

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**YÖNETİCİLERİN VERİMLİLİĞİNİN ARTTIRILMASINDA
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN ROLÜ:
ADLI TIP'TA BİR UYGULAMA**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: **Neşe TOSUN**

İSTANBUL, 2010

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**YÖNETİCİLERİN VERİMLİLİĞİNİN ARTTIRILMASINDA
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN ROLÜ:
ADLI TIP'TA BİR UYGULAMA**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:

Neşe TOSUN

Öğrenci No:

080746008

Danışman:

Yrd. Doç. Dr. Sefer Gümüş

İSTANBUL, 2010

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak “Yöneticilerin Verimliliğinin Arttırılmasında Toplam Kalite Yönetimi'nin Rolü: Adli Tıp'ta Bir Uygulama ” başlıklı bu çalışmanın bilimsel ahlak ve geleneklere uygun bir şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 19.01.2010

Aday: Neşe TOSUN

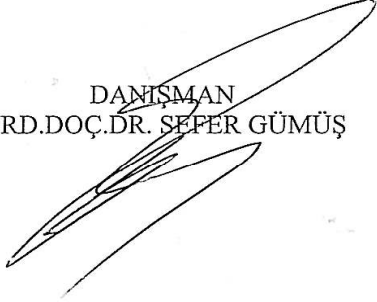
T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

20.02.2016

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden 080746008 numaralı *Neşe Tosun*'un "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**YÖNETİCİLERİN VERİMLİLİĞİNİN ARTTIRILMASINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN ROLÜ: ADLİ TIP'TA BİR UYGULAMA**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 29.01.2010 tarih ve 2010/3 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince 60 dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oybirliği~~ *oybirliği* ile *Kabul/Red veya Düzeltme* kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
YRD.DOÇ.DR. SEFER GÜMÜŞ



ÜYE
PROF.DR. SUDİ APAK



ÜYE
PROF.DR. OSMAN ZEKAYI ORHAN



ÖNSÖZ

Bu araştırma yöneticilerin verimliliğinin arttırılmasında Toplam Kalite Yönetiminin rolünü saptamak amacıyla yapılmıştır.

Çalışmanın sonuçlandırılmasında değerli görüşleri ile katkıda bulunan hocam Sn. Yrd. Doç. Dr. Sefer Gümüş'e, araştırma ve uygulama aşamasındaki katkılarından dolayı Uz. Dr. Özlem Saniye İçmeli, Uz. Dr. Timur Kaan Gündüz, Uz. Dr. Nur Birgen, Doç. Dr. Ümit Naci Gündoğmuş ve Uz. Dr. Ahmet Sadi Çağdır'a teşekkürlerimi sunar çalışmanın ilgililere faydalı olmasını dilerim.

İstanbul, 2010

Neşe Tosun

YÖNETİCİLERİN VERİMLİLİĞİNİN ARTTIRILMASINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN ROLÜ: ADLİ TIP'TA BİR UYGULAMA

Tezi Hazırlayan: Neşe TOSUN

Özet

Toplam Kalite Yönetimi(TKY)'nin temelini oluşturan kalite ve kaliteyi etkileyen öğeler, tüm özellikleriyle incelendiğinde işletmeler, özel ve kamu kurumlarında uygulanabilir olduğu görülmektedir. Yönetim, yönetici, verimlilik ve kalite yönetimi kuruluşların hizmetlerinin müşteriye ulaşmasında önemli rol oynamaktadır. Kuruluşlar kaliteli bir yönetim oluşturarak, müşteri memnuniyetinde kaliteyi hedef alarak verimliliklerini arttırlar. Günümüzde uygulamadaki başarısı ile kabul gören toplam kalite yönetiminin, yöneticilerin verimliliğinin artırılmasındaki rolü; yönetim, yönetici, verimlilik ve kalite kavramlarıyla birlikte açıklanarak incelenmiştir. Tez çalışmasında; yöneticilerin verimliliğinin artırılmasında TKY'nin rolünü saptamak amacıyla İstanbul Adli Tıp Kurumu'ndaki yöneticilere toplam kalite yönetimi ile ilgili anket uygulanmıştır. TKY'nin yöneticilerin verimliliğinin artırılmasında etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca yöneticilerin TKY'nin verimlilikleri üzerindeki rolü hakkındaki değerlendirmelerinde; demografik özelliklerinden yaşları ile TKY'nin kalite kültürü faktöründe; 41-45 yaş grubundaki yöneticilerin, kalite kültürüne 46 yaş ve üstündeki yöneticilerden daha fazla önem verdiği, diğer tüm demografik özellikler ve faktörler arasında birbirine yakın görüşe sahip oldukları, eşit düzeyde önem verdikleri saptanmıştır.

