olması.
2. Kurumsallaşamama; işletme sahiplerinin yetki devrinde aşırı temkinli olmaları ve profesyonel yöneticilerin sorumluluk almadaki çekingenlikleri, yönetim organlarını işlevsiz kılmakta, yönetimlerin değişimlere öncülük etmek yerine, destekçi olmasına neden olmaktadır.
3. Üst yönetimlerin TKY ‘nin kendilerinin başı çekmeleri gereken bir kurumsal yenilenme ve kültürel dönüşüm olarak anlamak yerine daha çok dışarıdan dayatılmış ihracat yapabilmek için gerekli olan bir bürokratik işlem gibi bakmaları.
4. Profesyonel sorumluluk, yetki dağıtma, takım oluşturma ve takım halinde çalışma alışkanlığının eksikliği.
5. Yan sanayinin kaynaklarındaki teknolojik yönden yetersizlik.
6. Ana sanayi-yan sanayi işbirliğinin kurulamıyor olması, özellikle ana sanayi kuruluşlarının küçük sanayi kuruluşları ile paylaşıcı olması.
7. Kalifiye işçi–uygun ücret seçeneği ile yüksek işsizlik–düşük ücret olanaklarından “nimetlerinden” yararlanma arzusu arasındaki paradoks.
8. Endüstriyel ilişkilerde, işçi-işveren kuruluşları arasında karşılıklı güven eksikliği, ortak proje oluşturmanın zorlukları.
9. Ülkemizin sürekli içinde bulunduğu ekonomik belirsizlik ve mevcut ekonomik ve siyasi sistemle, Yeni Dünya koşullarının gerektirdiği çağdaş normlar arasındaki uyumsuzluk nedeni, kuruluşların kısa dönemli kaygılardan kurtulup, uzun dönemli planlara yönelmemeleri.

⁷¹ Mahmut Demirkan, **Toplam Kalite Yönetimi Ve Türk İlişkileri Sistemine Etkileri**, Sakarya, Değişim Yayınları, 1997, s.42.

10. Kurum dışındaki olumsuz toplumsal psikoloji ve beklenti nedeniyle çalışanların “kaygı psikolojisi”nden yapıcı ve yaratıcı psikolojiye geçmemeleri, sorunların ele alınmasında yüzeysel yaklaşma eğilimli oluşumuzun da olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Ayrıca, Türkiye’de iş gücü kalitesinin yetersiz oluşunun TKY ‘ne geçiş aşamasında işçi oranını arttırmakta ve TKY’ne geçiş döneminde tamamen farklı ve sonu belli olmayan bir sisteme geçişin çalışanlarda psikolojik baskı yaparak, işletmede bir takım huzursuzluklara neden olmaktadır.

2.2. TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİ’NDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ÇALIŞMALARI

Bu bölümde Türk Silahlı Kuvvetleri’nde Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarına değinilecektir. Silahlı Kuvvetlerde Toplam Kalite Yönetiminin temel kavramlarından ne anlaşıldığı açıklanacaktır.

2.2.1. Türk Silahlı Kuvvetleri

TSK, Türkiye Cumhuriyeti Devleti’nin her ferdini temsil eden kutsal bir ocaktır. Türk Silahlı Kuvvetleri Kara (Jandarma dâhil), Deniz ve Hava Kuvvetleri subay, astsubay, erbaş ve erleri ile askeri öğrenciden teşekkül eden ve seferde ihtiyatlarla ikmal edilen, kadro ve kuruluşlarla teşkilatı gösteren silahlı devlet kuvvetidir.

Türk Silahlı Kuvvetleri’nin Anayasada da belirtildiği üzere içte ve dışta olmak üzere iki görevi vardır:⁷²

- Dış tehditlere karşı Türk yurdunun ve milli menfaatlerinin korunması ve kollanması, barıştan itibaren caydırıcı bir gücün idamesi, karada hudutlardan, denizde ve havada tecavüz niyetinin açıklık kazandığı yerlerden itibaren yurdun savunulması, toprak bütünlüğünün korunması ve milletlerarası hukuktan doğan hakları taviz vermeden kollamaktır.

⁷² Cihangir Akşit, “Yeni Bir Yönetim Anlayışı: Toplam Kalite Yönetimi Ve Türk Silahlı Kuvvetleri Perspektifi”, **Silahlı Kuvvetler Dergisi**, Sayı:353, Yıl:116, Ankara, Genelkurmay Askeri Tarih Ve Etüt Başkanlığı Yayınları, Temmuz 1997, s.64.

- İç tehdide karşı ise Türk yurdunun korunması ve kollanması, kaynağı ne olursa olsun Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin ülkesi ve milleti ile bölünmez bütünlüğünü tehlikeye düşürmeyi, anayasanın belirlediği hür demokratik parlamenter düzeni ve/veya temel hak ve hürriyetleri ortadan kaldırmayı amaçlayan örtülü veya açık hareketlerin meydana getirdiği iç tehdide karşı anayasa ve kanunların öngördüğü hükümler çerçevesinde gerekli müdahaleyi yapmaktır.
- TSK 'nın insan potansiyeli, kullandığı silah, araç ve gereçler dikkate alınarak bir değerlendirme yapıldığında aşağıdaki hususlar gözlenmektedir:⁷³
- Fiziki boyut olarak ülkemizin her yerinde mevcudiyetini sürdüren en büyük kuruluştur.
- Sistemdeki insan sayısı bakımından en geniş teşkilata sahiptir.
- Köklü bir tarihe sahip olan bugünkü görüntüsünü daha da başarılı olarak geleceğe taşıma azim ve kararlılığındadır.
- Birçok yeniliğin uygulanmasında öncü olmuştur.

2.2.2. Türk Silahlı Kuvvetleri'ni Diğer Hizmet ve Üretim Sektörlerinden Ayıran Farklar

Türk Silahlı Kuvvetleri'nde Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına geçmeden önce Türk Silahlı Kuvvetleri'ni diğer hizmet ve üretim sektörlerinden ayıran farkları ortaya koymak yerinde olacaktır. Çünkü Türk Silahlı Kuvvetleri'nin yapısı diğer kurumlardan oldukça farklıdır. Bu farklılıklardan dolayı TSK'da TKY uygulamalarını değerlendirirken bu farklılıkların gözönüne alınması gerekebilecektir.

Türk Silahlı Kuvvetleri'ni diğer hizmet ve üretim sektörlerinden ayıran farklar şunlardır:⁷⁴

⁷³ Farsakoğlu, a.g.e., s.33

⁷⁴ A.g.e., s.36

1. TSK'nın en bariz özelliği personel mevcudunun çok yüksek miktarda olmasıdır.
2. Bölüğün bir üstü olan tabur yada destek kıtları herhangi bir olumsuz durumda 3 gün dışarıya bağımlı olmadan yaşayabilme imkân ve kabiliyetine sahiptir.
3. Askeri birlikler sadece bir alanda faaliyet göstermeyip yaşam için gerekli diğer alanlarda da faaliyet göstermektedir.(Otel, barınma imkânı, restoran, yiyecek temin etme vb.)
4. Askeri sistemlerde erbaş ve erlerin çalışma süresi en fazla 15 ay en az da 1 aydır. (Askerlik süresi 15 ay olmasına rağmen bir erbaş ve er bunun ilk üç ayını başka birlikte ya da acemi er eğitim merkezinde geçirmektedir. Bu yüzden personel devir hızı çok yüksektir.)
5. TSK'da mesai saatleri sonunda faaliyetler sona ermez. Günlük mesai programı 24 saattir.
6. TSK'da her askerin askerlik mesleğinden ayrı olarak icra ettiği görevi vardır. (Topçu, tankçı, levazım, ordu donatım gibi).
7. Diğer hizmet kuruluşları çalışanını ve yöneticisini seçebilme imkânına sahiptir. Ancak TSK'da erler nereye tertip edildiyse, rütbeliler nereye tayin olduysa orada çalışmak zorundadır.
8. Personel seçilemediği için en büyük dezavantaj eğitim seviyesinde yaşanmaktadır. Personelin büyük çoğunluğu ilköğretim mezunudur.
9. Askerlik mesleği çok köklü kuruluş olduğu için sahip olduğu değerleri çok çabuk değiştirmek mümkün değildir. Sahip olduğu değerler kökleşmiştir.
10. Diğer hizmet sektörlerinde hatalardan kaynaklanan kayıplar çoğunlukla para, zaman gibi değerler olmasına rağmen, TSK 'da yapılan hatanın bedeli insandır.

11. Her türlü davranış, kanun, talimat, tüzük ve yönetmeliklerle belirlenmiştir. Çalışanlar bunların dışına çıkamaz.
12. TSK 'da birlikler arasında kesinlikle rekabet yoktur. Bütün birliklerin görevi vatanın bölünmez bütünlüğünü korumaktır.
13. Müşteri kavramıyla Türk Milleti ifade edilmektedir.
14. Resmi ilişki, rütbe arttıkça artmasına rağmen bütün sistem göz önüne alındığında gayri resmi ilişki daha fazladır.
15. Kanunlar, yönetmelik ve tüzüklerde eksik kalan konular emirlerle düzenlenmektedir. Bu yüzden her askeri birlikteki uygulamalar farklıymış gibi algılanmaktadır.
16. Sorunlara, çoğunlukla, sorunu asıl yaşayan çözüm bulmaya yetkili değildir. Şikâyet ve taleplerde emir, komuta zinciri takip edilmelidir.
17. Her bölgede görev şartları birbirine benzememektedir. Trakya'da nehir geçiş harekâtlarına önem verilirken, ülkenin güney doğusunda iklim ve arazi şartlarına daha çok önem verilmektedir.
18. Emir komuta ilişkisi diğer kuruluşlara göre daha ciddi tesis edilmiştir. Aynı rütbedeki iki kişiden askerliğe önce gelen diğerinden daha kıdemlidir.
19. Bütün askeri birlikler göz önüne alındığında yaş ortalaması 20–22 dir. Bu bize çok genç bir kitle ile çalışıldığını göstermektedir. Gençlerle çalışmanın avantaj ve dezavantajları mevcuttur.
20. Her konuda emir ve talimatlar olmasına rağmen TSK'da geçerli olan çoğunlukla değerler ve teamüllerdir.
21. Askerlerin her türlü gereksinimleri, ikmal ve iaşesinin tamamı devlet tarafından karşılanır. Askerlerden kesinlikle ücret talep edilmez.

22. Mehmetçikler de aldıkları görevlerden kesinlikle ücret talep edemezler. Mehmetçiklere sadece harçlık ödenir.
23. TSK ‘da en önemli iki değer mutlak itaat ve orduya sadakattir.

Yukarıdaki özelliklerin bir kısmı sivil hizmet ve üretim sektöründe de olabilir. Ancak bu özellikler TSK’yı çoğunluk organizasyonlarından ayıran özelliklerdir.

2.2.3. Türk Silahlı Kuvvetleri’nde Toplam Kalite Yönetimi

Türk Silahlı Kuvvetleri’nde Toplam Kalite Yönetimi, ABD Silahlı Kuvvetlerinin incelenmesi neticesinde ortaya çıkmış bir kavramdır. Silahlı Kuvvetlerce 8–18 Ekim 1995 tarihinde ABD’de yapılan inceleme ve tetkik gezisi esnasında ABD Kara Kuvvetleri Personel Komutanlığı bünyesinde kurulu bir teşkilat olan Toplam Kalite Yönetimi Ofisleri incelenmiştir.⁷⁵ Bu inceleme sonucunda bu sistemin Türk Silahlı Kuvvetleri’nde de uygulanabilir bir sistem olduğu ortaya konulmuştur. Yapılan araştırmalar sonucunda TKY sistemini uygulayan birimlerde gözle görülen başarıların sağlanması bu sisteme geçmeyi hızlandırmıştır. Bu çalışmalar sonucunda Genelkurmay Başkanlığı 21 Kasım 1997 tarihinde TKY uygulama emri çıkartarak bu yönetim sisteminin Silahlı Kuvvetlerde uygulanmasını istemiştir. Bu emirle bazı birliklerde Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları başlamıştır. Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları askeri fabrikalarda ve hastanelerde oldukça başarılı sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Sonuçların olumlu olması bu yönetim sisteminin daha da yaygınlaştırılmasını sağlamıştır. Bu sistem sadece askeri fabrika, orduevi, okullarda değil birliklerde ve kıtalarda da uygulanmaya başlanmıştır. Bu çerçevede herkesin bu sisteme katılımını sağlamak amacıyla askeri birliklerde Kalite Çemberleri oluşturulmuş ve başarılı sonuçlar alınmıştır.

2.2.4. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Kavramları Kapsamında Silahlı Kuvvetler

⁷⁵ Akşit, a.g.e., s.66.

Bu bölümde birinci bölümde değindiğimiz Toplam Kalite Yönetiminin temel kavramları kapsamında Türk Silahlı Kuvvetleri'nin durumu aşağıda belirtilmiştir.

2.2.4.1. Müşteri Odaklılık

Pratik tanımlamaya göre TSK mensubu olarak müşteri, hem millet, hem devlet hem de TSK çalışanlarıdır. Millet, Devlet, idare burada dış müşteri, TSK'da çalışan personel ise iç müşteridir. Örnek olarak; bir tugayın müşterileri: Tugayda çalışan Sb. ve Astsb.'lar, Uzm. Erbaşlar, Sivil Memurlar ve bunların aileleri ile askerlik yükümlülüğünü yerine getiren erbaş ve erlerdir.⁷⁶ Dış müşteri olarak ise; Tugay Komutanın üstü, amiri konumundaki komutanlar ve idare sayılabilir. TKY'nin amacı; müşteri isteklerinin karşılanması ve tam anlamı ile müşterilerin tatmin edilmesidir. Yani; hem komutan memnun edilmeli, bunu yanı sıra idare ve dolayısıyla devlet-millet memnun olacak, hem de çalışanlar memnun ve tatmin olmalıdır.

2.2.4.2. Eğitimin Kurumsallaştırılması

Toplam Kalite Yönetiminin başarı ile uygulanabilmesi için bütün ordu, kolordu, tümen, tugay, alay ve eşidi seviyesindeki komutanlıklar öncelikle TKY eğitimi üzerinde durmalıdır.

TKY, başlangıçta sabır ve üstlerin özverisini isteyen, değişimi kabullenmeyi şart koşan bir sistemdir. Her seviyedeki komutan ve yöneticinin TKY felsefesinin sisteme getireceklerine gönülden inanması ve değişime hazır olması ancak eğitimle temin edilmelidir. TKY uygulamalarında elverişli ortam ve kritik kitlenin kazanılması yine eğitimle sağlanmalıdır. TKY'nin gerektirdiği kurum kültürünü tesis etmek ve tüm personele yaymak için işe eğitimle başlanması ve eğitimle devam edilmesi gerekir.⁷⁷

TSK'da TKY eğitiminde aşağıdaki esaslar uygulanmalıdır.⁷⁸

1. Türk Silahlı Kuvvetleri'nin misyonunu (vazife) başarmasının tek yolunun eğitim olduğu ve hiçbir hususun eğitimden daha önemli

⁷⁶ A.g.e., s.67.

⁷⁷ Genelkurmay Başkanlığı, **TSK Toplam Kalite Yönetimi Yönergesi**, Ankara, Genelkurmay Basımevi, 2002, s.3-3.

⁷⁸ A.g.e., s.3-4.

olamayacağı unutulmamalıdır. Tüm sıralı komuta kademeleri için; eğitim sorumluluğu olmalıdır.

2. Eğitimin gayesi “Sürekli İyileşmeyi” temin etmek olmalıdır.
3. Eğitime ilk olarak kritik kitle (Üst yönetim, TKY koordinatörleri, TKY uzmanları) eğitilmeli, uygulama genişledikçe eğitime kurumdaki herkes dâhil olmalıdır.
4. Üst yönetime verilecek TKY eğitimlerinin özü yöneticinin liderlik özelliklerini geliştirmek olmalıdır.
5. TKY eğitimlerinde temel prensip “Eğiticinin Eğitimi” olmalıdır. Bütün Ordu, Kolordu, Tümen, Tugay, Alay ve eşidi seviyesindeki komutanlıklarda “ TKY Eğitim Timi” oluşturulmalıdır.
6. Eğitim ile personele gereksinim duyulan beceriler, araçlar ve teknikler öğretilmek suretiyle süreçler analiz edilerek sürekli geliştirilmelidir. Eğitim, TKY’nin etkili uygulanmasına yönelik bütün teknik uygulamaları kapsamaktadır.
7. Eğitimin kurumsallaşabilmesi amacıyla bilinçli, planlı ve devamlılığı olacak tarzda eğitim sistemi oluşturulmalıdır.

2.2.4.3. Sıfır Hata

TKY’nin temelinde hataları ayıklamak yerine hataları önlemek yaklaşımı vardır. Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında “hata ayıklamak” yerine “sıfır hata” hedeflenmelidir. Birlik, kurum ve karargâhlarda amaç, sıfır hataya ulaşmak olmalıdır. Ancak sıfır hataya ulaşmak, hataları yasaklamak anlamına gelmemelidir. Çünkü hataları yasaklamak onları ortadan kaldırmayacak, aksine sıfır hatanın zorunlu kılınması, problemlerin rapor edilmesini önleyecektir. Bu nedenle her birlik komutanı ve kurum amiri bu konuda gerekli tedbirleri almalıdır.⁷⁹

⁷⁹ A.g.e., s.4-4.

2.2.4.4. Sürekli Gelişme

“Sürekli Gelişme” sonsuz bir yolculuktur. Sürekli Gelişme, yetiştirilen insanı, ortaya konulan ürün veya hizmeti geliştirmek, hizmet veya üründen istifade edenlerin tatmin seviyesini en üst seviyeye çıkarmak için, yapılan tüm faaliyetlerin tanımlanması, iyileştirmesi ve alınan sonuçlara göre tekrar düzenlenmesine duyulan ihtiyaçtır. Sürekli Gelişme felsefesinde iyiden daha iyisi vardır yaklaşımı bulunmaktadır. Sürekli Gelişmeyi sağlamak için üç temel koşulu sağlamak gerekir. Bunlar;⁸⁰

- Mevcut durumu yetersiz bulmak,
- İnsan kaynağını geliştirmek,
- Problem çözme tekniklerini yaygın biçimde kullanmaktır.

TSK personeli görevini bilmek ve bu hususta başarılı olabilmek için kendini sürekli geliştirmekle yükümlüdür. Bu gelişim, iyi insan olmakla başlar. İyi insan niteliklere sahip bireyler iyi asker olabilirler. Bu niteliklere sahip bireyler “Sürekli Geliştirmeyi” sağlayabilirler.

TSK’da süreç iyileştirme kararları objektif kriterlere, verilere ve istatistik metotlara dayanılarak alınmalıdır. Olay ya da kriz odaklı bir yönetim anlayışı yerine, Sürekli Geliştirme hedefleyen bir yaklaşım izlenmelidir. Özellikle TSK personelinin tayin ve benzeri durumlarla sık sık görev değişikliği yaşadığı göz önüne alınırsa, sürekli iyileştirmenin garanti altına alınması ancak bütün çalışanlar ve her seviyedeki komutanlar tarafından desteklenen bir iyileştirme sistemi kurulması ile mümkün olmaktadır. İyileştirmenin kişilere bağlı olmaması, bütünsel bir yapıda olması son derece önemlidir. Bu sürecin herhangi aşamasındaki iyileştirmeden en tepedeki personelden en alttaki personele kadar herkesin sorumlu olduğu unutulmamalıdır. Ayrıca sürekli iyileştirmeyi sağlamak amacıyla kuvvet komutanlıkları birliklerin TKY

⁸⁰ A.g.e., s.4-18.

uygulamalarını değerlendirmeli, birlikleri kıyaslayarak ortaya çıkan iyi uygulamaları ödüllendirmelidir.⁸¹

2.2.4.5. Katılımın Sağlanması

Toplam katılım, kurum çalışanlarının genel amaçlar doğrultusunda etkili ve gerçekçi kararlar almaları ve bu kararların başarılı bir şekilde uygulanması amacıyla kullanılan bir yöntemdir. Alınan kararlara katılımın fazla olması, çalışanları işe motive etmede yardımcı olacak ve başarılı sonuçların ortaya çıkmasını sağlayacaktır.

Toplam Kalite Yönetiminin en önemli ilkesi olan toplam katılımı sağlamanın yolları TSK 'da⁸² :

- Süreç İyileştirme Timleri,
- Kalite Çemberleri
- Bireysel Öneri Sistemidir.

2.2.4.5.1. Süreç iyileştirme Timleri

Birlik, karargâh ve kurumlarda yürütülmekte olan değişik faaliyetlerin etkinleştirilmesi ve belirli alanlarda süreç iyileştirilmeleri yapılabilmesi amacıyla ihtiyaca göre Kalite Yürütme Kurulu tarafından süreç iyileştirme timleri oluşturulmalı ve yönlendirmelidir. Tim üyeleri, ele alınan süreçleri bizzat uygulayan kişilerden olmalıdır. Kalite Yürütme Kurulu tarafından tespit edilen veya kendileri tarafından belirlenen faaliyet alanlarında sürekli iyileştirme çalışmaları yaparak üst makamlara önerilerde bulunmalıdır. Düzenli aralıklarda toplanılmalı ve Kalite Yürütme Kurullarına devamlı bilgi akışı sağlanmalıdır. Bu toplantılarda süreç iyileştirme timlerinin çalışmalarının sonuçlarına göre ; iyileştirme faaliyetleri kapsamında olmak üzere her makam kendi yetki ve sorumluluğuna giren tedbirleri derhal almalı ve üst makama

⁸¹ A.g.e., s.4-23

⁸² A.g.e., s.4-26

derhal bilgi vermelidir. Aynı zamanda iyileştirme timi sonuçlandıramadığı hususları kendi görüşlerini de ilave edere üst makama teklif etmelidir.⁸³

2.2.4.5.2. Kalite Çemberleri

Kalite Çemberlerini, kalite, verimlilik ve koordinasyon gibi örgütü ilgilendiren konularda karşılaşılan sorunları belirlemek, tartışmak ve çözümler üretmek amacıyla tamamen gönüllülük ilkesine dayanarak yaklaşık olarak haftada bir kez toplanan, belirlenen sorunla doğrudan ilişkili ortalama 5–10 kişiden oluşan ekipler olarak tanımlayabiliriz.⁸⁴

TKY'nin diğer uygulamalarında olduğu gibi Kalite Çemberlerinde de tepe yönetimin desteğinin alınması şarttır. Kalite Çemberlerinin yapısı genel olarak koordinasyon komitesi, rehberler liderler ve çember üyelerinden oluşur.⁸⁵

Türk Silahlı Kuvvetlerinde oluşturulan Kalite Çemberlerinin amaçları şunlardır:⁸⁶

- Kuruluşun gelişmesine katkıda bulunmak,
- Çalışma mekânını yaşanmaya değer, anlamlı bir mekân haline getirebilmek,
- Çalışana tam olarak değer verilmesini sağlayarak çalışanların sınırsız yeteneklerinden tam olarak yararlanmayı sağlamaktır.

Bu amaçlar doğrultusunda birliklerde değişik alanlarda Kalite Çemberleri oluşturulmuş, başarılı sonuçlar elde edilmiştir. Kalite Çemberleri Uygulanmasında amirler tarafından personel motive edilmeli, gerekli destek verilmeli, ihtiyaç duydukları eğitimler planlanmalıdır. Ayrıca başarılı sonuçlar ortaya çıkaran kalite çemberleri, üst komutanlık tarafından ödüllendirilmelidir.

⁸³ A.g.e., s.4-14.

⁸⁴ Mehmet Tekinkuş, **TKY'nin Türkiye'de Büyükşehir Belediyelerine Uygulanabilirliği Üzerine Bir Alan Araştırması** (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi, Konya, 2000., s.55.

⁸⁵ İsmail Efil, **Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri Ve Uygulamadan Örnekler**, Bursa, Sidre Yayıncılık, 1988, s.71.

⁸⁶ Genelkurmay Başkanlığı, **TSK Toplam Kalite Yönetimi Yönergesi....**, a.g.e., s.4-29.

2.2.4.5.3. Bireysel Öneri Sistemi

Toplam Kalite Yönetimi uygulamasında “katılımı sağlayan” diğer bir yöntem de bireysel öneri sistemidir. Birey belli bir sorundan rahatsız oluyorsa ve sorunun çözümüne yönelik bir öneri getirmişse, bireysel öneri sistemi sayesinde düşüncelerini üst komutanlığa iletebilir. Bu sistem “Öneri Kutuları” , “Şikâyet Kutuları” ve benzeri şekilde uygulanabilir. Bireysel Öneri mantığının Kalite Çemberleri mantığından tek farkı kolektif değil bireysel bir çalışma olmasıdır.⁸⁷

Bireysel öneri sisteminin birliklerde başarılı olabilmesi için iletilen önerilerin komutanlıkça değerlendirilmesi gerekir. Önerisi dikkate alınmayan bir ast bir daha öneride bulunmayacaktır. Dolayısıyla sistemden amaçlanan fayda sağlanamayacaktır.

2.2.4.6. Yönetimin Liderliği

Bir örgütte TKY başarılı kılınmak isteniyorsa tepe yönetimin tam desteğinin alınması zorunludur.

Liderlik, kaliteyi bir kurumda yerleştirme aşamalarının en önemlilerinden birisidir. TKY’yi uygulayan bir kuruluşun lideri belli bir misyon yaratarak bu misyonun herkes tarafından doğru olarak algılanmasını sağlamalıdır. Bunun yanında lider, kuruluşun misyonunun gerçekleşmesi için ihtiyaç duyulan her şeyi de sağlamayı taahhüt etmelidir.⁸⁸

Gelecekte var olabilmek için sürekli iyileşmek, iyileşebilmek için değişime hazır olmak, bu süreci kurumsallaştırabilmek için ise her seviyede yetkin, etkili ve ilkeli liderler ve komutanlara sahip olmak gerekmektedir. Toplam Kalite Yönetiminin gerçekleşmesi ve yaşayabilmesi üst yönetime bağlıdır.

Silahlı Kuvvetlerde lider denildiği zaman sadece organizasyonun en üst kademesinde makamları olan kişiler algılanmamalıdır. Başkalarına bir şeyi yaptırma durumunda olan herkes liderlik mekanizmasına dâhildir. Bir tim komutanı, mutfakta

⁸⁷ A.g.e., s.4-31.

⁸⁸ Tekinkuş, a.g.e., s.35.

çalışan askerlerin başındaki çavuş, bölük komutanı, alay komutanı, tugay komutanı değişik seviyelerdeki liderlere örnek gösterilebilir.⁸⁹

Liderin astlarını etkilemesi öncelikle kendisini sürekli geliştirmesi ile mümkündür. Komutanlığın en önemli niteliği astlarını motive etmeyi bilmeleridir. Bu ise komutanların beraber çalıştığı insanlar arasında hangi ölçüde ortak amaç duygusu meydana getirebilmiş ve onları hangi ölçüde ilkeler doğrultusunda yönlendirebilmiş olmasına bağlıdır.

Komutanlar astlarıyla aralarında, onların barışta ve savaşta doğru şeyler yapmalarını sağlayacak bir takım bağlar oluşturmalıdır. Liderlik tarzlarının seçimi ve icrası; kişiden kişiye, ortamdaki ortama, zamandan zamana ve durumdan duruma göre farklılık göstermekte ve liderlik tarzlarının seçiminde durumsallık önem kazanmaktadır.

Komutanların astları üzerindeki etkisi lazer ışını gibi olmalıdır. Bu etki bunaltan, güvene dayanmayan, cezalandırmaya yönelik kontrol mekanizmalarından çok, astlarını kendilerini kontrol etmelerine yönelten, yol gösterici, öğretici ve işbirliğine dayalı bir yapıda olmalıdır. Yapının sağlanması, gelecekteki görev sahasına yönelik komutanlık becerisinin ifadesi olacaktır. Bu ortam güven ve yaratıcı düşünce duyguları ile tesis edilebilir. Bir lider olarak komutanın, başarısının sırrı astlarının gönlünde taht kurmasından geçer. En büyük hasletleri üzerinde taşıyan kişiler, mahiyetleri üzerinde en iyi etkiyi bırakan ve onlara her bakımdan örnek olabilen kişilerdir.

Yukarıda saydığımız özellikleri gösterebilen liderlerin ve komutanların oluşturduğu Toplam Kalite Yönetim sistemi başarılı olacaktır.

2.2.4.7. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Kavramları Kapsamında Silahlı Kuvvetlerde Diğer Hususlar

Silahlı kuvvetlerde Toplam Kalite Yönetiminin başarılı olabilmesi ve gerekli verimi sağlayabilmesi için diğer önemli hususlar Benchmarking (Kıyaslama) ve istatistiksel uygulamalardır. Birlikler bu unsurları kullanarak Toplam Kalite Yönetim sistemi kapsamında ortaya çıkan sonuçları değerlendirebilirler. Ortaya çıkan sonuçlara

⁸⁹ Genelkurmay Başkanlığı, TSK Toplam Kalite Yönetimi Yönergesi, a.g.e., s.4-26

göre yeni stratejiler geliştirebilirler. Bu unsurlar birliklerin diğer birliklere göre durumlarını görmelerine olanak sağlayacaktır.

Toplam Kalite Yönetiminde istatistik niye önemlidir diye bir soru akla gelebilir. Bunun cevabı şudur: Örgütte herhangi bir birimin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi için onun ölçülmesi zorunludur. Ölçülmeyen şey geliştirilemez. Bu nedenle ölçüm ve istatistik toplam kalitenin vazgeçilmez parçalarıdır.⁹⁰

Benchmarking (Kıyaslama) ise; örgütte daha iyiyi ya da en iyiyi bulmayı, öğrenmeyi, kendi süreçlerine uyarlayarak gelişmeyi sağlamayı amaçlayan bir süreçtir.⁹¹ Kıyaslamada bu yüzden Toplam Kalite Yönetiminin başarısı açısından önemli bir faktördür.

2.2.5. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasına Başlayacak Askeri Birlik ve Kurumlarda Toplam Kalite Yönetimine Geçişte Yapılması Gereken Faaliyetler.

Toplam Kalite Yönetimini uygulayacak birlikler, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına geçiş sürecinde Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili bazı faaliyetleri birliklerinde yapmaları gerekir. Yapılması gereken faaliyetler aşağıda başlıklar halinde belirtilmiştir. Bu faaliyetler yapılmadan Toplam Kalite Yönetiminden başarı beklenmesi imkânsızdır.

2.2.5.1. Toplam Kalite Yönetimi Eğitimi

Toplam Kalite Yönetiminin başarıyla uygulanabilmesi için bütün birlik ve kurumların önemle üzerinde durmaları gereken ilk ve en önemli safha “TKY Eğitimi” safhasıdır. Bu safhada amaç bütün personelin TKY konusunda yeterli bilgiye sahip olmalarını ve TKY felsefesinin birlik ve kurumun performans düzeyini olumlu yönde geliştirecek bir yönetim anlayışı olduğuna inandırmaktır. Bu eğitim, TKY hakkında bilgi ve tecrübeye sahip kişi ve/veya kuruluşlarla irtibata geçilerek konferans, seminer vb. gibi eğitim faaliyetleri şeklinde planlanmalıdır. Eğitim safhasında “Eğiticiyi Eğit” ilkesi doğrultusunda hareket edilerek belli sayıdaki personelin eğitilmesi, daha sonra da bu personelin eğitici olarak kullanılması ile diğer personellerin eğitilmesi

⁹⁰ Kavrakoğlu, a.g.e., s.34

⁹¹ Genelkurmay Başkanlığı, **TSK Toplam Kalite Yönetimi Yönergesi...**, a.g.e., s.a-4.

hedeflenmelidir. Birlik ve kurum karargâhları, TKY konusundaki eğitimleri orta ve uzun vadeli olarak planlamalı ve eğitim planlamasına dâhil etmelidirler.⁹²

TKY Eğitimi kapsamında önemle üzerinde durulması gereken bir konu da sorunların çözülmesinde araç olarak kullanılan tekniklerin öğrenilmesidir. TKY konulu kitaplarda genellikle yedi adet problem çözüm tekniğinden bahsedilir. Bunları; 1. Histogram ve Dağılım 2. Pareto Analizi 3. Dağılım-Korelasyon 4. Gruplandırma 5. Sebep-Sonuç Diyagramı 6. Kontrol Çizelgeleri 7. Fayda Maliyet Analizi olarak sıralamak mümkündür.⁹³ Bu teknikler genellikle kalite çemberi veya bireysel öneri çalışmalarında tespit edilen sorunların çözümünde kullanılır. TKY sürecinde, her birlik ve kurum, en üst kademe yöneticileri dâhil olmak üzere, sorunların çözümünde bireysel yöntemlerden yararlanmalı ve en başta lider konumundaki kişiler bu teknikleri kullanarak çalışanlarına örnek olmalıdır.

Eğitim safhasına paralel olarak bütün personelin kendi kendisini yetiştirmesi teşvik edilmelidir. Piyasada bulunan konu ile ilgili çeşitli kaynak ve dokümanlar, birlik ve kurumlar tarafından temin edilerek personelin kullanımına sunulmalıdır. Birliklerde uygulanan “gece dersleri” müfredatına “Toplam Kalite Yönetimi“ konusu dâhil edilerek, sık sık bütün süreçlerle bağlantı kurularak konunun önem ve kapsamı askerlere öğretilmelidir. İnternet kullanım imkânı olan birlik ve kurumlar, TKY konusunda bilgi sunan birçok yerli ve yabancı web sitesinden, ayrıca Kara Harp Okulu web sitesi içindeki TKY web sayfasından faydalanabilirler.

Eğitim safhası aceleye getirilmemelidir. Eğitim ne kadar sağlıklı yapılırsa TKY uygulamasındaki başarı olasılığı o kadar fazla olacaktır. Eğitim sürecinde herkes kendi kendini eğitmek için çaba sarfetmelidir. Bireysel eğitim, kurumsal eğitimi desteklemelidir.⁹⁴

⁹² İrfan Kuğuoğlu, Sema Kuğuoğlu, “Eğitimde Toplam Kalite Faktörleri ve Toplumdaki Etkileri”, **Silahlı Kuvvetler Dergisi**, Sayı:365, Yıl:119, Ankara, Genelkurmay Askeri Tarih ve Etüt Başkanlığı Yayınları, Temmuz 200, s.18.

⁹³ Kovancı, **a.g.e.**, s. 147

⁹⁴ **A.g.e.** s.50.

2.5.2. Askeri Birlik ve Kurumların Misyon ve Vizyon Tanımlarının Yapılması

Genel Kurmay Başkanlığı ve Kara Kuvvetleri Komutanlığı bir emir ile kendi misyon ve vizyonlarını yayınlamışlardır. Üst seviyede yayınlanan bu misyon ve vizyon ışığında, her birlik ve kurum kendi misyon ve vizyonunu tanımlamalıdır. Birlik ve kurumların misyonları bir dereceye kadar kanun ve yönetmeliklerde “vazife” başlığı altında belirlendiğinden vizyona kıyasla daha kısa sürede daha kolay bir şekilde belirlenebilir.

Bu misyon tanımlaması doğrultusunda, her birlik ve kurum şu soruya yanıt aramalıdır: “Bizim birliğimiz/kurumumuz gelecekte nasıl özellikler taşımalı?”. Örneğin, “2010 yılında Kara Harp Okulu hangi niteliklerde subay yetiştiren nasıl bir okul olmalı?”. Bu soruya verilecek yanıt vizyonu oluşturacaktır. Artık hedef bu vizyona ulaşabilmek için neler yapılacağını belirlemektir. Vizyon cümlesi genellikle kısadır. Ancak çoğu vizyon bir açıklama ile birlikte kullanılmaktadır. Vizyon belirlenirken bütün çalışanların veya temsilcilerinin ortak bir çalışma yapması, görüş alış-verişi ve astların katılımının sağlanması, vizyonun hayata geçirilebilmesi için çok önemlidir.⁹⁵

2.2.5.3. Müşteri Tanımlaması ve Müşteri İhtiyaçlarının Belirlenmesi

Müşteri kavramı iki ayrı kategoride incelenmelidir. Birinci kategoride birlik veya kurum içinde çalışanlar, ikinci kategoride ise birlik veya kurumun ürünlerini (çıkıtlarını) kullananlar anlaşılmalıdır. TKY felsefesi müşteri memnuniyeti yaratmak üzerine odaklanmıştır. Bu sebeple, müşterilerin ne istediği bilinmelidir. Müşterilerin istek veya ihtiyaçlarının tespit edilmesi maksadıyla, birebir veya toplu ortamlarda görüşmeler, anketler veya gözlemler vasıtasıyla müşteri tanımı içinde düşünülen herkesin ihtiyaç ve istekleri önceden belirlenmeli ve bunların karşılanması için yapılması gerekenler tespit edilmelidir. İç müşterilerin tatmininin dış müşterilerin tatmininde önemli bir sinerjik faktör yarattığı unutulmamalıdır.⁹⁶

⁹⁵ Zel, a.g.e. s.82.

⁹⁶ Akşit, a.g.e. s.65.

2.2.5.4. Birlik/Kurum Durum Analizinin Yapılması

Müşteri ihtiyaç ve isteklerinin tespit edilmesinin ardından birlik veya kurumun hâlihazırda bulunduğu durumun artı ve eksilerini tespit etmek amacıyla durum analizi yapılmalıdır. Durum analizi birlik veya kurumun uyguladığı bütün süreçlerin (faaliyetlerin) yeterli veya yetersiz olduğu alanların tespitine yönelik yapılan bir tür “öz değerlendirme” olarak algılanmalıdır. Bu değerlendirme yapılırken mümkün olduğu kadar objektif ve katı olunmasında fayda vardır. Yetersiz ve geliştirmeye ihtiyaç duyulan alanlar başkalarını kandırmaya çalışılmadan tespit etmelidir. Unutulmamalıdır ki, “Yetersiz olunan alanların bilinmesi kurumun gelişmesi için bir fırsattır.” Yeterli olduğunda inanılan alanlarla ilgili olarak ise “Sürekli Geliştirme” anlayışı çerçevesinde daha iyi seviyelere taşımak için neler yapılabileceği tespit edilmelidir.⁹⁷

2.2.5.5. TKY Kültürü Yaratmak

TKY kültürü yaratmak, TKY uygulaması sürecinde en uzun süre gerektiren ve en zor konuların başında gelir. TKY kültüründen kasıt, bütün çalışanların kafasında her tür faaliyeti icra ederken “ kalite” kavramının yerleştirilmesidir. Birlik ve kurumlarda kalite kültürü oluşturmak için şu konulara önem verilmelidir:⁹⁸

- Birlik ve kurumun bütün çalışanlarının katılımıyla belirlenmiş ve paylaşılmış bir vizyonu olmalıdır. Vizyon cümlesi, birlik veya kurumda herkesin kolay bir şekilde görebileceği yerlere asılmalıdır. Vizyon, herkes tarafından belirlenmelidir.
- Belirlenen vizyona ulaşabilmek için amaçların ve hedeflerin neler olduğu herkes tarafından bilinmelidir.
- Toplam Kalite Yönetimi sürecinde yer alan herkesin sergilediği performansın doğru veya yeterli bir şekilde değerlendirilmesi gerekir. Performans değerlendirmesi faaliyeti beraberinde iyi bir ödüllendirme sistemi gerektirir. Kalitenin geliştirilmesine yönelik gösterilen

⁹⁷ Zel, a.g.e., s.82.