Anahtar kelimeler: Toplam Kalite Yönetimi, Kalite, Verimlilik, Yönetim, Yönetici

ROLE OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN INCREASE OF EFFICIENCY OF MANAGERS: AN APPLICATION IN FORENSIC MEDICINE

Presented By: Neşe TOSUN

ABSTRACT

When the quality and components affecting quality, which are the basis of Total Quality Management (TQM), are examined, it is evident that it is applicable within the structure of enterprises, private and public institutions. Management, manager, efficiency, and quality management have a significant role in access of customers to institutions' services. Institutions increase the level of their efficiency by formation of a quality management, and by targeting quality in customer satisfaction. The role of TQM, which is currently accepted with its success in application, in increase of efficiency of managers has been explained and examined together with the concepts of management, manager, efficiency, and quality. Within the scope of the thesis study, surveys related to total quality management were applied to managers, officiating at Istanbul Forensic Medicine Institution for the purpose of determination of the role of TQM in increase of efficiency of managers. It was concluded that TQM was effective in terms of increase of efficiency of TQM managers. Furthermore in evaluations of managers on impact of TQM on their efficiency, it was determined on their ages, one of their demographic features and TQM quality culture factor that managers in the group of ages of 41-45 attached importance to quality culture more than managers, who were 46 and over, they had similar views to each other among all the other demographical features and factors, they attached equal importance.

Key Words: Total Quality Management, Quality, Efficiency, Management, Manager

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET	v
ABSTRACT	ii
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR	ix
1. GİRİŞ.....	1
2. YÖNETİM VE YÖNETİCİLİK.....	3
2.1. Yönetim Kavramı ve Tanımı	3
2.2. Yönetimin Amacı	4
2.3. Yönetim Sürecinin Özellikleri	5
2.4. Yönetim Fonksiyonları	7
2.4.1. Planlama Fonksiyonu.....	7
2.4.2. Örgütleme Fonksiyonu.....	11
2.4.3. Yürütme (Yöneltme) Fonksiyonu.....	13
2.4.4. Koordinasyon Fonksiyonu	15
2.4.5. Kontrol (Denetleme) Fonksiyonu.....	16
2.4.6. Karar Verme Süreci	18
2.5. Yöneticinin Tanımı.....	21
2.6. Yöneticilik Yaklaşımları.....	21
2.7. Yönetici Kademeleri.....	23
2.7.1. Üst Kademe Yönetimi (Stratejik Yönetim)	24
2.7.2. Orta Kademe Yönetimi (Fonksiyonel Yönetim)	25
2.7.3. Alt Kademe Yönetimi (Program Yönetimi).....	25
2.8. Yöneticinin Rol ve İşlevleri	26
3. VERİMLİLİK.....	32
3.1. Verimlilik Tanımı.....	32
3.2. Verimlilikle İlgili Kavramlar	37
3.2.1. Ekonomiklik	37