⁹⁸ A.g.e., s.83

performans değerlendirilmeli ve devamının sağlanması amacıyla ödüllendirilmelidir.

- TKY kültürünün bütün çalışanlar tarafından benimsenmesi için gerekli ve sürekli faaliyetlerden birisi de “TKY eğitimi” dir. Birlik veya kurumlarda çalışanların tamamı sistematik ve etkili bir biçimde Toplam Kalite Yönetimi konusunda eğitilmelidir. Bu eğitimlerde direnç oluşturan kişilerin görüşlerinin tartışılması ve ikna yöntemi ile direncin azaltılmaya çalışılması uygun olmaktadır.
- Birlik veya kurumların başında bulunan yöneticilerin aynı zamanda liderlik vasıflarına sahip olması ve kalite kültürünün oluşması gereklidir. Çünkü lider konumundaki kişilerin sergiledikleri tutum ve davranışlar, sarfettikleri cümleler çalışanlara örnek olması ve onları teşvik etmesi açısından önem taşır. TKY yolculuğunda her faaliyette en önde giden lider olmalıdır.
- Kalite kültürünün artması için birlik veya kurum içindeki bütün iletişim kanalları açılmalı ve sağlıklı bir şekilde kullanılmalıdır. Kalite kültürü paylaşıldıkça yayılır. Bu sebeple kişiler arası ve birimler arası iletişim kanallarının etkin bir şekilde kullanılmasına yönelik yapısal tedbirler alınmalı, gerekirse iletişimin artırılması amacıyla ilave çalışmalar (Bülten, kapalı devre televizyon, duyuru panoları, birimler arası toplantılar, sosyal faaliyetler vb.) yapılmalıdır.
- Çalışanlar arasında ast-üst ilişkileri arttırılmalı ve yoğunlaştırılmalıdır. Merkezîyetçi karar verme yerine katılımcı karar verme ve astlara yetki devretme konularında lider konumundaki kişiler örnek olmalıdır.

2.2.5.6. TKY Teşkilatının Kurulması

TKY teşkilatı formel (resmi) nitelik taşımamaktadır. Her birlik ve kurum kendi yapısına uygun TKY teşkilatı kurmalı ve işletmelidir. Bu teşkilat sabit bir yapıda değildir. Fakat genel olarak birlik veya kurumun en üst kademesinde tüm TKY faaliyetlerini koordine etmekten sorumlu bir birim kurulmasında büyük fayda vardır.

Birlik veya kurumun büyüklüğü de teşkilatın yapısını etkileyen bir husustur. Bir bölük seviyesinde teşkilat ile bir tugay seviyesindeki teşkilat aynı özellikleri taşıyabilir. TKY teşkilatı genel olarak üç ayrı kademeden oluşur. Bunlar Genel Yönlendirme Komitesi, Kalite Yönetim Kurulları ve Süreç Uygulama Grupları olarak sıralanabilir.⁹⁹ Bu birimlerin yanı sıra TKY teşkilatında görünmeyen fakat çok önemli işlevleri olan, Kalite Çemberleri ve Bireysel Öneri Mekanizmasını da saymak gerekir. Bu birimlerin görev ve sorumlulukları şöyle sıralanabilir:¹⁰⁰

Genel Yönlendirme Komitesinin Yetki ve Sorumlulukları şunlardır:

- a) Vizyon, misyon, müşteri, hizmet/ürün, amaç kalite politikasını belirtmek, gerektiğinde revize etmek,
- b) TKY sistemini kurmak, uygulamasını yönlendirmek ve sürekliliğini sağlamak,
- c) Hizmet ve ürün tasarımındaki standartları belirlemek,
- d) TKY sürecindeki faaliyetlerin değerlendirmesini yapmak ve ödül mekanizmasını oluşturmak,
- e) TKY organizasyonunu sürekli gözden geçirmek ve yeniden yapılandırmak,
- f) TKY eğitim planı yapmak, uygulamak ve eğitim sürekliliği ile değerlendirmesini yapmak,
- g) Kuracağı birim aracılığı ile TKY dokümantasyon merkezi olarak arşiv hizmeti vermek,
- h) KKK bünyesinde oluşturulacak TKY teşkilatının ilgili birimleri ile uygulamalar konusunda üst komutanlıklar ve diğer birimler arasında iletişim koordinasyonu sağlamak,

⁹⁹ Genelkurmay Başkanlığı, TSK. TKY Yönergesi, **a.g.e.** s.89.

¹⁰⁰ **A.g.e.** s.90.

- i) TKY eğitim süreci ile ilgili KHO dışındaki kurum ve kişilerle bağlantıları kurmak.

TKY Uygulama Koordinasyon Grubu:

- a) Koordinasyondan Genel Yönlendirme Komitesine (GYK) karşı sorumlu olmak,
- b) Kalite Yönetim Kurulları (KYK) arasında irtibat ve koordinasyon sağlamak,
- c) Birden fazla Kalite Yönetim Kurulunu ilgilendiren süreçlerin iyileştirilmesinde koordinasyonu sağlamak,
- d) Gerekli gördüğü konularda GYK'ya teklif ve bilgi sunmak,
- e) KYK 'nın TKY uygulamasına yönelik oluşturdukları dokümantasyonu GYK 'ya hazırlayıp sunmak,
- f) Süreç Uygulama Gruplarının TKY uygulamalarını mesleki değer yargıları dâhilinde tutmak.

Kalite Yönetim Kurulları:

- a) İç müşterilerin beklentilerini ve kalite algılarını belirlemek,
- b) Vizyon, misyon, müşteri, ürün, amaç ve kalite politikasının belirlenmesinde Genel Yönlendirme Komitesine yardımcı olmak,
- c) Kendi ünitesinin amaçlarını ve kalite politikasını belirlemek,
- d) Kendi bünyesinde uygulanan ve uygulanması gereken tüm süreçleri belirlemek,
- e) TKY uygulamalarını izlemek, değerlendirmek ve uygulamaları yavaşlatıcı faktörleri önceden tespit ederek gerekli müdahaleleri yapmak,

- f) Proje takımlarının ve kalite çemberlerinin çalışmalarını desteklemek ve koordine etmek,
- g) Kendi birimi için TKY eğitim planı yapmak ve uygulamak,
- h) Kalite standartlarını belirlemek ve değerlendirmesini yapmak,
- i) TKY uygulamaları ile ilgili dokümanları hazırlamak,
- j) TKY uygulamalarına yönelik ödül mekanizmalarını uygulamak ve geliştirilmesine yönelik GYK 'ya bilgi sunmak,
- k) Alt sistemlerin TKY uygulama performanslarını ölçmek ve değerlendirmelerini GYK 'ya sunmak,
- l) Kalite çemberlerinin ortaya çıkması için uygun ve katılımcı örgüt iklimini oluşturmak,
- m) TKY uygulaması sırasında süreçlerin iyileştirilmesi ile ilgili sınırları belirlemek.

Süreç Uygulama Grupları:

- a) Kalite Yönetim Kurullarına devamlı bilgi akışı sağlamak ve süreci geliştirmek,
- b) Bağlı olduğu KYK 'nın belirlediği politikalar doğrultusunda kendi kalite politikasını oluşturmak ve hedeflerini belirlemek,
- c) Kendi bünyesindeki uygulanan ve uygulanması gereken süreçleri belirlemek ve proje takımlarını oluşturmak,
- d) İyileştirme programını hazırlamak ve KYK 'ya sunmak,
- e) İyileştirme programını revize ederek devamlı güncel tutmak,
- f) Kendi süreçlerinin ölçümlerini yaparak KYK 'ya bilgi sunmak.

Proje Takımları:

- a) Süreçlerin iyileştirilmesi esnasında ortaya çıkan problemler ile kendi bünyesindeki diğer problemleri çözerler,
- b) Bağlı buldukları KYK tarafından kendilerine verilen sorumlulukları yerine getirdiklerinde görevleri sona erer.

Kalite Çemberleri:

- a) Gayri resmi olarak kurulurlar,
- b) Sorunun tespit edilmesi ile birlikte sorunla direkt ilişkisi olan birim içi ve dışından ortalama 5–10 kişiden oluşturulur.
- c) Çalışmalarının sonucunda tespit ettikleri önerileri Kalite Yönetim Gruplarına sunarlar.

2.2.5.7. Personelin Motivasyonunun Sağlanması

TKY uygulamalarının tüm personel tarafından benimsenebilmesi ve devamının sağlanabilmesi için sağlıklı bir motivasyon mekanizmasının kurulmasına gerek vardır. Bu motivasyon tedbirleri özellikle, Kalite Çemberleri ve Bireysel Öneri Mekanizması için gereklidir. Her seviyeden gelen Kalite Çemberi ve Bireysel Öneri Çalışmaları, karar makamları (Genel Yönlendirme Konseyi) tarafından kısa sürede gerekçeli olarak kabul veya ret edilmelidir. Gerekçesinin tebliğ edilmemesi veya çok uzun zaman geçmesi diğer personelin çalışma motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyecektir. Bu sebeple, belirledikleri problemlere kalite çemberi veya bireysel olarak çözüm önerisi getiren ve çözüm önerisi kabul edilen kişi veya kişilere kendilerini ve diğer çalışanları motive etme maksadıyla çeşitli ödüllerin verilmesi faydalı olacaktır. Bu çalışmaların sonuçları hakkında sadece öneriyi getiren kişi veya kişilere değil bütün personele bilgi verilerek hem bilgi paylaşımı hem de kalite kültürü oluşumu sağlanabilir.¹⁰¹

¹⁰¹ Kovancı, a.g.e. s.42.

2.2.5.8. Hedef, Amaç ve Stratejilerin Belirlenmesi

Belirlenen vizyon doğrultusunda bütün birlik ve kurumlar silsile içerisinde kendilerine ait hedefleri ve amaçları belirlemelidir. Hedefler amaçların sayısal yönünü ortaya koyarlar. Hedef ve amaçlar birlikte düşünülmelidir. Örneğin, tabanca atışının başarıyla yapılması bir amaçtır. Atışta % 80 başarı elde etmek ise hedefdir. Hedef ve amaçların birlik veya kurumların kalite teşkilatının üst seviyelerinde (Genel Yönlendirme Konseyi) belirlenmesinde fayda vardır. Zira bu birim zaten birlik veya kurumda çalışanların her seviyedeki temsilcilerinden oluşmaktadır.

Böylece çalışanlar, kendi belirledikleri hedefleri bir sonraki aşamada kendileri uygulayacaklardır. Bu da personelin faaliyetlerin icrasında motive olmalarını sağlayacaktır.

Strateji, bir amaca (hedefe) hangi yolu izleyerek gidileceğini ifade eden bir sözcüktür. Burada belirlenen hedef vizyon da olabilir, orta veya kısa vadeli hedefler (amaçlar) de olabilir. Örneğin, dört ay sonra yapılacak olan K.K.K. denetlemede en üst seviyede performans gösterebilmek, gelecek sene yapılacak kış tatbikatını başarıyla icra edebilmek ordunun orta ve uzun vadeli hedefleri (amaçları) dir. Şu anda birlik seviyesinde uygulanmakta olan üç aylık, altı aylık, bir yıllık planlar hedef ve amaçları gerçekleştirilmeye yönelik olarak yapılmaktadır. TKY faaliyetleri ve amaçları ile diğer birlik faaliyetleri ayrı ayrı düşünülmemelidir. Her ikisi ayrı ayrı planlanmamalıdır. Ortak bir plan her türlü sürece ait amaç ve hedefleri içermelidir.¹⁰²

Birlik veya kurumların faaliyetlerinde başarı kriteri olarak halihazırda kullanılmakta olan standartlara ulaşmak da hedef olarak kabul edilebilir. Ulaşılan standartlar daha da ileriye çekilerek sürekli gelişme sağlanmalıdır.

2.2.6. Türk Silahlı Kuvvetleri'nde TKY Uygulamalarından Beklenen Sonuçlar

¹⁰² A.g.e. s.43

Türk Silahlı Kuvvetleri'nde TKY uygulamalarından beklenen sonuçlar şunlardır:¹⁰³

- a) TKY'nin TSK'da uygulanması, Silahlı kuvvetlere mevcut ve gelecekteki görev ihtiyaçlarına daha etkin karşılık verebilme imkânı sağlayacaktır. Bu nedenle TKY 'de amaç, görev performansını sürekli artırmak olmalıdır.
- b) TKY, ilk defada doğruyu yapmayı öngörmektedir. TKY 'nin askerlik ve komutanlıkla yakın ilişkisi de buradan başlamaktadır. Savaşta başka ikinci yoktur. Bir komutanın savaşta kaybetmek gibi bir lüksü olamaz. Her hangi bir şirketin patronu verdiği yanlış kararlar sonrasında yönettiği şirketin batmasına sebep olabilir. Ancak hatalarını anlayarak yeniden toparlanma ve başka bir işte çok daha başarılı olarak geçmişini telafi etme şansına sahiptir.
- c) TKY'nin başarıya ulaşması için üst yönetimin katılımı şarttır. TKY 'nin özünde, istatistiksel düşünme alışkanlığı kazanmak ve “insana” değer vermek vardır. Geçmişte kılıcı kullanan iyi motive edilmiş cesur savaşçı, günümüzde güdüm teknolojisini geliştiren ve yöneten, insan, gelecekte ise bilgi teknolojilerini üreten ve kontrol altında tutan beyin olmadığı sürece savaşta mağlubiyet kaçınılmaz olacaktır.
- d) Toplam Kalite Yönetiminin en önemli özelliği, insanların ve organizasyonların en olumlu yöntemlerini ortaya çıkarmasıdır. Burada bahsedilen “olumsuzluk”, gerçek kaliteye ve mükemmeliyete yönelik bir arayış ve geleceğe yönelik iyimser bir bakıştır.
- e) Toplam Kalite Yönetiminde kişileri, organizasyondan ve toplumdan dışlamak yoktur. Performans değerlendirmesinin amacı insanları iyiden kötüye doğru sıralamak değildir; amaç herkesi önceden tespit edilen seviyenin üzerine çıkarabilmektir. İnsanı bir sistemden dışlamak kolay ama oldukça pahalı bir iştir. Önemli olan onu kazanmak, onun içindeki

¹⁰³ Akşit, a.g.e., s.54

potansiyelleri harekete geçirebilmek ve onu sistemin bir parçası yapmaktır.

- f) Toplam kalite anlayışı birden bire ortaya çıkmış bir kuram geliştirme ve iyileştirme yöntemi değildir. Toplam Kalite Yönetimi, dışardan alınıp uygulanacak hazır bir paket de değildir ve en önemlisi Toplam Kalite Yönetimi gelip geçici bir moda olarak değerlendirilmemelidir. Toplam Kalite Yönetimi prensiplerini benimsemek, üzerinde düşünmek ve çalışmak gerekir. Bu yönetim tarzının çok önemli araçları olan istatistiksel yöntemlerin kullanımında hâkimiyet sağlamak gerekir. Ancak, bu şekilde sistemli ve bilinçli bir düşünce tarzı ile yüksek kalite anlayışına ulaşılabilecektir.

Toplam Kalite Yönetiminin amaçlarını esas olarak iki noktaya indirmek mümkündür:¹⁰⁴

- Herkesin kendi işini ilk seferinde ve tam zamanında doğru olarak yapması
- Sürekli gelişmeyi tüm kuruma yaymak

Bu amaçlarla günümüzün yıkıcı rekabeti karşısında ayakta kalmanın ve gelişmenin yeni dinamizmi olan Toplam Kalite Yönetimi, basit fakat etkin bir modeli temsil etmektedir. Bu nedenle söz konusu modeli, felsefe ve ilkeleriyle ortaya koymak ve bunları anlamak başarının ön şartlarından biridir.

Toplam Kalite Yönetiminin günümüzün koşullarında organizasyonlara sağladığı yararlar şu şekilde sıralanabilir:¹⁰⁵

- a) Mal ve hizmet kalitesini iyileştirir,
- b) Müşteri tatminini artırır,

¹⁰⁴ Genelkurmay Başkanlığı, TSK'da Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları 2, **a.g.e.**, s. 80

¹⁰⁵ **A.g.e.**, s.81.

- c) Kaynak israfını azaltır,
- d) Verimliliği artırır,
- e) Süreç içi işlem sayısını azaltır,
- f) Daha etkin ekip çalışması yaratır.
- g) Her seviyede kurumsal sorgulama kültürünü geliştirerek öz değerlendirme imkânı sağlar,
- h) İç motivasyonu artırır,
- i) Yönetim ve çalışması arasında iletişim ve iş birliğini güçlendirir
- j) Rekabet avantajı yaratır,
- k) Kriz durumlarında daha kısa sürede doğru çözümler üretilebilmesine imkan sağlar.

Yukarıda saydığımız bu görünür yararların dışında Toplam Kalite Yönetimi ile organizasyonun kendini geliştirmesi ve geleceğe hazırlanabilmesi daha da kolaylaşmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi ile organizasyonlar hem kalite üstünlüğü, hem de maliyet üstünlüğü elde edebilmektedir. Özellikle çalışanların katılımı ile gerçekleştirilen yeni öneriler ve yeni tekniklerle rekabet gücünün artırılmasında önemli kazanımlar sağlanabilmektedir.

TSK'da amaç: Mükemmelliğe giden yol, Toplam Kalite Yönetimini sistem yaklaşımı içinde bütüncül, yeni değişimlere hızla ayak uydurabilecek esneklikte bir yönetim felsefesi olarak her seviyede kurumsallaştırmaktır. Kalite, tek başına bir hedef değil, mükemmelliği arayışta yolculuğun kendisidir. Organizasyonlarda kaliteli girdiler yoksa çıktılarının kalitesi de istenilen düzeyde olmayacaktır. Kalite, temel ve öncelikli olarak düşünülmelidir. "önce kalite " ve "daima kalite " prensipleri yönetimin her aşamasında uygulanmalıdır.

Yapılan araştırmalar, yaşamımızın yaklaşık 2/3'ünü iş ortamında geçirdiğimizi göstermektedir. Bu gerçek karşısında, mutlu olmamız birazda işimizi

sevmekle yakından ilişkilidir.Yaptığımız her şeyi daha iyi yapmak, yaşadığımız ortamı daha güzelleştirmek amaç olmalıdır. Yaptığımız işin sonucunda gurur duymamız, sabahları kalktığımızda huzurlu ve şevkle dolu olmamız, birliğimiz/kurumumuzda geçirdiğimiz her andan zevk almamız, çevremizdeki insanlarla sağlıklı ilişkiler kurmamız amaç olmalıdır. Kurumumuz için yaptığımız tüm iyileştirme çabaları dolaylı olarak kendimize de olumlu yönde yansıyacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SİLAHLI KUVVETLERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNE İLİŞKİN ÖRNEK BİR ÇALIŞMA

3.1. PİYADE TABURUNDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ÇALIŞMALARI

Silahlı Kuvvetlerde Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları Genelkurmay Başkanlığının 21 Kasım 1997 tarihinde yayınladığı Toplam Kalite Yönetimi uygulama direktifi emri ile başlamıştır.¹⁰⁶ İlk uygulama Cumhurbaşkanlığı Muhafız Alayında başlamış daha sonra bütün birliklere yaygınlaştırılmıştır.

1997 yılında temelleri atılan kalite yolculuğu serüveni günümüze kadar gelmiş, çalışmalar aynı şevk ve istekle devam etmektedir.

25nci Mekanize Piyade Tugay'ındaki Piyade Taburu da gelen direktifler doğrultusunda Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarına başlamıştır.

Toplam Kalite Yönetiminin organizasyona uygulanması iki farklı şekilde olabilir.¹⁰⁷ Birincisi, tepe yönetiminden başlayarak tabana kadar topyekûn eğitimle organizasyondaki TKY bilincini oluşturmaktır. Diğeri ise, doğrudan takım çalışmalarına başlayarak Toplam Kalite Yönetimini uygulamalarla organizasyonun tamamına yaymaktır. Piyade Taburu yukarıda değinilen çalışmalardan ikincisini seçerek uygulamaya başlamıştır. Bu kapsamda tabur komutanından alınan emirler doğrultusunda taburun bölükleri Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları kapsamında değişik alanlarda “Kalite Çemberleri” oluşturarak faaliyetlere başlamıştır.

3.1.1. TABURDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ÇALIŞMALARINDAN BEKLENEN AMAÇLAR

Toplam Kalite Yönetiminin taburda uygulanmasındaki amaçlar aşağıda sıralanmıştır:

- a) Çalışan insan potansiyelinin tam olarak değerlendirilmesi
- b) Çalışanların ortak bir hedef etrafında kenetlenmesi
- c) Çalışan kişilerin iş tatmininin sağlanması

¹⁰⁶ A.g.e. s.2.

¹⁰⁷ Zel, A.g.e., s.90.

- d) Maliyetlerin düşürülmesi
- e) Monotonluğun önüne geçilmesi
- f) Disiplinsizliğin ortadan kaldırılması
- g) Zamanın daha iyi kullanılması
- h) Yapılan işin kalitesinin arttırılması
- i) Küçük birlik takım liderliğinin geliştirilmesi
- j) Muharebe yorgunluğunun ortadan kaldırılması
- k) Sürekli gelişmenin sağlanması
- l) Yönetimin kalitesinin artırılması
- m) Sürekli iyileştirilmenin temin edilmesi
- n) Haberleşme kanallarını açık tutarak konuşan ve dinleyen dolayısıyla sorumluluğu paylaşan bir örgüt yaratılması
- o) Doğruyu ilk seferde yapmak, insan faktörü ve bilimselliği ilk planda tutmak
- p) İş hayatının koşullarında iyileştirmeler yapmak
- q) İletişimi artırmak
- r) Hedef göstererek herkesin bu hedefe ulaşmak amacıyla çok çalışması için motive etmek

Yukarıda sayılan amaçlar doğrultusunda tabur, faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu amaçları yerine getirebilmek için Toplam Kalite Yönetim sisteminin bütün unsurları uygulanmaya çalışılmaktadır.

3.1.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAPSAMINDA PİYADE BÖLÜKLERİNDE İYİLEŞTİRME ÇEMBERİ (TAKIM) OLUŞTURMA AŞAMASI

Yukarı saydığımız amaçlar doğrultusunda sorunların çözümünde herkesin katılımını sağlamak amacıyla takım oluşturma çabalarına girilmiştir. Kalite çemberine üye seçilirken personelin aşağıdaki özelliklere sahip olması gözetilmiştir.

- a) İş yapma yeteneği ve motivasyonu yüksek kişiler
- b) Uyum içerisinde çalışma mizacı olan kişiler
- c) Eğitime ve yeniliğe açık yapıya sahip kişiler
- d) En az bir dalda başarılı olmuş, kendine güveni olduğu düşünülenler
(yazıcı, oto temsilcisi v.b.)
- e) Yönetimle problemi olmamış disiplinli kişiler
- f) Kendi grupları içerisinde resmi olarak yetkilendirilmiş kişiler (Onbaşı,
Çavuş gibi.)
- g) Şimdiye kadar edinilen tecrübelerle diğerlerine nazaran sorun çözmede başarılı olduğuna inanılan kişiler seçilmiştir.

İyileştirme Çemberlerine alınacak personeller bir salonda toplanmış, kendilerine neden seçildiği ve seçim kriterleri açıklanmıştır. Personele kısaca Kalite, Kalite Kontrol, Toplam Kalite Yönetimi, Takım Uygulamaları ve Sorun Çözme Yaklaşımları konularında bilgi verilmiştir. Bu konuda sivil ve askeri kuruluşlardaki başarılı takım çalışmalarından da bahsedilmiştir. Bu kısa bilgilendirmenin ardından gönüllü olarak takım oluşturmak isteyenlerin kalabileceği, bu konuda çalışmak istemeyenlerin gidebileceği söylenmiştir. Bu kapsamda çalışmak isteyenler belirlendikten sonra değişik konularda Kalite Çemberleri oluşturulmuştur (Atış, Spor, Eğitim, Tasarruf gibi). Oluşturulan çemberler hemen faaliyetlere başlamışlar ve çalışmalar devam etmektedir.

3.1.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAPSAMINDA OLUŞTURULAN İYİLEŞTİRME ÇEMBERLERİNDEN BEKLENEN AMAÇLAR

Taburun iyileştirme çemberlerinden beklediği amaçlar aşağıya çıkarılmıştır.

- a) Çalışma ortamını iyileştirmek
- b) Çalışanları motive etmek
- c) Çalışanlar arasında iletişimi arttırmak
- d) Çalışanlar arasında daha sağlıklı ve güvenilir bir çalışma ortamını oluşturmak
- e) Verimlilik artışıyla beraber parasal tasarruf sağlamak
- f) Yapılan ve yapılacak eğitimler sonucu iş gören ve organizasyonda yer alan üyelerin kültürünü geliştirmek
- g) Bölümler arası iletişimi ve işlerliği geliştirmek
- h) Uzun süredir var olan ama farkedilmeyen sorunlara çözüm yolu bulmak
- i) Kişilerin yaptıkları işleri zenginleştirerek iş monotonluğunu ortadan kaldırmak
- j) İşin değil, o işi yapan kişinin önemli olduğunu benimsemek
- k) Grup içinde işbirliği yapmak
- l) Bireylerin grup içinde yaratıcı yeteneklerini ortaya çıkarmak ve teşvik etmek
- m) Örgüt içinde haberleşmeyi daha etkin hale getirmek
- n) Organizasyonun gelişmesine katkıda bulunmak

- o) Hiç kimsenin o güne kadar düşünemediği şekilde yeni yöntemler bularak sürekli gelişmeye katkıda bulunmak.
- p) Gelişme, iyileşme, diyalog, iletişim, motivasyon, ödüllendirme, mutluluk gibi fikirlerle pozitif düşünceyi organizasyonun tamamında yaygınlaştırmak, takım çalışmalarından beklenen amaçlardır.

3.1.4. PİYADE TABURUNDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAPSAMINDA OLUŞTURULAN TAKIMLARDAN (ÇEMBERLERDEN) ÖRNEK OLARAK BAZILARININ FAALİYETLERİ

Toplam Kalite Yönetimi kapsamında Piyade Taburunda sisteme katılımı sağlamak amacıyla değişik konularda kalite çemberleri oluşturularak herkesin toplam kalite çalışmalarına katılımı sağlanmıştır. Bu amaçla hemen her konuda Spor İyileştirme Çemberi, Mekanik Nişancılık ve Atış İyileştirme Çemberi, Yemek ve Ekmek Tasarrufu Tedbirlerini İyileştirme Çemberi, Er Kantini İyileştirme Çemberi, Kitaplık Kurma ve Okumayı Teşvik İyileştirme Çemberi, Doğaya Katkı İyileştirme Çemberi, Su Tüketimini İyileştirme Çemberi gibi 18 adet çember uygulaması yapılmıştır. Bu iyileştirme çemberlerinden birkaçının faaliyetleri bu bölümde ortaya konulacak, elde edilen sonuçlar belirtilecektir.

3.1.4.1. Piyade Taburu Spor İyileştirme Çemberi

Bu çember 3 subay, 8 Erbaş ve Er 'den teşekkül etmiş bir çemberdir. Her ayın 1. ve 3. haftalarının ilk gününde toplanmaktadır. Bu çemberin kurulma amacı; icra edilen faaliyetleri yerine getirmek için gerekli olan sağlam bedeni kuvveti personele kazandırmaktır. Bunu gerçekleştirmek için spor iyileştirme çemberi 5 km tüfekli koşu, bomba atma, halata tırmanma, barfikste kol çekme, şınav, mekik konularını çalışma alanı olarak yaptıkları toplantılarda belirlemişlerdir. Bedeni yeterliliği arttırmak için ne yapılması gerektiği yapılan çember toplantılarında tartışılmıştır. Bu tartışmalar sonucunda uygulanan sistemden kaynaklanan sorunlar, kullanılan malzeme ve teçhizattan kaynaklanan sorunlar, kıyafetten kaynaklanan sorunlar, personelden kaynaklanan sorunlar, eğitim boyutu, kontrol boyutu konularında oluşan eksikliklerin spor başarısını düşürdüğü tespit edilip, ortaya konulmuştur. Ortaya konulan bu

durumların ortadan kaldırılması amacıyla faaliyetlere başlanılmıştır. Bu alanlarda iyileştirme çalışmalarına önem verilmiştir.

Yapılan toplantılarda şu kararlara varılmış ve uygulamaya geçirilmiştir.

- a) Sihirli formülümüz “ İnsanla-İnsan İçin, Sıfır Hata” olarak belirlendi.
- b) Tüm üyeler toplantılarda fikir üretiminde bulunacak, toplantı dışındaki zamanlarda da arkadaşları ile fikir alışverişlerinde bulunacaklardır.
- c) Esnetme-Gerdirme hareketlerinden sonra nefes açıcı düz koşunun daha yararlı olabileceği kararı alınmıştır.
- d) Ordu Jimnastiği, tüfekli-tüfeksiz hareketlerin birlik ve beraberliğin sağlanması için bölük halinde yapılması kararı alınmıştır.
- e) Temel Beden Eğitimi erbaş ve erlere daha fazla çalışma imkânı tanınması, belirli periyotlarda test yapılması başarıyı artırabilir.
- f) Güç geliştirme aletlerinin fazlaştırılması ve çalışma imkânının tanınması Savaş Beden Eğitimi ve Temel Beden Eğitimi dallarında faydalı olabileceği kararı alınmıştır.
- g) Hafta sonu faaliyetlerinde futbol, basketbol gibi serbest spor faaliyetlerinin bölükler arası turnuva olarak yapılması.
- h) Temel Beden Eğitimi ve Savaş Beden Eğitimi konularında dershanede konferans verilmesi personeli bazı konularda bilinçlendirebilir.
- i) Spor faaliyetlerinde giyilen kıyafetlerin düzgün olması başarılı ve sağlıklı spor yapmayı sağlayabilir.
- j) Bölükler arasında spor yarışmaları düzenlenmesi rekabeti arttıracaktır. Rekabet de spor başarısını arttıracaktır.
- k) Yeni tertip askerlerin sporunun geliştirilmesi amacıyla sporu iyi eski tertip askerlerle eşleştirilmesi başarılı sonuçlar verebilir.

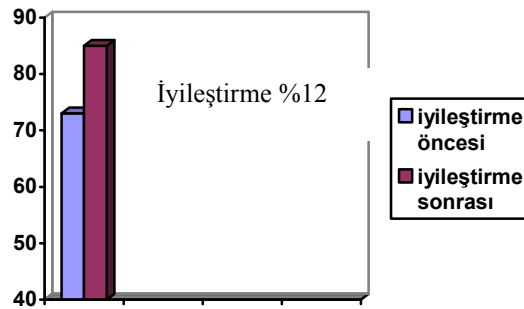
Alınan kararların uygulanması neticesinde ortaya çıkan sonuç aşağıya çıkarılmıştır.

Tablo 3.1 Spor İyileştirme Çemberi Kıyaslama Tablosu

Spor Branşları	Spor iyileştirme çemberi kurulmadan önceki başarı durum (%)	Spor iyileştirme çemberi kurulduktan sonra başarı durum (%)	İyileştirme Oranı (%)
Mekik	89	100	11
Barfiks	71	89	18
Halata tırmanma	76	85	9
5. km. koşu	66	84	18
Bomba atma	61	65	4

Tablo 3.1'den anlaşılacağı üzere spor iyileştirme çemberi kurulmadan önce elde edilen sonuçlar ile spor iyileştirme çemberi kurulduktan sonra elde edilen sonuçlar arasında olumlu bir fark vardır. Her branşta artış söz konusudur.

Şekil 3.1. Spor İyileştirme Çemberi Kıyaslama



Şekil 3.1'de de grafik olarak spor iyileştirme çemberi kurulmadan önceki durum ile çember kurulduktan sonra elde edilen durum gösterilmiştir. Çember uygulamaları sonucu önceki duruma göre % 12'lik bir artış kaydedilmiştir.

3.1.4.2. Piyade Taburu Mekanik Nişancılık ve Atış İyileştirme Çemberi

Bu çember 1 Subay, 1 Astsubay, 4 Erbaş-Erden teşekkül etmiş bir çemberdir. Bu çemberin kurulma amacı personelin atış görevlerindeki başarısızlıklarının sebeplerini ortaya koymak, bu sebepleri yok edici önlemler geliştirmek ve atış başarısını en yüksek seviyeye getirmektir.

Çember kurulmadan önce atışlarda elde edilen sonuç aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 3.2 Atış Çemberi Kurulmadan Önce Atışlardaki Başarı oranları

MAK.TÜF.	MAK.TAB.	PİYADE TÜFEĞİ	ORTALAMA
% 60	% 65	% 55	% 60

Çember üyeleri yaptıkları toplantılarda atışlarda başarıyı etkileyen faktörlerin neler olabileceğini düşünmüşler ve aşağıdaki sonuçlara ulaşmışlardır.

Buna göre eğitimden kaynaklanan sorunlar, kıyafetten kaynaklanan sorunlar, kullanılan malzeme ve teçhizattan kaynaklanan sorunlar, hava koşulları, personelden kaynaklanan sorunların atış başarısını etkilediği sonucuna varılmıştır.

Bu sorunlar belirlendikten sonra derhal bu sorunları gidermek amacıyla çalışmalar başlatılmış, kararlar alınmıştır. Buna göre alınan kararlar şunlardır;

1. Güneşin karşıdan geldiği öğleden sonraki saatlere atış planlanmamalıdır.
2. Personele nasıl nişan alması gerektiği, atış sırasında vücudun nasıl olması gerektiği uygulamalı olarak gösterilmelidir.
3. Her atıştan önce ve sonra mutlaka tüfek temizliği üzerinde hassasiyetle durulmalıdır.
4. Atıcıların yetişmesinde en önemli etken olan eğitimcilerin eğitim konularına hâkimiyeti ve atış hatalarını tam olarak öğrenmeleri sağlanmalıdır.

5. 25 m. atış alanlarına ısı ölçmek için termometre götürülmeli ve silahların sıfırlanmaları yapıldığında mevcut dereceyi daha sonraki atışlarda kullanarak “G-3 Piyade Tüfeği Rüzgar ve Hava Sıcaklığı Düzeltme Cetveli” baz alınarak ayarlama yapılmalıdır.
6. Silahlara, 200 m.’de hedeflerin arkasına beyaz bez pano konularak en kesin şekilde sıfırlama yapılmalıdır.
7. Atışlarda başarılı olan personel özellikle yeni gelen erlerin mekanik nişancılık eğitiminde görevlendirilip onların yetişmesine yardımcı olmaları sağlanmalıdır.
8. Motivasyonu artırmak amacı ile atış alanlarına gidildiğinde yiyecek ve içecek götürülmelidir.
9. Kış mevsiminde atış alanlarının uygun bölgelerinde ateş yakılarak üşümeye karşı tedbir alınmalıdır.
10. Atışta başarılı personel çeşitli küçük ödüllerle ödüllendirilmelidir.
11. Atış hattında atıcının hedefe uygun açı ile yatması ve kendi hedefine atış yapması sağlanmalıdır.
12. Atıcının mermi sesinden ürkmelerini önlemek için atıştan önce atıcılara manevra mermisi atırılmalıdır.

Alınan yukarıdaki kararlar üst komutanlıklara iletilerek uygulamaya konulmuştur.

Uygulama sonucunda elde edilen sonuç aşağıya çıkarılmıştır.

Tablo 3.3 Atış Çemberi Kurulduktan Sonra Atışlardaki Başarı Oranı

MAK.TÜF.	MAK. TAB.	PİYADE TÜFEĞİ	ORTALAMA
% 80	% 100	% 75	% 85

Sonuçta; uygulamadan önce elde edilen ortalama atış başarısı % 60 iken, alınan kararların uygulanması ile atış başarısı % 85' ya yükselmiştir. İyileştirme oranı % 25 'dir.

3.1.4.3. Yemek ve Ekmek Tasarrufu Tedbirlerini İyileştirme Çemberi

Bu çember 1 Subay, 1 Astsubay, 6 Erbaş-Erden teşekkül etmiş bir çemberdir. Bu çemberin kurulma amacı yemek ve ekmek israfını önleyici ve mümkün olan azami tasarrufu sağlayıcı tedbirlerin uygulanabilirliğini sağlamak ve uygulamaktır. Erbaş ve erlere tasarruf bilincini aşılacaktır.

Çember üyeleri, ekmek tasarrufunun az olmasının nedeni olarak; tasarruf konularında eğitim eksikliği, tasarruf konusunda özendirici ilan ve karikatür eksikliği, ekmeğin dilimlenerek yenmemesi, yoklamaya göre ekmek getirilmemesi, ekmeğin yeterli kalitede olmaması, sevilen yemeklerin belirtilmemesi gibi sorunların ekmek tasarrufunu azalttığı sonucuna varmıştır. Bu sorunların ortadan kaldırılması amacıyla çözüm yolları üretilmiş ve üst komutanlıklara bildirilmiştir.

Alınan kararlardan uygulamaya geçirilenlerden önemlileri şunlardır;

1. Askeri ekmek fabrikasından dağıtım için gelen araç günde bir seferden iki sefere çıkarılarak ekmeğin gerçek ihtiyaç miktarı kadar alınması ve daha taze tüketilmesi nedeniyle de ekmeğin eskiye nazaran daha az atılması sağlanmıştır.
2. Daha önceki uygulamalarda ekmek yoklamaları bir gün önceden Askeri Ekmek Fabrikası görevlisine yetiştirilemiyordu. Bu sorun yazılı bir emirle çözüldü ve kazan yoklamaları her gün saat 09.00 'da Lv. Müdürlüğüne süratle verilerek ertesi günün tasarruf miktarı bir gün önceden ekmek fabrikasına gelen araç komutanına artan ekmek miktarı düşülerek verilmeye başlanmıştır.
3. Daha önceden olmayan, ekmek alımı için bir görevli ve teslim alma defteri tutulması uygulamasına başlanılmıştır. Bu defter sayesinde 6 Ana

Ast Birliğin düzenli kontrolü yapılmaya başlanmış, böylece birlikleri ölçme imkânı oluşmuştur.