3.2.2.	Rantabilite (Kârlılık).....	38
3.2.3.	Etkinlik.....	39
3.2.4.	Etkililik	40
3.3.	Verimlilik Çeşitleri ve Ölçülmesi	40
3.3.1.	Toplam Faktör Verimliliği	41
3.3.2.	Kısmi Verimlilik.....	43
3.3.3.	Çok Faktörlü Verimlilik.....	43
3.4.	Örgütlerin Verimliliği.....	44
4.	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	47
4.1.	Kalite	47
4.1.1.	Kalite Kavramı	47
4.1.2.	Kaliteyi Etkileyen Öğeler.....	50
4.1.2.1.	Para	50
4.1.2.2.	Pazar.....	51
4.1.2.3.	Bilgi.....	51
4.1.2.4.	İnsangücü	52
4.1.2.5.	Yönetim.....	53
4.1.2.6.	Hammadde.....	54
4.2.	Toplam Kalite Yönetimi(TKY).....	54
4.2.1.	Toplam Kalite Yönetimi Tanımı	56
4.2.2.	Toplam Kalite Yönetimi Tarihçesi	58
4.2.3.	Toplam Kalite Yönetiminin Yararları.....	60
4.2.4.	Toplam Kalite Yönetiminin Amaçları	61
4.2.5.	Toplam Kalite Yönetiminde Temel Öğeler.....	63
4.2.5.1.	Liderlik.....	63
4.2.5.2.	Katılımcılık.....	65
4.2.5.3.	Müşteri Odaklılık.....	67
4.2.5.4.	Sürekli Gelişme	69
4.2.5.5.	Sıfır Hata	71
4.2.5.6.	Sürekli Eğitim.....	72
5.	YÖNTEM	73
5.1.	Problem	73

5.2.	Araştırmanın Amacı	73
5.3.	Hipotezler.....	74
5.4.	Araştırmanın Önemi	74
5.5.	Araştırmanın Varsayımları	75
5.6.	Araştırmanın Sınırlılıkları.....	75
5.7.	Araştırmanın Modeli	75
5.8.	Evren ve Örneklem.....	76
5.9.	Veriler ve Toplanması	76
5.10.	Verilerin Çözümü ve Yorumlanması.....	77
6.	BULGULAR VE YORUM	81
6.1.	Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	81
6.2.	Yöneticilerin TKY'nin Verimlilikleri Üzerindeki Rolü Hakkındaki Değerlendirmeleri	85
6.3.	Yöneticilerin TKY'nin Verimlilikleri Üzerindeki Rolü Hakkındaki Değerlendirmeleri ile Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki.....	86
7.	SONUÇ VE ÖNERİLER	96
	KAYNAKÇA.....	99
	EKLER.....	106
	Ek-1: Anket Formu.....	106
	Ek-2: Faktör Yapısı	109
	Ek-3: Anket Uygulama İzin Formu.....	111

TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo.1. Yönetici Rollerini ve Bunlara İlişkin Faaliyetler.....	27
Tablo.2. Verimlilik Nedir, Ne Değildir ?.....	36
Tablo.3. Verimlilik Türleri ve Formülleri.....	41
Tablo.4. Güvenilirlik Değeri	77
Tablo.5. Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri	78
Tablo.6. Toplam Varyans.....	79
Tablo.7. Yönlendirilmiş Temel Bileşenler Matrisi.....	80
Tablo.8. Kolmogorov-Smirnov Z Analizi Sonuçları	80
Tablo.9. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	81
Tablo.10. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı.....	82
Tablo.11. Örneklem Grubunun Görevlerine Göre Dağılımı	82
Tablo.12. Örneklem Grubunun Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı.....	83
Tablo.13. Örneklem Grubunun Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı	83
Tablo.14. Örneklem Grubunun Adli Tıp'ta Çalışma Süresine Göre Dağılımı	84
Tablo.15. Örneklem Grubunun TKY Eğitimi Alma Durumuna Göre Dağılımı	84
Tablo.16. Örneklem Grubunun TKY Eğitim Sayısına Göre Dağılımı	85
Tablo.17. Yöneticilerin Değerlendirmeleri Arasındaki İlişki	86
Tablo.18. Yöneticilerin Toplam Kalite Yönetiminin Verimliliğe Etkisi Hakkındaki Değerlendirmeleri ile Cinsiyetleri Arasındaki İlişki	87
Tablo.19. Yöneticilerin Toplam Kalite Yönetiminin Verimliliğe Etkisi Hakkındaki Değerlendirmeleri ile Yaşları Arasındaki İlişki	88
Tablo.20. Yöneticilerin Toplam Kalite Yönetiminin Verimliliğe Etkisi Hakkındaki Değerlendirmeleri ile Görevleri Arasındaki İlişki	89
Tablo.21. Yöneticilerin Toplam Kalite Yönetiminin Verimliliğe Etkisi Hakkındaki Değerlendirmeleri ile Mesleki Kıdem Arasındaki İlişki	90
Tablo.22. Yöneticilerin Toplam Kalite Yönetiminin Verimliliğe Etkisi Hakkındaki Değerlendirmeleri ile Eğitim Düzeyleri Arasındaki İlişki.....	91

Tablo.23. Yöneticilerin Toplam Kalite Yönetiminin Verimliliğe Etkisi Hakkındaki Değerlendirmeleri ile Adli Tıp'ta Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki	92
Tablo.24. Yöneticilerin Toplam Kalite Yönetiminin Verimliliğe Etkisi Hakkındaki Değerlendirmeleri ile TKY Eğitimi Alma Durumu Arasındaki İlişki	93
Tablo.25. Yöneticilerin Toplam Kalite Yönetiminin Verimliliğe Etkisi Hakkındaki Değerlendirmeleri İle Alınan TKY Eğitimi Arasındaki İlişki	94
Tablo.26. Yöneticilerin Toplam Kalite Yönetiminin Verimliliğe Etkisi Hakkındaki Değerlendirmelerinin TKY Eğitimi Sayısına Bağlı Olarak Değişimi.....	95

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil.1. Planlama Sürecinin Aşamaları.....	9
Şekil.2. Yönetmel Kademeler	24
Şekil.3. Hiyerarşik Kademeler ile Yönetmel Beceriler Arasındaki İlişkiler	28
Şekil.4. İnsan Kaynakları ve Verimlilik.....	45
Şekil.5. Verimliliği Etkileyen Faktörler.....	46

KISALTMALAR

b.t.	: Belirtilmemiş tarih
ISO	: International Standards Organization
MPM	: Milli Prodüktivite Merkezi
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
s.	: Sayfa
SPSS	: Statistical Packages for the Social Sciences
vb.	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri

1. GİRİŞ

İnsanların belirli amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelerek oluşturdukları ve beraberce sistematik bir şekilde işbirliği yaparak çalıştıkları gruplara örgüt adı verilmektedir. Örgütlerde yönetim sürecinden söz edebilmek için yapılacak bir işin (amaçlar), iş yapacak çalışanların (insan kaynakları) ve gerekli örgütsel kaynakların bulunmasından başka, bu sürecin etkili ve verimli bir şekilde işletilmesi, kısaca yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesi gereklidir (Ülgen ve Mirze, 2007, s.20–21). Bu fonksiyonları etkili bir şekilde yerine getirilmesi ise yöneticilerin sorumluluğundadır.

Örgütlerde yöneticilerin başarısı; örgütü amaca ulaştırma derecesi yani yönetsel etkinlik ile ölçülebilir. Yönetsel etkinliğin arttırılabilmesinin temel koşulu ise, insan gücü etmenini, amaçlar doğrultusunda davranışa geçirebilme ve ondan iyi bir verim alabilmeyi gerektirir. Diğer bir ifade ile yöneticinin başarısı; çalışma ekibinin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Özetle; yöneticilerin başarısı çalışanlarının verimliliklerine bağlıdır. Etkili yöneticiler örgütlerinin verimliliğini arttırmak için tüm olanakları araştırarak, sistemleri kurcularlar ve bütün kaynakları kullanırlar.

Günümüzde örgütlerin verimliliklerini arttırmak için çeşitli çalışmalar yapılmakta, modern yönetim felsefeleri benimsenmektedir. Bu modern yönetim felsefelerinden birisi de Toplam Kalite Yönetimi'dir.

Yaşanan hızlı değişim ve gelişime uyum çabası, rekabet ortamı, mevcut ekonomik koşullar Toplam Kalite Yönetimi olgusunu gündeme getiren faktörler olarak değerlendirilmektedir. Sağlık hizmetlerinde ise; hasta hakları, etik, sağlık hizmetlerinin planlanarak uygulanması, çalışanların motivasyonu, hizmet alanların ve paydaşların tam memnuniyetinin izlenmesi ve ölçülmesi, sonuçların dikkate alınması ve kalite yönünden sunulan hizmetlerin değerlendirilmesi, kalite yönetimi anlayışı ile mümkün olabilecek beklentiler olarak ön plana çıkmaktadır. Sağlık alanında hastaların bilgi düzeyinin ve beklentilerinin artması toplam kalite yönetimi konusunun önemini arttırmaktadır (Asunakutlu, b.t., s.6). Bu araştırmada,

yöneticilerin verimliliklerinin artırılmasında toplam kalite yönetiminin rolü araştırılmaktadır.