4. Çarşı iznine çıkan erbaş ve erler kazan yoklamalarında gösterilmeye başlanarak, bu personele öğlen yemeklerinin çıkarılması önlenmiştir.
5. Herkesin yiyebileceği kadar ekmek alıp tüketmesi sağlanmıştır.
6. Personelden hangi yemeklerin yapılması istendiği öğrenilip ona göre yemek yapılmıştır.

Çember üyelerince yukarıda alınan kararların uygulanması neticesinde Ekmek ve Yemekten elde edilen tasarruf arttırılmıştır.

3.1.4.4. Kitaplık Kurma ve Okumayı Teşvik İyileştirme Çemberi

Bu çember 1 Subay, 3 Astsubay, 6 Erbaş-Erden teşekkül etmiştir. Bu çemberin kurulma amacı personelin günlük faaliyet ve görevlerinin dışındaki zamanlarını olumlu şekilde değerlendirmelerine yardımcı olmaktır. Çember kurulduktan sonra hemen faaliyetlere başlamış, niçin kitap okunmadığını araştırılmıştır. Araştırma sonucunda kitap okuma alışkanlığın olmaması, tembellik, yorgunluk ve isteksizlik, görev, nöbet ve eğitimin zamanın çoğunu alması, kitaplığın yetersiz olması, mesai çizelgesinde okuma zamanının olmaması gibi sebeplerle okuma oranının düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sebepler tespit edildikten sonra iyileştirme çemberi çeşitli kararlar almış ve bu kararların uygulanması için üst komutanlığa başvurmuştur.

Alınan kararların bazıları şunlardır;

- a) Kitaplığa kitap temini için her ay isteğe bağlı para bağışı
- b) Personelden kitap bağışlanması
- c) İlk, orta, lise öğrenimini devam ettirmek isteyen erbaş ve erleri organize etmek
- d) Okumayı teşvik edici programlar

- e) Kompozisyon ve şiir yarışmalarının düzenlenmesi
- f) Deneme, hikâye, roman gibi çalışmalar yapılıp, dosyalanıp, okunabilir hale getirilerek kütüphanede yer almalarının sağlanması
- g) “Kitap Okuyan İnsan Küfürlü Konuşmaz” kampanyasının başlatılması
- h) Kitaplıkta bulunan kitapların listesini çıkarıp, fihristleme çalışmalarının başlatılması
- i) Belirli dönemler içinde en çok kitap okuyan personelin ödüllendirilmesi
- j) Kütüphaneye günlük gazete alınması
- k) Mesai çizelgesine okuma saati adı altında bir saatin konulması
- l) Okuma-yazması yetersiz olan personele kurs verilmesi

Bu kararların uygulanması ile elde edilen sonuç aşağıda belirtilmiştir.

Çemberin çalışmaya başladığı 15 Mayıs 2002 tarihinden 30 Ocak 2004 tarihine kadar gerçekleştirdiği iyileştirme oranları;

- a) Mevcut kitap miktarı 15 kitaptan 170 kitaba çıkarılmıştır. Yapılan çalışmalarla bu rakama ortalama her ay 7 kitap daha eklenmektedir.
- b) Okumayı arttırmaya yönelik çalışmalar da hızla devam etmektedir. Kütüphaneden en çok yararlanan personel tespit edilip ödüllendirilmektedir.
- c) Hedef her ay % 10 oranında daha fazla okur-severe hizmet verebilmektir.

3.2. PİYADE TABURUNDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE İLGİLİ YAPILAN ANKET ÇALIŞMASI VE SONUÇLARI

3.2.1. Anketin Amacı

Bu anketin amacı 1997 yılından itibaren silahlı kuvvetlerde uygulanmaya başlanılan Toplam Kalite Yönetimi uygulamasının örnek olarak incelenen piyade taburunun personeli tarafından nasıl anlaşıldığını ve değerlendirildiğini ortaya koymaktır.

3.2.2. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmada kullanılan temel varsayımlar şunlardır :

- Katılımcılar, araştırmada kullanılan anket formunu doğru ve içten yanıtladıkları ve içinde buldukları ortamı değerlendirebilecekleri kabul edilmiştir.
- Araştırmada kabul edilen veri toplama tekniği personelin içinde bulunduğu ortamı ölçebilecek durumdadır.

3.2.3. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırma, 25.inci Mekanize Piyade Tugayı Piyade Tabur'unda yapılmıştır. Piyade taburunda görev yapmakta olan 102 personel arasında 70 rütbeli personel anket sorularına cevap verip yanıtlamıştır. 70 rütbeli personelin 15'i Subay, 20'si Astsubay, 35'i uzman Erbaştır. Anket 07 / Nisan / 2005 – 17 /Nisan / 2005 tarihleri arasında uygulanmıştır. Anketteki ilk üç soru ankete cevap verenlerin kişisel özelliklerini ortaya koymak amacıyla sorulmuştur. Bu çerçevede personelin yaşı, rütbesi ve Toplam Kalite Yönetimi sistemi içerisinde çalıştığı süre belirlenmeye çalışılmıştır. Devamındaki sorular ise aşağıda belirtilen beş ana konunun durumunu ortaya koymak amacıyla sorulmuştur.

1. TSK personelinin TKY hakkındaki fikirlerini öğrenmeye yönelik sorular: Anketteki 4., 5., 6. sorular bu bağlamda sorulmuştur.

2. Üst düzey komutanların TKY çalışmalarına katılımına ve destek olmalarına ilişkin sorular: Bu bağlamda 7., 8., 9., 10. sorular sorulmuştur.
3. TSK'da kalitenin geliştirilmesi ve eğitim çalışmalarına yönelik sorular: Bu bağlamda 11., 12., 13., 14., 15. sorular sorulmuştur.
4. Personelin TKY çalışmalarına katılım durumunu tespit etmek amacıyla sorulan sorular: Bu bağlamda 16., 17., 18., 19., 20., 21. sorular sorulmuştur.
5. TSK'nın yapısının TKY'ye uygun olup olmadığına ilişkin personele sorulan sorular: Bu bağlamda 22., 23. sorular sorulmuştur.

Ankete cevap verenlerin görüşleri:

1. **Hiç Katılmıyorum**
2. **Katılmıyorum**
3. **Kararsızım**
4. **Katılıyorum**
5. **Tamamen Katılıyorum**

Şeklinde beşli likert ölçeğiyle öğrenilmeye çalışılmıştır. Cevaplarda $X < 2,70$ ise hiç katılmıyor, $2,70 \leq X \leq 3,30$ ise kararsız veya bu konuda hiçbir şey düşünmüyor, $X > 3,30$ ise bu konuyla ilgili olumlu düşüncelere sahip şeklinde yorum yapılacaktır.

Elden edilen verilerden frekans, ortalama ve yüzde tabloları elde edilmiştir. Verilere ilişkin Genel Ortalamalar, Sıklık Dağılımları, T-Test, Anavo Testi, Korelasyon Analizi SPSS for Windows 11.0 programı çerçevesinde yapılmıştır.

3.2.4. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Teknikler

Araştırmada kullanılan istatistiksel tekniklerden güvenilirlik analizi, korelasyon analizi, ve aritmetik ortalama kavramının açıklaması aşağıda yapılmıştır.

3.2.4.1. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi (Reliability Analysis)’nde ölçülen güvenilirlik, ölçülmek istenen bir değişkenin, sürekli olarak aynı ölçeklerin kullanılması halinde, ölçme sonuçlarının birbirlerine yakınlık derecesidir. Verilerin güvenilirliği bilimsel çalışmanın ilk şartıdır ve veri toplama aracının da güvenilirliğinin göstergesidir. Güvenilirlik katsayısı (Alpha değeri), 0,00 ile 1,00 arasında bir değer alır. katsayı 1,00’a yaklaştıkça verilerin güvenilirliği artar ve 0,00’a doğru yaklaştıkça verilerin güvenilirliği düşük olacaktır. Bu çalışmamızda bulduğumuz Alfa değeri 73.37 olarak bulunmuştur. Anketin güvenilirliğini tespit ederken Cronbach Alpha analizinden faydalanılmış ve bu analizin sonucunda araştırmanın güvenilir olduğu görülmüştür.

3.2.4.2. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişki düzeyini veya derecesini ölçen bir istatistik yöntemidir. Korelasyon katsayısı ise genellikle “r” harfiyle gösterilip, değişkenler arasındaki doğrusal ilişkinin derecesini veya kuvvetini belirler. İki seri arasında hiçbir ilişki yoksa korelasyon katsayısı sıfırdır. İki değişkenin aynı istikamet seyretmeleri halinde yani tam bir doğrusal ilişki olması halinde $r = +1$, bunun tam tersi durumda , yani iki değişkenin ters yönde seyretmeleri halinde r negatif olup, bu yönde tam bir ilişki varsa korelasyon katsayısı $r = -1$ olacaktır.

Korelasyon analizi, iki değişken arasında doğrusal bir ilişki olup olmadığını belirleyen bir analizdir. Korelasyon katsayısının değeri (-1) ile (+1) arasındadır.

(-1), iki değişken arasında ters yönlü tam bir ilişki olduğunu gösterirken; (+1), iki değişken arasında aynı yönlü mükemmel bir ilişki olduğunu göstermektedir.

3.2.4.3. Aritmetik Ortalama

Aritmetik ortalama, serideki gözlem değeri toplamının, toplam gözlem sayısına bölünmesiyle bulunur. Aritmetik ortalamanın dağılımındaki çok küçük ve çok büyük değerlerin frekansları tarafından etkilenir. Bu yüzden değerlerin dağılımı çarpıksa aritmetik ortalamanın tipik bir merkezi eğilim ölçüsü olması şüphe ile karşılanabilir.

Hesaplanan aritmetik ortalamalar (\bar{X}), tüm ana kitle ortalamasını temsil etmektedir. Çok hassas bir ortalama olmasından dolayı, serideki tüm değerler, ortalamaya kademe kademe etki etmektedir. Kullanılan standart sapması (SD), ana kitleyi oluşturan her birimin \bar{X} 'e olan ortalama uzaklıklarını vermektedir. SD büyüdükçe, ana kitleyi oluşturan birimler, \bar{X} 'den daha fazla uzaklaşmaktadırlar. Standart sapmanın küçüklüğü ise serideki dağılımın azlığını göstermektedir. Böyle durumlarda, \bar{X} , ana kitleyi temsilde oldukça başarılı sayılmaktadır.

3.2.5. Araştırmadaki Hipotezler

Yukarıda belirttiğimiz beş ana konu kapsamında sorulan sorular paralelinde beş adet hipotez oluşturulup değerlendirilmeye çalışılmıştır

H₁: Üst düzey Komutanların TKY'ye Destek olup TKY çalışmalarına katılması personelin TKY hakkındaki Fikirlerini olumlu yönde etkiler .

H₂: TSK'da karar vermede katılımcı bir yaklaşım sergilenmesi TSK personelinin TKY hakkında olumlu fikirler benimsemesine neden olur.

H₃: TSK'da kalite ve kalitenin sürekli geliştirilmesi amacıyla çalışmalar yapılır, kaynak ayrılıp personel teşvik edilir.

H₄: TSK'nın yapısı TKY'nin uygulanmasına engel değildir.

H₅: Rütbesi Subay olanlar Astsubay ve Uzman Erbaşlara göre TKY'ye karşı daha olumlu tutum geliştirmişlerdir.

3.2.6. Araştırmanın Bulguları

Araştırma sonucu elde edilen sonuçlar aşağıda belirtilmiştir.

3.2.6.1. Örnekleme İlişkin Bulgular:

Anket sorularını cevaplayanların yaşı, rütbesi, TKY sistemi içerisinde buldukları süreyle ilişkin elde edilen sonuçlar aşağıya çıkarılmıştır.

Tablo 3.4 Ankete Katılanların Yaşı İle İlgili Bulgular

Katılımcıların Yaşı	FREKANS	Yüzde
20-30	50	71,4%
30-40	20	28,6%
Toplam	70	100%

Tablo 3.4.'ten anlaşılacağı üzere ankete katılanların %71,4'ü 20-30 yaş arasında, %28,6'sı 30-40 yaş arasındadır.

Tablo 3.5 Ankete Katılanların Rütbelere Göre Dağılımı

Katılımcıların Rütbesi	FREKANS	Yüzde
Subay	15	21,4%
Astsubay	20	28,6%
Uzm. Erbaş	35	50%
Toplam	70	100%

Tablo 3.5'ten anlaşılacağı üzerine ankete katılanların %21,4'ü Subay, %28,6'sı Astsubay, %50'si Uzman Erbaşdır.

Tablo 3.6 Ankete Katılanların TKY Sistemi İçerisinde Bulunma Süreleri

TKY Sistemi İçerisinde Bulunan Süre	FREKANS	Yüzde
1. Seneden Az.	20	29%
1-3 Sene	35	52%
3 Seneden fazla	12	19%

Tablo 3.6.'dan anlaşılacağı üzere ankete katılanların %28,6'sı bir seneden az, %50'si bir sene ile üç sene arasında, %21,4'ü üç seneden fazla olmak üzere TKY sistemi içinde bulunmuşlardır.

3.2.6.2. Anket Sorularına İlişkin Tanımlayıcı Genel İstatistikler

Ankette sorulan soruların genel olarak istatistiki bilgileri aşağıda Tablo 3.7 ve 3.8 de verilmiştir.

Tablo 3.7 Tanımlayıcı İstatistikler(Önermelerin Genel Ortalamaları)

	Anketteki Önermeler	N=70	Minimum	Maksimum	Aritmetik Ortalama		Std.
		İstatistik	İstatistik	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	Sapma
1	TKY'nin birliğimizde uygulanmasının somut sonuçlarını görüyorum	70	2,00	5,00	4,1429	0,2537	0,94926
2	Birliğimizde TKY'nin bireysel ve grup düzeyinde bir bilinç değişikliği ve düşünce farklılığı yarattığına inanıyorum.	70	2,00	5,00	4,0714	0,2864	1,07161
3	Silahlı Kuvvetlerde TKY'nin uygulanmasını doğru buluyorum.	70	3,00	5,00	4,3571	0,2250	0,84190
4	Birliğimizde komutan dahil yönetim kademesi karargah/birlik içinde beraber çalışmayı özendirmekte ve harekete geçirmektedir.	70	2,00	5,00	4,5000	0,2514	0,94054
5	Birliğimizde komutan dahil yönetim kademesi iyileştirme çalışmalarında aktif olarak rol almaktadır.	70	2,00	5,00	4,2143	0,2606	0,97496
6	Birliğimizde komutan dahil yönetim kademesi TKY konusundaki eğitimlere katılmaktadır.	70	1,00	5,00	4,1429	0,3454	1,29241
7	Birliğimizde komutan dahil yönetim kademesi erişilebilir olmakta çalışanları aktif biçimde dinlemekte ve yanıtlamaktadır.	70	1,00	5,00	4,0000	0,3477	1,30089
8	Kurumunuzda TKY çerçevesinde gelişen durumlar ve teknolojik yapıda dikkate alınarak, eğitim programlarında geliştirmeler yapılmaktadır.	70	3,00	5,00	4,3571	0,2250	0,84190
9	Birliğimizde TKY'yi geliştirmek amacıyla yeterli kaynak tahsisi yapılmaktadır.	70	1,00	5,00	3,1429	0,2938	1,09945
10	Birliğimizde TKY faaliyet ve toplantıların diğer yoğun günlük faaliyetlere rağmen aksatılmadan gerçekleştirilmektedir.	70	2,00	5,00	3,7143	0,2658	0,99449
11	Birliğimizde çalışanlara TKY çerçevesinde sürekli iyileştirmeyi sağlayacak süre ve eğitim imkanı sağlanıyor.	70	2,00	5,00	3,8571	0,2745	1,02711
12	Birliğimizde kalitenin iyileştirilmesi için yaratıcılık ve yenileşme önerileri teşvik edilir.	70	3,00	5,00	4,3571	0,1991	0,74495
13	Birliğimizde TKY konusundaki eğitimlere tüm personel tarafından katılım sağlamakta ve desteklemektedir.	70	2,00	5,00	4,2143	0,2606	0,97496
14	Birliğimizde birlik içi konferans veya seminerler düzenlenerek çalışanların katılımının özendirilmesi ve desteklenmesi sağlanmaktadır.	70	3,00	5,00	4,3571	0,1991	0,74495
15	Birliğimizde başarılı takım çalışmaları sonucunda ödüllendiriliyor uz.	70	1,00	5,00	3,5714	0,3267	1,22250
16	Birliğimizde Ast-Üst iletişim ilişkileri göz önüne alındığında TKY sistemi içerisinde fikirlerinizi üstlerinize rahatlıkla ifade edebilirsiniz.	70	2,00	5,00	3,9286	0,2665	0,99725
17	Birliğimizde yapılan çember çalışmaları sonucunda gözle görülür iyileşme sağlanmaktadır.	70	2,00	5,00	4,2857	0,2658	0,99449
18	Birliğimizde çember çalışmalarında her üye toplantılarda düşüncelerini rahatça söyleyebilmektedir.	70	2,00	5,00	4,0000	0,2965	1,10940
19	TSK'da mevcut oturmuş hiyerarşik örgüt yapısının TKY felsefesinin uygulanmasında engel teşkil edebileceğini düşünmüyorum.	70	1,00	5,00	3,9286	0,3391	1,26881
20	TSK'da mevcut yönetmelik ve kanunların TKY felsefesinin uygulamasında engel teşkil edebileceğini düşünüyorum.	70	1,00	5,00	3,6429	0,3249	1,21574

Tablo 3.7’de anket soruları ve verilen cevapların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları görülmektedir. Anketin güvenilirlik analizi yapılmıştır. Alpha 07337 bulunmuştur. Veriler %95 güven aralığıyla test edilmiştir.

Ankette sorulan soruların istatistiki verileri tablo 3.7’den yararlanılarak aşağıda yorumlanmıştır.

1-) “TKY’nin birliğimizde uygulanmasının somut sonuçlarını görüyorum” önermesine verilen cevapların ortalaması 4,14 ve standart sapması 0,94’tür. Bu sonuçlara göre ankete katılanların genelde TKY’nin uygulamasının somut sonuçlarını gördükleri söylenebilir.

2-) “Birliğimizde TKY’nin bireysel ve grup düzeyinde bir bilinç değişikliği ve düşünce farklılığı yarattığına inanıyorum” önermesine verilen cevapların ortalaması 4,07 ve standart sapması 1,07’dir. Bu sonuçlara göre TKY’nin bireysel ve grup düzeyinde bir bilinç değişikliği ve düşünce farklılığı yarattığı söylenebilir.

3-) “Silahlı Kuvvetlerde TKY’nin uygulamasını doğru buluyorum” önermesine verilen cevapların ortalaması 4,35 ve standart sapması 0,84’tür. Bu sonuca göre ankete katılanların TKY’nin TSK’da uygulanmasını doğru buldukları sonucuna varılabilir.

4-) “Birliğimizde komutan dahil yönetim kademesi karargah/birlik içinde beraber çalışmayı özendirmekte ve harekete geçirmektedir” önermesine verilen cevapların ortalaması 4,50 ve standart sapması 0,94’tür. Bu sonuca göre komutan dahil yönetim kademesinin karargah/birlik içinde beraber çalışmayı özendirmekte ve harekete geçirdiği yargısına ulaşılabilir.

5-) “Birliğimizde komutan dahil yönetim kademesi iyileştirme çalışmalarında aktif olarak rol almaktadır” önermesine verilen cevapların ortalaması 4,21 ve standart sapması 0,97’dir. Bu sonuca göre komutan dahil yönetim kademesinin iyileştirme çalışmalarına katıldığı sonucuna varılabilir.

6-) “Birliğimizde komutan dahil yönetim kademesi TKY konusundaki eğitimlere katılmaktadır” önermesine verilen cevapların ortalaması 4,14 ve standart

sapması 1,29'dur. Bu verilere göre komutan dahil yönetim kademesinin TKY konusundaki eğitimlere katıldığı yargısına varılabilir.

7-) “Birliğimizde komutan dahil yönetim kademesi erişilebilir olmakta, çalışanları aktif bir şekilde dinlemekte ve yanıtlamaktadır” önermesine verilen cevapların ortalaması 4,00 ve standart sapması 1,30'dur. Bu sonuca göre komutan dahil yönetim kademesi erişilebilir, çalışanları aktif biçimde dinlemekte ve yanıtlamaktadır yargısına varılabilir.

8-) “Kurumumuzda TKY çerçevesinde gelişen durumlar ve teknolojik yapıda dikkate alınarak, eğitim programlarında geliştirmeler yapılmaktadır” önermesine verilen cevapların ortalaması 4,35 ve standart sapması 0,84'dir. Bu sonuca göre TKY çerçevesinde eğitim programlarında geliştirmeler yapıldığı yargısına varılabilir.

9-) “Birliğimizde TKY'yi geliştirmek amacıyla yeterli kaynak tahsisi yapılmaktadır” önermesine verilen cevapların ortalaması 3,14 ve standart sapması 1,09'tur Bu sonuca göre TKY'yi geliştirmek amacıyla yeterli kaynak tahsisi yapıldığı önermesine personel kararsız kalmıştır. Çünkü çıkan ortalama $3.14 < 3.30$ olduğundan personelin yukarıda belirtilen önermeye katıldığı sonucuna varılamaz.

10-) “Birliğimizde TKY faaliyet ve toplantıları diğer yoğun günlük faaliyetlere rağmen aksatılmadan gerçekleştirilmektedir” önermesine verilen cevapların ortalaması 3,71 ve standart sapması 0,99'dır. Bu sonuca göre TKY faaliyet ve toplantılarının yoğun günlük faaliyetlere rağmen aksatılmadan yapıldığı sonucuna varılabilir.

11-) “Birliğimizde çalışanlara TKY çerçevesinde sürekli iyileştirmeyi sağlayacak süre ve eğitim imkanı sağlanıyor” önermesine verilen cevapların ortalaması 3,85 ve standart sapması 1,02'dir. Bu sonuca göre sürekli iyileştirme için süre ve eğitim imkanı sağlandığı yargısına varılabilir.

12-) “Birliğimizde kalitenin iyileştirilmesi için yaratıcılık ve yenileşme önerileri teşvik edilir” önermesine verilen cevapların ortalaması 4,35 ve standart sapması 0,74'dir. Bu sonuca göre kalitenin iyileştirilmesi için yaratıcılık ve yenileşme önerileri teşvik edilir yargısına varılabilir.

13-) “Birliğimizde TKY konusundaki eğitimlere tüm personel tarafından katılım sağlanmakta ve desteklenmektedir” önermesine verilen cevapların ortalaması 4,21 ve standart sapması 0,97’dir. Bu sonuca göre TKY konusundaki eğitimlere personelin katıldığı ve desteklediği yargısına varılabilir.

14-) “Birliğimizde birlik içi konferans veya seminerler düzenlenerek çalışanların katılımının özendirilmesi ve desteklenmesi sağlanmaktadır” önermesine verilen cevapların ortalaması 4,35 ve standart sapması 0,74’tür. Bu sonuca göre konferans veya seminerler düzenlenerek katılımın özendirildiği ve desteklendiği yargısına varılabilir.

15-) “Birliğimizde başarılı takım çalışmaları sonucunda ödüllendiriliyoruz” önermesine verilen cevapların ortalaması 3,57 ve standart sapması 1,22’dir. Bu sonuca göre başarılı takım çalışmaları sonucunda personelin ödüllendirildikleri yargısına varılabilir.

16-) “Birliğimizde Ast-Üst ilişkileri göz önüne alındığında TKY sistemi içinde fikirlerimizi üstlerimize rahatlıkla ifade edebiliyoruz” önermesine verilen cevapların ortalaması 3,92 ve standart sapması 0,99’dur. Bu sonuca göre TKY sistemi içerisinde personel fikirlerini üstlerine rahatlıkla ifade edebildiği yargısına ulaşılabilir.

17-) “Birliğimizde yapılan çember çalışmaları sonucunda gözle görülür iyileşme sağlanmaktadır” önermesine verilen cevapların ortalaması 4,28 ve standart sapması 0,99’dur. Bu sonuca göre çember çalışmaları sonucunda gözle görülür iyileşme sağlandığı yargısına ulaşılabilir.

18-) “Birliğimizde çember çalışmalarında her üye toplantılarda düşüncelerini rahatça söyleyebilmektedir” önermesine verilen cevapların ortalaması 4,00 ve standart sapması 1,10’dur. Bu sonuca göre personelin çember çalışmalarında düşüncelerini rahatça söyleyebildikleri yargısına ulaşılabilir.

19-) “TSK’da mevcut oturmuş hiyerarşik örgüt yapısının TKY felsefesinin uygulanmasında engel teşkil edebileceğini düşünmüyorum” önermesine verilen cevapların ortalaması 3,92 ve standart sapması 1,26’dır. Bu sonuca göre ankete

katılanlar hiyerarşik örgüt yapısının TKY felsefesinin uygulanmasında engel olduğunu düşünmemektedirler yargısına ulaşılabilir.

20-) “TSK’da mevcut yönetmelik ve kanunların TKY felsefesinin uygulanmasında bir engel teşkil edeceğini düşünmüyorum” önermesine verilen cevapların ortalaması 3,64 ve standart sapması 1,21’dir. Bu sonuca göre ankete katılanlar mevcut yönetmelik ve kanunların TKY felsefesinin uygulanmasına bir engel teşkil edeceğini düşünmemektedirler yargısına ulaşılabilir

Tablo 3.8 Araştırılan konuya ilişkin sorulmuş soruların genel ortalamaları

GRUPLAR	N=70	Minimum	Maksimum	Aritmetik ort.		Standart Sapma
	İstatistik	İstatistik	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	
TSK Personelinin TKY Hakkındaki Fikirlerine İlişkin Sorulan 4, 5, 6. Soruların Ortalamaları	70	2,33	5,00	4,2857	0,2417	0,90447
Üst Düzey Komutanların TKY Çalışmalarına Katkılarına Yönelik Sorulan 7, 8, 9, 10. Soruların Genel Ortalamaları	70	2,75	5,00	4,2143	0,1905	0,71291
TSK’daki Kalitenin Geliştirilmesi ve Eğitim Çalışmalarına Yönelik Sorulan 11, 12, 13, 14, 15. Soruların Genel ortalaması	70	2,60	4,80	3,8857	0,1907	0,71345
Personelin TKY Çalışmalarına Katılım Durumunu Tespit Etmek Amacıyla Sorulan 16, 17, 18, 19, 20, 21. Sorulara Verilen Cevapların Genel Ortalaması	70	2,50	4,83	4,0595	0,1717	0,64253
TSK Yapısının TKY’ye Uygun Olup Olmadığını Tespit Etmek Amacıyla Personele Sorulan 22, 23. Sorulara Verilen Cevapların Genel Ortalaması	70	1,50	5,00	3,7857	0,3219	1,20439

Tablo3.8’de araştırılan konu başlıklarına göre sorulan soruların grup ortalamaları verilmiş ve ortalamalardan yararlanılarak yapılan yorumlar aşağıda belirtilmiştir.

1-) TSK personelinin TKY hakkındaki fikirlerine yönelik sorulan 4., 5. ve 6. sorulara verdikleri cevapların genel ortalaması 4,28 standart sapması 0,90’dır. Buna göre TSK personelinin TKY hakkındaki fikirleri olumludur yargısına ulaşılabilir.

2-) Üst düzey komutanların TKY çalışmalarına katkılarını tespit etmek amacıyla sorulan 7., 8., 9. ve 10. soruların genel ortalaması 4,21 ve standart sapması 0,71’dir. Buna göre üst düzey komutanların TKY çalışmalarını desteklediği yargısına varılabilir.

3-) TSK’da kalitenin geliştirilmesi ve eğitim çalışmalarını tespit etmek amacıyla sorulmuş 11., 12., 13., 14. ve 15. soruların genel ortalaması 3,88 ve standart sapması 0,71’dir. Buna göre ankete katılanlar kalitenin geliştirilmesi için çalışmalar yapıldığını savunmaktadırlar yargısına ulaşılabilir.

4-) Personelin TKY çalışmalarına katılım durumunu öğrenebilmek amacıyla sorulan 16., 17., 18., 19., 20. ve 21. soruların genel ortalaması 4,05, standart sapması 1,20’dir. Bu sonuca göre ankete katılanların TKY çalışmalarına katıldıkları yargısına ulaşılabilir.

5-) TSK’nın yapısının TKY’ye uygun olup olmadığını tespit etmek amacıyla personele sorulan 22. ve 23. sorulara verilen cevapların genel ortalaması 3,78, standart sapması 1,20’dir. Buna göre ankete katılanların TSK’nın yapısının TKY’ye engel olduğu düşüncesine katılmamaktadır yargısına ulaşılabilir.

3.2.6.3. Ankette Sorulan Soruların Sıklık Dağılımları

Ankette sorulan sorulara verilen cevapların sıklık dağılımları ve oranları aşağıda tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 3.9 “TKY’nin birliğimizde uygulanmasının somut sonuçlarını görüyorum “önermesine verilen cevapların oranları.

Seçenekler	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Katılmıyorum	5	7,1	7,1	7,1
Kararsızım	10	14,3	14,3	21,4
Katılıyorum	25	35,7	35,7	57,1
Tamamen katılıyorum	30	42,9	42,9	100,0
Toplam	70	100,0	100,0	

Ankette sorulan bu önermeye anketi cevaplayanlar büyük oranda katılmışlardır. Katılıyorum ve tamamen katılıyorum diyenlerin oranı 78.6’dır.

Tablo 3.10 “Birliğimizde TKY’nin bireysel ve grup düzeyinde bir bilinç değişikliği ve düşünce farklılığı yarattığına inanıyorum” önermesine verilen cevapların oranları

Seçenekler	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Katılmıyorum	10	14,3	14,3	14,3
Kararsızım	5	7,1	7,1	21,4
Katılıyorum	25	35,7	35,7	57,1
Tamamen katılıyorum	30	42,9	42,9	100,0
Toplam	70	100,0	100,0	

Ankette sorulan bu önermeye anketi cevaplayanlar büyük oranda katılmışlardır. Katılıyorum ve tamamen katılıyorum diyenlerin oranı 78.6’dır.

Tablo 3.11 “Silahlı Kuvvetlerde TKY’nin uygulamasını doğru buluyorum” önermesine verilen cevapların oranları

Seçenekler	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Kararsızım	15	21,4	21,4	21,4
Katılıyorum	15	21,4	21,4	42,9
Tamamen katılıyorum	40	57,1	57,1	100,0
Toplam	70	100,0	100,0	

Ankette sorulan bu önermeye anketi cevaplayanlar büyük oranda katılmışlardır. Katılıyorum ve tamamen katılıyorum diyenlerin oranı 78.5’tir.

Tablo 3.12 “Birliğimizde komutan dahil yönetim kademesi karargah/birlik içinde beraber çalışmayı özendirmekte ve harekete geçirmektedir” önermesine verilen cevapların oranları

Seçenekler	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Katılmıyorum	5	7,1	7,1	7,1
Kararsızım	5	7,1	7,1	14,3
Katılıyorum	10	14,3	14,3	28,6
Tamamen katılıyorum	50	71,4	71,4	100,0
Toplam	70	100,0	100,0	

Ankette sorulan bu önermeye anketi cevaplayanlar büyük oranda katılmışlardır. Katılıyorum ve tamamen katılıyorum diyenlerin oranı 85.7’dir.

Tablo 3.13 “Birliğimizde komutan dahil yönetim kademesi iyileştirme çalışmalarında aktif olarak rol almaktadır” önermesine verilen cevapların oranları

Seçenekler	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Katılmıyorum	5	7,1	7,1	7,1
Kararsızım	10	14,3	14,3	21,4
Katılıyorum	20	28,6	28,6	50,0
Tamamen katılıyorum	35	50,0	50,0	100,0
Toplam	70	100,0	100,0	

Ankette sorulan bu önermeye anketi cevaplayanlar büyük oranda katılmışlardır. Katılıyorum ve tamamen katılıyorum diyenlerin oranı 78.6’dır.

Tablo 3.14 “Birliğimizde komutan dahil yönetim kademesi TKY konusundaki eğitimlere katılmaktadır” önermesine verilen cevapların oranları

Seçenekler	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Hiç Katılmıyorum	5	7,1	7,1	7,1
Katılmıyorum	5	7,1	7,1	14,3
Kararsızım	5	7,1	7,1	21,4
Katılıyorum	15	21,4	21,4	42,9
Tamamen Katılıyorum	40	57,1	57,1	100,0
Toplam	70	100,0	100,0	

Ankette sorulan bu önermeye anketi cevaplayanlar büyük oranda katılmışlardır. Katılıyorum ve tamamen katılıyorum diyenlerin oranı 78.5’tir.

Tablo 3.15 “Birliğimizde komutan dahil yönetim kademesi erişilebilir olmakta, çalışanları aktif bir şekilde dinlemekte ve yanıtlamaktadır” önermesine verilen cevapların oranları

Seçenekler	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Hiç Katılmıyorum	5	7,1	7,1	7,1
Katılmıyorum	5	7,1	7,1	14,3
Kararsızım	10	14,3	14,3	28,6
Katılıyorum	15	21,4	21,4	50,0
Tamamen Katılıyorum	35	50,0	50,0	100,0
Toplam	70	100,0	100,0	

Ankette sorulan bu önermeye anketi cevaplayanlar büyük oranda katılmışlardır. Katılıyorum ve tamamen katılıyorum diyenlerin oranı 71.4’tür.

Tablo 3.16 “Kurumumuzda TKY çerçevesinde gelişen durumlar ve teknolojik yapıda dikkate alınarak, eğitim programlarında geliştirmeler yapılmaktadır” önermesine verilen cevapların oranları

Seçenekler	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Kararsızım	15	21,4	21,4	21,4
Katılıyorum	15	21,4	21,4	42,9
Tamamen Katılıyorum	40	57,1	57,1	100,0
Toplam	70	100,0	100,0	

Ankette sorulan bu önermeye anketi cevaplayanlar büyük oranda katılmışlardır. Katılıyorum ve tamamen katılıyorum diyenlerin oranı 78.5’tir.

Tablo 3.17 “Birliğimizde TKY’yi geliştirmek amacıyla yeterli kaynak tahsisi yapılmaktadır” önermesine verilen cevapların oranları

Seçenekler	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Hiç Katılmıyorum	5	7,1	7,1	7,1
Katılmıyorum	15	21,4	21,4	28,6
Kararsızım	20	28,6	28,6	57,1
Katılıyorum	25	35,7	35,7	92,9
Tamamen Katılıyorum	5	7,1	7,1	100,0
Toplam	70	100,0	100,0	

Ankette sorulan bu önermeye anketi cevaplayanlar kararsız kalmıştır. Katılıyorum, Tamamen katılıyorum diyenlerin oranı sadece 42.8’de kalmıştır. Personelin bu önermeye katıldığı söylenemez.

Tablo 3.18 “Birliğimizde TKY faaliyet ve toplantıları diğer yoğun günlük faaliyetlere rağmen aksatılmadan gerçekleştirilmektedir” önermesine verilen cevapların oranları

Seçenekler	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Katılmıyorum	10	14,3	14,3	14,3
Kararsızım	15	21,4	21,4	35,7
Katılıyorum	30	42,9	42,9	78,6
Tamamen Katılıyorum	15	21,4	21,4	100,0
Toplam	70	100,0	100,0	

Ankette sorulan bu önermeye anketi cevaplayanlar büyük oranda katılmışlardır. Katılıyorum ve tamamen katılıyorum diyenlerin oranı 64.3’tür.

Tablo 3.19 “Birliğimizde çalışanlara TKY çerçevesinde sürekli iyileştirmeyi sağlayacak süre ve eğitim imkanı sağlanıyor” önermesine verilen cevapların oranları

Seçenekler	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Katılmıyorum	10	14,3	14,3	14,3
Kararsızım	10	14,3	14,3	28,6
Katılıyorum	30	42,9	42,9	71,4
Tamamen Katılıyorum	20	28,6	28,6	100,0
Toplam	70	100,0	100,0	

Ankette sorulan bu önermeye anketi cevaplayanlar büyük oranda katılmışlardır. Katılıyorum ve tamamen katılıyorum diyenlerin oranı 71.5'tir.

Tablo 3.20 “Birliğimizde kalitenin iyileştirilmesi için yaratıcılık ve yenileşme önerileri teşvik edilir” önermesine verilen cevapların oranları

Seçenekler	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Kararsızım	10	14,3	14,3	14,3
Katılıyorum	25	35,7	35,7	50,0
Tamamen Katılıyorum	35	50,0	50,0	100,0
Toplam	70	100,0	100,0	

Ankette sorulan bu önermeye anketi cevaplayanlar büyük oranda katılmışlardır. Katılıyorum ve tamamen katılıyorum diyenlerin oranı 85.7'dir.

Tablo 3.21 “Birliğimizde TKY konusundaki eğitimlere tüm personel tarafından katılım sağlanmakta ve personel desteklenmektedir” önermesine verilen cevapların oranları

Seçenekler	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Katılmıyorum	5	7,1	7,1	7,1
Kararsızım	10	14,3	14,3	21,4
Katılıyorum	20	28,6	28,6	50,0
Tamamen Katılıyorum	35	50,0	50,0	100,0
Toplam	70	100,0	100,0	

Ankette sorulan bu önermeye anketi cevaplayanlar büyük oranda katılmışlardır. Katılıyorum ve tamamen katılıyorum diyenlerin oranı 78.6’ dır.

Tablo 3.22 “Birliğimizde birlik içi konferans veya seminerler düzenlenerek çalışanların katılımının özendirilmesi ve desteklenmesi sağlanmaktadır” önermesine verilen cevapların oranları

Seçenekler	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Kararsızım	10	14,3	14,3	14,3
Katılıyorum	25	35,7	35,7	50,0
Tamamen Katılıyorum	35	50,0	50,0	100,0
Toplam	70	100,0	100,0	

Ankette sorulan bu önermeye anketi cevaplayanlar büyük oranda katılmışlardır. Katılıyorum ve tamamen katılıyorum diyenlerin oranı 85.7’ dir.