Araştırma, giriş ve sonuç bölümleri dışında dört ana bölüm halinde ele alınmıştır. İlk bölüm “Yönetim ve Yöneticilik” başlığında olup, bu bölümde öncelikle yönetimin tanımı yapılmış, amacı, özellikleri ve fonksiyonlarından bahsedilmiştir. Ayrıca bu bölümde yöneticilik yaklaşımlarına ve kademelerine yer verilerek, yöneticilerin üstlendikleri rol ve işlevler açıklanmıştır.

Bir sonraki bölüm başlığı “Verimlilik” tir. Bu bölümde verimliliğin tanımı ve ilgili kavramları açıklanarak, çeşitleri ve ölçülmesinin yanında örgütlerin verimliliklerine yer verilmiştir.

Diğer bölümün başlığı “Toplam Kalite Yönetimi”dir. Bu bölümde öncelikle kalite kavramına açıklık getirilmiş, ardından kaliteyi etkileyen öğelere değinilmiş, ardından Toplam Kalite Yönetimi’ne ayrıntılı olarak ilgili başlıklar halinde yer verilmiştir.

Araştırmanın yöntem bölümünde ise; problem, araştırmanın amacına, hipotezlerine, önemine, varsayımlarına, sınırlılıklarına, modeline, evren ve örnekleme yer verilerek, verilerin toplanması ve çözümlenmesi açıklanmıştır. Bulgular bölümünde ise İstanbul İli Adli Tıp Kurumu’nda yapılan anket çalışmasından elde edilen verilerin istatistikî çözümlenmeleri ve yorumlarına tablolar halinde yer verilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuç ve getirilen öneriler ile araştırma tamamlanmıştır.

2. YÖNETİM VE YÖNETİCİLİK

2.1. Yönetim Kavramı ve Tanımı

“Yönetim evrensel bir kavramdır. Önceden ne yapacağını kestirilmesi oldukça zor olan insanla uğraşır. İnsanın toplumsal yaşama gereği olan diğer kişilerle ilişkilerini, onların çeşitli etmenler altındaki davranışlarını inceler.” (Güçlü, 2003, s.63). Bunun yanında yönetim bir asırdan daha uzun süredir geliştirilmekte olan bir kavramdır. Ekonomik bir amaca dayalı olarak kurulan işletmelerin parasal, mekanik ve işgücünden meydana gelen kaynakların en uygun biçimde sevk ve idare edilmesini içermektedir.

Kavramın bu ölçüde yeni olmasının nedeni, 18. yüzyılda başlayan endüstri devrimine gelinceye kadar üretime dayalı büyük kuruluşların yokluğudur. Bu yönden bakıldığında endüstri devriminin başlamasına kadar uzun geçmişi, “işletme öncesi devir” ve “bilimsel öncesi devir” şeklinde nitelendirmek mümkündür. Ancak bu geçmiş devirlerde de yöneten ve yönetilen kişi ve toplulukların var olduğu dikkate alınır, yönetim kavramının çok eski tarihlerde hatta ilk çağlarda bile var olduğunu söylemek mümkündür (Ertürk, 2007, s.5).

Yönetim en küçüğünden (aile, işletme gibi), en büyüğüne (devlet, uluslar arası örgütler gibi) kadar tüm örgütlerde geçerli ve gerekli bir işlemdir. Yönetim, örgütlerin amaçlarına etkin ve verimli ulaşabilmeleri bakımından zorunlu bir işlemdir. Diğer bir deyişle yönetim, örgütler için hayati bir öneme sahiptir. Bir toplumun örgütlerindeki yönetim anlayışı ve uygulamaları ile o toplumun kalkınmışlık düzeyi arasında doğrusal bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Yönetim kalitesi tüm toplumu etkiler (Güçlü, 2003, s.63).