Tablo 3.23 “Birliğimizde başarılı takım çalışmaları sonucunda ödüllendiriyoruz “önermesine verilen cevapların oranları

Seçenekler	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Hiç Katılmıyorum	5	7,1	7,1	7,1
Katılmıyorum	10	14,3	14,3	21,4
Kararsızım	10	14,3	14,3	35,7
Katılıyorum	30	42,9	42,9	78,6
Tamamen Katılıyorum	15	21,4	21,4	100,0
Toplam	70	100,0	100,0	

Ankette sorulan bu önermeye anketi cevaplayanlar büyük oranda katılmışlardır. Katılıyorum ve tamamen katılıyorum diyenlerin oranı 64.3’tür.

Tablo 3.24 “Birliğimizde Ast-Üst ilişkileri göz önüne alındığında TKY sistemi içerisinde fikirlerimizi üstlerimize rahatlıkla ifade edebiliyoruz” önermesine verilen cevapların oranları

Seçenekler	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Katılmıyorum	5	7,1	7,1	7,1
Kararsızım	20	28,6	28,6	35,7
Katılıyorum	20	28,6	28,6	64,3
Tamamen Katılıyorum	25	35,7	35,7	100,0
Toplam	70	100,0	100,0	

Ankette sorulan bu önermeye anketi cevaplayanlar büyük oranda katılmışlardır. Katılıyorum ve tamamen katılıyorum diyenlerin oranı 64.3’tür.

Tablo 3.25 “Birliğimizde yapılan çember çalışmaları sonucunda gözle görülür iyileşme sağlanmaktadır” önermesine verilen cevapların oranları

Seçenekler	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Katılmıyorum	5	7,1	7,1	7,1
Kararsızım	10	14,3	14,3	21,4
Katılıyorum	15	21,4	21,4	42,9
Tamamen Katılıyorum	40	57,1	57,1	100,0
Toplam	70	100,0	100,0	

Ankette sorulan bu önermeye anketi cevaplayanlar büyük oranda katılmışlardır. Katılıyorum ve tamamen katılıyorum diyenlerin oranı 78.5'tir.

Tablo 3.26 “Birliğimizde çember çalışmalarında her üye toplantılarda düşüncelerini rahatça söylenebilmektedir” önermesine verilen cevapların oranları

Seçenekler	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Katılmıyorum	10	14,3	14,3	14,3
Kararsızım	10	14,3	14,3	28,6
Katılıyorum	20	28,6	28,6	57,1
Tamamen Katılıyorum	30	42,9	42,9	100,0
Toplam	70	100,0	100,0	

Ankette sorulan bu önermeye anketi cevaplayanlar büyük oranda katılmışlardır. Katılıyorum ve tamamen katılıyorum diyenlerin oranı 71.5'tir.

Tablo 3.27 “TSK’da mevcut oturmuş hiyerarşik örgüt yapısının TKY felsefesinin uygulanmasında bir engel teşkil edebileceğini düşünmüyorum” önermesine verilen cevapların oranları

Seçenekler	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Hiç Katılmıyorum	5	7,1	7,1	7,1
Katılmıyorum	5	7,1	7,1	14,3
Kararsızım	10	14,3	14,3	28,6
Katılıyorum	20	28,6	28,6	57,1
Tamamen Katılıyorum	30	42,9	42,9	100,0
Toplam	70	100,0	100,0	

Ankette sorulan bu önermeye anketi cevaplayanlar büyük oranda katılmışlardır. Katılıyorum ve tamamen katılıyorum diyenlerin oranı 71.5’tir.

Tablo 3.28 “TSK’da mevcut yönetmelik ve kanunların TKY felsefesinin uygulamasında bir engel teşkil edebileceğini düşünmüyorum” önermesine verilen cevapların oranları

Seçenekler	Sıklık	Oran	Geçerli Oran	Kümülatif Oran
Hiç Katılmıyorum	5	7,1	7,1	7,1
Katılmıyorum	5	7,1	7,1	14,3
Kararsızım	20	28,6	28,6	42,9
Katılıyorum	20	28,6	28,6	71,4
Tamamen Katılıyorum	20	28,6	28,6	100,0
Toplam	70	100,0	100,0	

Ankette sorulan bu önermeye anketi cevaplayanlar büyük oranda katılmışlardır. Katılıyorum ve tamamen katılıyorum diyenlerin oranı 57.2’dir.

3.2.6.4. Hipotezlere İlişkin Analizler

H₁: “Üst düzey komutanların TKY’ye destek olup TKY çalışmalarına katılması personelin TKY hakkındaki fikirlerini olumlu yönde etkiler” hipotezi aşağıda analiz edilmiştir.

Tablo 3.29 “Üst düzey komutanların TKY’ye destek olup TKY çalışmalarına katılması personelin TKY hakkındaki fikirlerini olumlu yönde etkiler” yargısının Korelasyonu.

		TSK Personelinin TKY hakkındaki Fikirleri	Üst düzey Komutanların TKY Çalışmalarına Katkıları
TSK Personelinin TKY Hakkındaki Fikirleri	Korelasyon Katsayısı	1	0,097
	p değeri	,	0,743
	N	70	70
Üst düzey Komutanların TKY Çalışmalarına Katkıları	Korelasyon Katsayısı	0,090	1
	p değeri	0,743	0,05
	N	70	70

TSK personelinin TKY hakkındaki fikirlerinin olumlu olması ile üst düzey komutanların TKY uygulamalarını desteklemeleri ve TKY çalışmalarına katılmaları arasında % 95 önem seviyesinde $p < 0,05$ eşitliğinden hareketle p değeri 0,74 çıkmıştır; dolayısıyla çıkan p değeri 0,05’den büyük olduğundan dolayı ve korelasyon katsayısının değeri (+) 0,097 olup bu iki değişken arasında doğrusal bir ilişki olduğu söylenemez dolayısıyla **H₁** hipotezi **red** edilmiştir.

H₂: “TSK’da karar vermede katılımcı bir yaklaşım sergilenmesi TSK personelinin TKY hakkında olumlu fikirler benimsemesine neden olur”; hipotezi aşağıda analiz edilmiştir.

Tablo 3.30 TSK ‘da karar vermede katılımcı bir yaklaşım sergilenmesi ile TSK personelinin TKY hakkında olumlu fikirler benimsemesi arasındaki ilişkinin korelasyonu.

		TSK Personelinin TKY Hakkındaki Fikirleri	Üst düzey Komutanların TKY Çalışmalarına Katkıları
TSK’da Karar Vermede Katılımcı Bir Yaklaşım Sergilenmesi	Korelasyon Katsayısı	1	0,770
	p değeri	,	0,001
	N	70	70
TSK Personelinin TKY Hakkındaki Olumlu Fikirler Benimsemesi	Korelasyon Katsayısı	0,770	1
	p değeri	0,001	,
	N	70	70

TSK ‘da karar vermede katılımcı bir yaklaşım sergilenmesi ile TSK personelinin TKY hakkında olumlu fikirler benimsemesi arasında % 99 önem seviyesinde korelasyon katsayısının değeri + (0,77) ve çıkan p değerinin ($p < 0,01$) 0,01’den küçük olması nedeniyle ($0,001 < 0,01$) iki değişken arasında doğrusal ilişki söz konusudur. İki değişken arasında aynı yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir; dolayısıyla **H₂** hipotezi **kabul** edilmiştir.

H₃: TSK’da kalite ve kalitenin sürekli geliştirilmesi amacıyla çalışmalar yapılır, kaynak ayrılıp personel teşvik edilir; hipotezi aşağıda analiz edilmiştir.

Tablo 3.31 TSK ‘da kalitenin geliştirilmesi ve eğitim çalışmalarını tespit etmek amacıyla ankette sorulan 11,12,13,14,15. soruların genel ortalaması

	N=70	Minimum	Maksimum	Aritmetik Ortalama		Std.
	İstatistik	İstatistik	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik Std.Sapma
TSK’daki Kalitenin Geliştirilmesi ve Eğitim Çalışmaları	70	2,60	4,80	3,8857	0,1907	0,71345

TSK’da kalite ve kalitenin sürekli geliştirilmesi amacıyla çalışmalar yapılır, kaynak ayrılıp personel teşvik edilir; yargısının doğruluğunu ispat etmek amacıyla TSK’da kalitenin geliştirilmesi ve eğitim çalışmalarına yönelik ankette 11, 12,13,14,15. sorular sorulmuştur. Sorulan bu soruların genel ortalaması 3,88 ve standart sapması 0,71’dir. Çıkan ortalama $3,88 > 3,30$ olduğundan dolayı personel yüksek oranda bu önermeye katılmaktadır; dolayısıyla **H₃** hipotezi **kabul** edilmiştir.

H₄: “TSK’nın yapısı TKY’nin uygulanmasına engel değildir” ; hipotezi aşağıda analiz edilmiştir.

Tablo 3.32 TSK yapısının TKY’ye uygun olup olmadığına tespit etmek amacıyla ankette sorulan 22,23. soruların genel ortalaması

	N=70	Minimum	Maksimum	Aritmetik Ortalama		Std.
	İstatistik	İstatistik	İstatistik	İstatistik	Std. Hata	İstatistik Std.Sapma
TSK Yapısının TKY’ye uygun olup olmadığı	70	1,50	5,00	3,7857	,3219	1,20439

TSK’nın yapısının TKY’ye uygulanmasına engel olmadığını ispat etmek amacıyla TSK’nın yapısının TKY’ye uygun olup olmadığına ilişkin ankette 22,23. sorular sorulmuştur. Sorulan bu soruların genel ortalaması 3,78 ve standart sapması 1,20’dir. Çıkan ortalama $3,78 > 3,30$ olduğundan dolayı personel yüksek oranda bu önermeye katılmaktadır; dolayısıyla **H₄** hipotezi **kabul** edilmiştir.

H₅: “Rütbesi subay olanlar astsubay ve uzman erbaşlara göre TKY’ye karşı daha olumlu tutum geliştirmişlerdir”; hipotezi aşağıda analiz edilmiştir.

Tablo 3.33 T.Test (Subay-Astsubayların ankette TKY kapsamında araştırılan 5 ana konu kapsamındaki tutumları)

GRUPLAR	RÜTBE	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
TSK Personelinin TKY Hakkındaki Fikirleri	Subay	15	4,8889	0,19245	0,11111
	Astsubay	20	4,0833	0,99536	0,49768
Üst Düzey Komutanların TKY Çalışmalarına Katkıları	Subay	15	4,5000	0,25000	0,14434
	Astsubay	20	3,5000	0,88976	0,44488
TSK’daki Kalitenin Geliştirilmesi ve Eğitim Çalışmaları	Subay	15	4,2667	0,11547	0,06667
	Astsubay	20	3,7000	0,77460	0,38730
Personelin TKY Çalışmalarına Katılım Durumu	Subay	15	4,4444	0,67358	0,38889
	Astsubay	20	4,2083	0,59900	0,29950
TSK Yapısının TKY’ye Uygun Olup Olmadığı	Subay	15	4,1667	0,76376	0,44096
	Astsubay	20	4,0000	0,91282	0,45644

Tablo 3.33’te görüldüğü üzere subayların TKY kapsamında sorulara ilişkin ortalamaları astsubaylara göre daha yüksektir.

Tablo 3.34 T.Test (Subay-Uzman Erbaşların ankette TKY kapsamında araştırılan 5 ana konu kapsamındaki tutumları)

GRUPLAR	RÜTBE	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
TSK Personelinin TKY Hakkındaki Fikirleri	Subay	15	4,8889	0,19245	0,11111
	Uzman	35	4,0833	1,01575	0,49768
Üst Düzey Komutanların TKY Çalışmalarına Katkıları	Subay	15	4,7500	0,25000	0,14434
	Uzman	35	4,3929	0,40459	0,15292
TSK’daki Kalitenin Geliştirilmesi ve Eğitim Çalışmaları	Subay	15	4,2667	0,11547	0,06667
	Uzman	35	3,8286	0,83609	0,31601
Personelin TKY Çalışmalarına Katılım Durumu	Subay	15	4,4444	0,67358	0,38889
	Uzman	35	3,8095	0,63413	0,23968
olmadığı T T TSK Yapısının TKY’ye Uygun Olup Olmadığı	Subay	15	4,1667	0,76376	0,44096
	Uzman	35	3,5000	1,52753	0,57735

Tablo 3.33 ile Tablo 3.34’da görüldüğü üzere Subayların ankette TKY kapsamında araştırılan 5 ana konu kapsamında edindikleri tutumların ortalamaları % 95

önem seviyesinde, Astsubay ve Uzman Erbaşlara göre daha yüksektir. Dolayısıyla H_0 hipotezi **kabul** edilmiştir.

3.2.6.5. Anova Analizi

Subayların, Astsubayların ve Uzman Erbaşların ankette araştırılan 5 ana konu kapsamında ortaya çıkan ortalamaları % 95 önem seviyesinde Anova analizinde verilmiştir.

Tablo 3.35 ANOVA (Subay-Astsubay-Uzman Erbaşların 5 ana konu kapsamındaki ortalamaları)

Gruplar	Rütbe	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Aritmetik Ortalama İçin %95 Güvenilirlik Analizi		Minimum	Maksimum
						Alt Sınır	Üst Sınır		
TSK Personelinin TKY Hakkındaki Fikirleri	Subay	15	4,8889	0,19245	0,11111	4,4108	5,3670	4,67	5,00
	Astsubay	20	4,0833	0,99536	0,49768	2,4995	5,6672	2,67	5,00
	Uzman	35	4,1429	1,0157	0,38392	3,2034	5,0823	2,33	5,00
	Toplam	70	4,2857	0,90447	0,24173	3,7635	4,8079	2,33	5,00
Üst düzey Komutanların TKY Çalışmalarına Katkıları	Subay	15	4,7500	0,25000	0,14434	4,1290	5,3710	4,50	5,00
	Astsubay	20	4,3926	0,88976	0,44488	2,0842	4,9158	2,75	4,50
	Uzman	35	3,5000	0,40459	0,15292	4,0187	4,7670	3,75	4,75
	Toplam	70	4,2143	0,71291	0,19053	3,8027	4,6259	2,75	5,00
TSK'daki Kalitenin Geliştirilmesi ve Eğitim Çalışmaları	Subay	15	4,2667	0,11547	0,06667	3,9798	4,5533	4,20	4,40
	Astsubay	20	3,7000	0,77460	0,38730	2,4674	4,9326	2,60	4,40
	Uzman	35	3,8286	0,83609	0,31601	3,0553	4,6018	2,60	4,80
	Toplam	70	3,8857	0,71345	0,19068	3,4738	4,2976	2,60	4,80
Personelin TKY Çalışmalarına Katılım Durumu	Subay	15	4,4444	0,67358	0,38889	2,7712	6,1177	3,67	4,83
	Astsubay	20	4,2083	0,59900	0,29950	3,2552	5,1615	3,33	4,67
	Uzman	35	3,8095	0,63413	0,23968	3,2231	4,3960	2,50	4,33
	Toplam	70	4,0595	0,64253	0,17172	3,6885	4,4305	2,50	4,83
TSK Yapısının TKY'ye Uygun Olup Olmadığı	Subay	15	4,1667	0,76376	0,44096	2,2694	6,0640	3,50	5,00
	Astsubay	20	4,0000	0,91287	0,45644	2,5474	5,4526	3,00	5,00
	Uzman	35	3,5000	1,52757	0,57735	2,0873	4,9127	1,50	5,00
	Toplam	70	3,7857	1,20439	0,32189	3,0903	4,4811	1,50	5,00

Tablo 3.35'de görüldüğü üzere Subay, Astsubay ve Uzman Erbaşların beş ana grup altında sorulan sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamaları, standart hataları, standart sapmaları %95 önem seviyesinde gösterilmiştir. Bu tablo sayesinde Subay, Astsubay, Uzman Erbaşların araştırılan konulara ilişkin ortalamaları bütün

halinde görülmektedir. Tabloda göze çarpan husus; araştırılan bütün gruplarda Subayların ortalamaları Astsubay ve Uzman Erbaşlara göre daha yüksek olmasıdır.

Yapılan analizler sonucunda hipotezlerin kabul veya red olması aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3.36 Hipotezlerin sonuçları

H₁	TSK personelinin TKY hakkındaki fikirleri olumluysa üst düzey komutanlar TKY uygulamalarını desteklemekte ve TKY çalışanlarına katılmaktadırlar	RED
H₂	TSK'da karar vermede katılımcı bir yaklaşım sergilenmesi TSK personelinin TKY hakkında olumlu fikirler benimsemesine neden olur.	KABUL
H₃	TSK'da kalite ve kalitenin sürekli geliştirilmesi amacıyla çalışmalar yapılır, kaynak ayrılıp personel teşvik edilir.	KABUL
H₄	TSK'nın yapısı TKY'nin uygulanmasına engel değildir.	KABUL
H₅	Rütbesi subay olanlar astsubay ve uzman erbaşlara göre TKY'ye karşı daha olumlu tutum geliştirmişlerdir.	KABUL

Tablo 3.36 test edilen hipotezlerin son durumu verilmiştir. Test edilen hipotezlerden H₁ hariç diğer dört hipotez kabul edilmiştir.

3.2.6.6. Anket Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Piyade taburunda, anket sonucunda elde edilen sonuçların TKY uygulamaları açısından oldukça başarılı olduğu söylenebilir. TKY uygulamaları örnek olarak incelediğimiz piyade taburunda oldukça başarılı sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Piyade taburunun TKY uygulamaları diğer askeri birlikler için örnek gösterilebilir.

Anket çalışması sonucunda taburun personeli TKY konusunda olumlu fikirlere sahiptir. Personel TKY uygulamalarını benimsemiş ve bu uygulamaların olumlu sonuçlarını görmüştür.

Üst düzey komutanların TKY çalışmalarına katkılarına yönelik sorulan sorularda üst düzey komutanların TKY konusuna astlarını desteklediği ve TKY uygulamalarına bizzat kendilerinin de katıldıkları ortaya çıkmıştır.

TSK personelinin TKY çalışmalarına katılımına ilişkin sorulan sorularda personelin yüksek oranda TKY çalışmalarına katıldıkları ve katılmaları yönünde teşvik edildikleri ortaya çıkmıştır.

Kalite, kalitenin sürekli geliştirilmesi, eğitim konularında ankette sorulan sorulara yüksek oranda personel tarafından olumlu cevap verilmiştir.

Sonuç olarak; örnek olarak incelenen askeri birlik te göstermiştir ki TKY Türk Silahlı Kuvvetleri için uygulanamaz bir sistem değildir. Askeri birliklerde uygulanması halinde başarılı sonuçlar alınacağı gözükmektedir. Özellikle askeri birliklerde oluşturulan kalite çemberleri vasıtasıyla yönetime herkesin katılımının sağlanması, sorunların çözümünü kolaylaştıracak, personelin işe yönelik motivasyonunu artıracaktır. Bu nedenle askeri birliklerde kalite çemberlerinin oluşturulması TKY' nin başarısını artıracak en önemli araçlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzün rekabet ortamında başarılı olan kuruluşların ortak özelliğinin Toplam Kalite Yönetimi felsefesi olduğu bilinmektedir. Çağdaş yönetim anlayışı TKY'de esas olan, çalışanların, bireylerin ve toplumun tümünün mutluluğunu temel almaktır.

Bugün kurumların yapacakları yatırımların en iyisi insana, müşteriye ve kaliteye yapacakları yatırımdır. TKY ile işletmeler, üründe veya hizmette kalitenin iyileştirilmesini sağlayarak kayıpları azaltmakta, etkinliği ve verimliliği artırmakta, yeni teknolojilere hemen adapte olmakta, kaliteli mal ve hizmet üreterek müşterinin memnuniyetini sağlamakta, çalışanları işletmeye bağlamakta ve bunun gibi çeşitli avantajları işletmeye getirerek güç kazanmasını sağlamaktadır.

Günümüzde çalışanlar sadece kendilerine dikte edilenleri değil, aynı zamanda örgütün gelişimine hizmet edecek kendi düşüncelerini de hayata geçirmek istemektedirler. Örgütlerin sağlıklı rekabet edebilmeleri için hız, maliyet, esneklik ve kalite silahlarını en etkili bir şekilde kullanmaları artık günümüzün vazgeçilmez bir yönetim tarzı olan "Toplam Kalite Yönetimi" ile mümkün olmaktadır. Çalışanlar yönetime katıldıkları ölçüde verimlilikleri ve etkinlikleri aynı oranda artacaktır.

TKY günümüzün, maddi değerlere çok fazla önem veren dünyasında, insana saygıyı ön plana çıkaran, yaşam kalitesini sürekli iyileştirmeye çalışan bir yönetim anlayışı olarak Silahlı Kuvvetlere birçok yeni değerler kazandırabilecek bir yönetim şeklidir. Özellikle çalışanların yönetime ve alınan kararlara katılmalarıyla birçok sorun ortadan kalkacaktır. Personelin çalıştığı işe yönelik memnuniyeti artacaktır.

TSK, bu gerçeklerden hareketle son 5-6 senedir Toplam Kalite Yönetimini birliklerinde uygulamaya başlamış ve planlı kurslarla öncelikle yönetici kadrolardan başlayan bir eğitim faaliyetine girişmiştir. Yapılan çalışmalardan elde edilen neticeler memnuniyet vericidir.

TKY sistemi TSK' da her kurum ve kuruluşta, her düzeyde uygulanabilir. Ancak TSK' da uygulamada karşılaşılan en önemli darboğaz, kurum kültürünün ve üst düzeyde çalışanların kafa yapılarının değişime karşı gösterdikleri dirençtir.

Bu olumsuzlukları aşmak için Türk Silahlı Kuvvetlerinde;

- Tepe yönetimin kesin ve mutlak desteği sağlanmalı
- Çalışanların katılımı ve güçlendirilmesi teşvik edilip, desteklenmeli
- Eğitim faaliyetlerine ağırlık verilmeli
- Başarının nispeten kolay olduğu alanlardan başlanıp, en küçük başarılar dahi özendirilmelidir.
- Ayrıca TSK' da çok uzun zamandan beri;
- Liderlik kavramı ve uygulaması
- Görev motivasyonu
- Birlik ruhu sağlama
- İnisiyatif verme
- Astlarını tanıma ve onlarla her zaman yakın ilişki içinde bulunma gibi TKY içinde yer alan hususların bir esas olarak kabul edilmiş olması sistemin uygulanmasını kolaylaştırıcı hususlardır.

TKY'nin birliklerde başarılı olabilmesi için öncelikle yapılması gereken unsur eğitimidir. TKY eğitimle başlar, eğitimle biter. Dolayısıyla birliklerde eğitime önem verilmelidir. Özellikle üst düzey komutanların TKY bazında eğitilmeleri sistemin başarıyla uygulanması açısından şarttır. TKY konusundaki eğitimlere tüm personelin katılımının sağlanması ve desteklenmesi gerekir.

TKY'den çok kısa sürede hedeflenen sonuçların beklenmesi, uygulamada başarısızlığa yol açacaktır. TKY' yi uygulayabilmek için mutlaka örgütsel kültürün

değişmesi ve geliştirilmesi gerekir. Örgüt kültürü tarım yapılan toprağa benzer. Gerekli şartlar sağlanmadığı sürece TKY'de dâhil olmak üzere örgüt kültüründe hiçbir şey yetişmez, filizlenmez. Dolayısıyla TKY uzun vadede çok iyi planlamak ve uygulanmalıdır. TKY'nin başarılı olabilmesi için gerekli şartlar oluşturulmalı ve sağlanmalıdır. Bunlar sağlanmadığı takdirde uygulamada TKY'den büyük başarılar beklemek birlikleri hayal kırıklığına uğratabilecektir.

TKY'nin başarıya ulaşabilmesi ve birliklerimizde TKY felsefesine uygun bilincin oluşturulabilmesi için öncelikle ülkemizdeki yönetim biçimi üzerinde belirleyici olan hiyerarşi, bürokrasi gibi köklü yapılaşmaların makul bir düzeye indirgenmesi gerekir. Bütün gereklerin yerine getirilmesi ise uzun zaman gerektirir. Bu sebeplerden dolayı TKY' yi bir anda sonuç verecek mucize bir ilaç olarak görmektense, TKY uygulanmalarını değerlendirirken örgütlerin gösterdikleri gelişim çizgilerini göz önünde bulundurmamak daha yararlı sonuçlar verecektir,

TSK, TKY' yi başarılı bir şekilde uygulayabilmek için gerekli adaptasyonları yapmalıdır. Organik örgüt yapısının ve yatay ilişkilerin yoğun olduğu bir yapının TKY için ideal olduğu unutulmamalıdır.

Birliklerde TKY sistemi kapsamında, bireysel performans değerlendirme sistemi, takım değerlendirme sistemi ile desteklenerek zaten mevcut olan takım ruhu anlayışına güçlü bir hız ve ivme kazandırılmalıdır.

Birliklerde günlük faaliyetler, TKY toplantı ve faaliyetlerini aksatmayacak şekilde planlanmalı, personelin eğitim imkânları artırılmalıdır. Vizyon, amaç ve hedefler saydamlık içerisinde yüksek bir katılım ile belirlenmelidir. İletişim kanalları etkin kullanılmalı ve iyileştirme gayretleri bilgi sistemleri ile desteklenmelidir.

TSK' da TKY'nin uygulanmasına yönelik geniş kapsamlı çaba gösterilmektedir. Bu çaba sonucunda elde edilen başarı çok tatminkâr seviyededir.

Bu tez çalışmasında incelediğimiz Piyade Taburundaki TKY çalışmaları neticesinde elde edilen sonuçlar da TKY'nin başarısını ispatlamada örnektir. Yine bu çalışma kapsamında piyade taburunun personeline yapılan anket çalışmasında da

görüldüğü gibi personel bu sistemi benimsemiş ve bu sistemin uygulanmasından yanadır. Bu sistemin mevcut verimi artıracığı düşüncesindedir.

Sonuç olarak; yukarıda değindiğimiz hususlar dikkate alınarak uygulanacak insanı temel alan, hizmet kalitesini gerçekleştiren, motivasyona önem veren, sürekli eğitim ve öğrenen organizasyon düşüncesini tatbik eden, topyekün katılımı ve çok yönlü iletişimi gerçekleştiren, liderlik özelliklerinin tam anlamıyla sergilendiği, TKY sorumluluğunu kalite merkezinden alıp tabana yayan, tüm birliklerinde etkin bir şekilde uygulayan, her türlü kaynak tahsisinin yapılabildiği bir TKY, TSK'yı günümüzün daha çağdaş yönetilen ve liderliğini devam ettiren bir kurum seviyesine getirecektir.

EKLER

EK-1

ANKET FORMU

Yaşınız

Rütbeniz.....

Toplam Kalite Yönetimi içinde bulunduğunuz süre.....

Aşağıdaki önermelere katılma derecenizi, aşağıda verilen ölçekteki en uygun rakamı daire içine alarak belirtiniz.

1.Hiç Katılmıyorum

2.Katılmıyorum

3.Kararsızım

4.Katılıyorum

5.Tamamen Katılıyorum

1. TKY'nin birliğimizde uygulanmasının somut sonuçlarını görüyorum. 1 2 3 4 5
2. Birliğimizde TKY'nin bireysel ve grup düzeyinde bir bilinç değişikliği ve düşünce farklılığı yarattığına inanıyorum. 1 2 3 4 5
6. Silahlı kuvvetlerde TKY'nin uygulamasını doğru buluyorum. 1 2 3 4 5
7. Birliğimizde komutan dâhil yönetim kademesi karargâh/birlik içinde beraber çalışmayı özendirmekte ve hareke geçirmektedir. 1 2 3 4 5
8. Birliğimizde komutan dâhil yönetim kademesi her türlü iyileştirme çalışmalarında aktif olarak rol almaktadır. 1 2 3 4 5
9. Birliğimizde komutan dâhil yönetim kademesi TKY konusundaki eğitimlere katılmaktadır. 1 2 3 4 5
10. Birliğimizde komutan dâhil yönetim kademesi erişilebilir olmakta , çalışanları aktif biçimde dinlemekte ve yanıtlamaktadır. 1 2 3 4 5

11. Birliğimizde TKY çerçevesinde gelişen durumlar ve teknolojik yapı da dikkate alınarak, eğitim programlarında yeni ihtiyaçlar doğrultusunda geliştirmeler yapılmaktadır. 1 2 3 4 5
12. Birliğimizde TKY'yi geliştirmek amacıyla yeterli kaynak tahsisi yapılmaktadır.
13. Birliğimizde TKY faaliyet ve toplantılarının diğer yoğun günlük faaliyetlere rağmen aksatılmadan gerçekleştirilmektedir. 1 2 3 4 5
14. Birliğimizde çalışanlara TKY çerçevesinde sürekli iyileştirmeyi sağlayacak süre ve eğitim imkânı sağlanıyor. 1 2 3 4 5
15. Birliğimizde kalitenin iyileştirilmesi için yaratıcılık ve yenileşme önerileri teşvik edilir. 1 2 3 4 5
16. Birliğimizde TKY konusundaki eğitimlere tüm personel tarafından katılım sağlanmakta ve desteklenmektedir. 1 2 3 4 5
17. Birliğimizde birlik içi konferans veya seminerler düzenlenerek çalışanların katılımının özendirilmesi ve desteklenmesi sağlanmaktadır. 1 2 3 4 5
18. Birliğimizde başarılı takım çalışmaları sonucunda ödüllendiriliyoruz. 1 2 3 4 5
19. Birliğimizde Ast üst ilişkileri göz önüne alındığında TKY sistemi içinde fikirlerimizi üstlerimize rahatlıkla ifade edebiliyoruz. 1 2 3 4 5
20. Birliğimizde yapılan çember çalışmaları sonucunda gözle görülür iyileşme sağlanmaktadır. 1 2 3 4 5
21. Birliğimizde çember çalışmalarında her üye toplantılarda düşüncelerini rahatça söyleyebilmektedir. 1 2 3 4 5
22. TSK'da mevcut oturmuş hiyerarşik örgüt yapısının TKY felsefesinin uygulanmasında engel teşkil edebileceğini düşünmüyorum. 1 2 3 4 5
23. TSK'da mevcut yönetmelik ve kanunların, TKY felsefesinin uygulanmasında bir engel teşkil edeceğini düşünmüyorum. 1 2 3 4 5

KAYNAKÇA

- AKIN Besim, ÇETİN Canan, Erol Vedat, **Toplam Kalite Yönetimi Ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, İstanbul, 1998.
- AŞKİT, Cihangir, “Yeni Bir yönetim Anlayışı: Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Silahlı Kuvvetleri Perspektifi”, **Silahlı Kuvvetler Dergisi**, S.353, Yıl:2.116, Genelkurmay Askeri Tarih ve Etüt Başkanlığı yayınları, Ankara, Temmuz 1997.
- AKTAN, Can Coşkun, “Yerel Yönetimlerin Yeniden yapılanması Ve Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması”, **Türk İdare Dergisi**, S.419, Yıl:70, Ankara, Haziran 1998.
- ALPAY, Rifat, **Toplam Kalite Yöntemleri**, Sümer Holding A.Ş. Bursa Araştırma Geliştirme ve Eğitim İşletmesi Yayını, Bursa, 1998.
- BAYRAK, Sabahat, “Kalite Anlayışında Yeni Bir Yaklaşım Olarak Toplam Kalite Yönetimi“, **Verimlilik Dergisi**, S.7, Milli Prodüktivite Yayını, Ankara, 1994.
- BOZKURT, Rıdvan, “Kalitenin Esasları ve Deming’in 14 İlkesi”, **MPM Verimlilik Dergisi**, İstanbul, 1994.
- DEMİRKAN, Mahmut, **Toplam Kalite Yönetimi ve Türk İlişkileri Sistemine Etkileri**, Değişim Yayınları, Sakarya, 1997.
- DÜREN, Zeynep , **2000’li Yıllarda Yönetim**, Alfa Yayınları, İstanbul, Şubat 2000.
- EFİL, İsmail, **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç: ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, U.Ü. Yayınları, Bursa, 1996.
- , **Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamada Örnekler**, Sidre Yayıncılık, Bursa, 1988.
- ERSEN, Haldun, **Toplam Kalite Ve İnsan kaynakları Yönetimi İlişkisi**, Alfa Basım Dağıtım, İstanbul, 1997.

FARSAKOĞLU, Ö.Faruk, “Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Silahlı Kuvvetleri”, **Kara Kuvvetleri Lojistik Dergisi**, S.2, Ankara, 2000.

Genelkurmay Başkanlığı, **TSK’da TKY Uygulamaları 2**, Genelkurmay Basımevi, Ankara, 1999.

-----, **TSK Toplam Kalite Yönetimi Yönergesi**, Genelkurmay Basımevi, Ankara, 2002.

GÖZLÜ, Sıdkı, “Üretim, Verimlilik Ve Toplam Kalite Yönetimi“, **Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi Sempozyumu Kitabı**, İstanbul, 1994.

İSHAKAWA, Kauro, **Toplam Kalite Kontrol**, 2.Baskı, No:7, KALDER Yayınları, İstanbul, Mayıs 1997.

İMAİ, Masaaki, **Kaizen**, Brisa Yayınları, İstanbul, Mart 1997.

KAVRAKOĞLU, İbrahim, **Kalite**, Rekabetçi Yönetim Dizisi No:1, KALDER Yayınları, İstanbul, 1998.

KOVANCI, Ahmet, **Toplam Kalite Yönetimi**, Hava Harp Okulu Yayınları İstanbul 1999.

KUĞUOĞLU, İrfan, KUĞUOĞLU, Sema, “Eğitimde Toplam Kalite Faktörleri ve Toplumdaki Etkileri”, **Silahlı Kuvvetler Dergisi**, S. 365, Yıl: 119, Genelkurmay Askeri Tarih ve Stratejik Etüt Başkanlığı Yayınları, Ankara, Temmuz 2000.

ODMAN, Ferah, **Toplam Kalite Kontrolü**, No:11, BUSİAD Yayınları, Bursa, 1993.

ÖZGEN, Hüseyin, “Verimlilik ve Kalite Arasındaki İlişkinin Toplam Kalite Yönetimi Açısından Analizi”, **Standart**, İstanbul, 1996.

ÖZTÜRK, Ahmet, “Toplam Kalite Yönetiminin Kültürel Temeli”, **Bakış**, İstanbul, Haziran 1997.

- ÖZVEREN, Mina, **Toplam Kalite Yönetimi**, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, Haziran 1997.
- SARAN, B. Ulvi, GÖÇERLER, Ahmet, “Kamu Hizmetlerinde ve İçişleri Bakanlığı’nda Toplam Kalite Yönetimi“, **Türk İdare Dergisi**, S.421, Yıl: 70, Ankara, Aralık 1998.
- SAVAŞ, Halil, “ Toplam Kalite Yönetimi“, **Standart**, İstanbul, Ağustos 1996.
- ŞİMŞEK, Muhittin, **Kalite Yönetimi**, Marmara Üniversitesi Yayın No:584, İstanbul, 1996.
- TEKİNKUŞ, Mehmet, TKY’nin Türkiye’de Büyükşehir Belediyelerine Uygulanabilirliği Üzerine Bir Alan Araştırması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2000.
- TOZLUYURT, Erkan, ŞENEL, Gökhan, ÖZCAN, Erdal, **Toplam Kalite Yönetimi**, Rota Yayınları, İstanbul, 1994.
- YAĞIZ, Ömer, “Yüksek Öğretim Kurumları Ve Toplam Kalite Yönetimi“, **ODTÜ Gelişme**, C.XXIV, S.2, Ankara, 1997.
- YENERSOY, Gönül, **Toplam Kalite Yönetimi: Mükemmeli Arayış Yolunda İlk Adım**, Rota Yayınları, İstanbul, 1997.
- YILDIZ, Güntekin, **İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi: Toplam Kalite Yönetimine Geçişte Stratejik Bir Yaklaşım**, Yayın No:1, Sakarya Üniversitesi Yayını, Sakarya, 1994.
- ZEL, Uğur, **Toplam Kalite Yönetimi Teori ve Uygulama**, Kara Harp Okulu Yayını, Ankara, 1999.

ÇEVİRİMİÇİ ADRESLER

<http://www.insankaynaklari.com/default.asp> (29 Mart 2005)

<http://www.KALDER.org./page.asp?pageID=I> (05 Nisan 2005)

<http://www.KALDER.org> (01 Nisan 2005)

<http://www.maliye.gov.tr/defterdarliklar/gumushane/tky/komutky/htm> (10 Nisan 2005)

DİZİN

(AQAP), 2

A

A.B.D., 8
Askeri, 42, 51, 53, 64, 87, 125, 126

B

Bireysel, 30, 33, 35, 59, 61, 64
Bireysel Öneri, 30, 33, 61

D

Deming, 9, 12, 18, 125
DİE, 42

E

Endüstri, 1, 7

H

hizmet, 1, 2, 10, 12, 24, 40, 41, 42, 53,
54, 58, 68, 75, 89

I

ISO, 2, 11, 33, 39, 125

J

Japon, 8, 9, 10, 23, 31

K

Kaizen, 11, 19, 23, 24, 126
KALDER, 38
Kalite, 8, 1, 2, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12,
13, 14, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24,
25, 26, 27, 28, 30, 31, 32, 33, 34, 35,
38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 50, 51, 55,
56, 57, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 66, 67,

68, 69, 70, 71, 74, 75, 78, 79, 80, 81,
82, 90, 125, 126, 127
Kalite Çemberlerinin, 23, 32, 60
kalite kontrol çemberleri, 10, 21, 24
Kamu, 39, 40, 41, 42, 43, 45, 127

M

müşteri, 1, 10, 11, 13, 17, 18, 25, 37, 38,
39, 42, 44, 45, 56, 65, 68, 69

O

Ordu, 1, 57, 83

Ö

Öneri, 33, 61

Ş

Şikâyet, 33, 54, 61

T

TAYLOR, 7
TKY, 1, 2, 11, 19, 26, 30, 31, 34, 37, 38,
42, 45, 50, 51, 55, 56, 57, 59, 60, 61,
63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72,
73, 78, 94, 126, 127
Toplam Kalite Yönetimi, 1, 2, 6, 7, 10,
11, 17, 18, 19, 22, 24, 25, 26, 28, 31,
32, 33, 35, 38, 43, 50, 51, 55, 56, 57,
60, 61, 62, 63, 64, 66, 74, 75, 78, 80,
81, 82, 90, 125, 126, 127
TSK, 2, 31, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 58, 59,
60, 62, 63, 68, 73, 75, 126
Türk Ordusu, 2
Türk Silahlı Kuvvetlerini, 1, 52

Y

Yönetim Felsefesi, 1