Yönetim, insan ve diğer kaynaklar; bütün bu çeşitlilik ve karışıklığa karşın, yönetimin üzerinde az çok görüş birliğine varılan tanımı “yönetim başkaları vasıtasıyla iş görmektir” şeklinde tanımlama olanağı doğmuştur. Böylece yönetimin, ancak birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan ve bu yönü ile ekonomik faaliyetten ayrılan bir grup faaliyeti (sosyal faaliyet) olduğu genel kabul görmüştür (Tengilimoğlu, Atilla ve Bektaş, 2008, s.77–78).

Bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, yönetim amaçlara yönelmiş, beşeri ve psikososyal özellikte bir süreçtir. Yönetim sürecinde görev alan, diğer bir ifadeyle ortak çaba ve çalışmalarda bulunan fertleri, iş-gören ve iş-gördüren, yönetilen ve yöneten, amir ve memur vb. gibi çeşitli ifadelerle anılan sosyal bir farklılaşmaya uğrarlar. Her zaman yönetim süreci ve olaylarının söz konusu olduğu durumlarda, emir alanlarla emir verenler mevcuttur (Ertürk, 2009, s.6).

2.2. Yönetimin Amacı

Günümüzde işletmelerin büyümesi, iş bölümünün artması, her biri ayrı bir uzmanlık konusu olan çeşitli faaliyetlerin ortaya çıkması sonucunda yönetim fonksiyonu, büyük bir önem kazanmıştır.

Yönetim bilimi kurucusu Henri Fayol yönetimin niteliğini şu şekilde açıklamaktadır: H. Fayol, bir işletmeyi amacına doğru yönlendirmek için, öncelikle işletme içinde yer alan çeşitli faaliyetleri, hangi işlerin yapıldığını gruplar halinde belirlemiştir. İşletmelerde sözü edilen faaliyetleri üretim faaliyetleri, finansal faaliyetler, güvenlik faaliyetleri, ticari faaliyetler, muhasebe faaliyetleri, sevk ve idare(yönetim) faaliyetleri olmak üzere altı gruba ayırmıştır. Bu suretle de yönetimin diğer bütün işlerden ayrı karakteri ve özelliği olan bir faaliyet ve ayrı bir işlev olduğunu açıkça belirtmektedir (Budak ve Budak, 2004, s.12).

Yönetimin zorlaşması, önem kazanması, ayrı bir işlev haline gelmesi ve üretim öğeleri arasında yer alması son elli yılda gerçekleşmiştir. Üretim öğeleri ile ilgili bir sıralama yapıldığında;

- İnsan gücü
- Ekipman
- Hammadde ve donanım
- Para
- Yönetim

olmak üzere beş grupta toplanmaktadır. Modern örgütlenme fikrine dayanan bu sıralama şekli genel olarak tüm yönetim bilimcileri tarafından benimsenmiştir. Böylece çağdaş yazarlara göre; yönetim faaliyeti de bir üretim öğesi olarak kabul edilmektedir (Budak ve Budak, 2004, s.13).

Yönetimin temel amacı da bu öğelerin koordinasyonu yoluyla, örgütsel amaçların etkin bir şekilde yerine getirilmesini sağlamaktır. Buna göre yönetimin temel amacı, belirli örgütsel faaliyetleri gerçekleştirmektir. Yönetim bu amacına, ilk yönetim fonksiyonu olan planlama yaparak ulaşır. Örgüt çalışanlarının temel görevi, planlamayla belirlenen amaçların yerine getirilmesini sağlamaktır. Tüm yönetsel etkinlikler bir amaç içindir. Örgütsel amaçlara ve hedeflere yönetim sayesinde ulaşılır. Örgütlerin ve çalışanların başarısı, amaca ulaşmada gösterilen etkinlik düzeyiyle ölçülür.

Örgütlerin ve örgüt çalışanlarının farklı amaçları vardır. Örgütlerin kuruluş amacı örgütsel unsurları bir araya getirerek, bir sinerji ortaya çıkarmaktır. Sinerji, örgütsel ve bireysel amaçların bütünleştirilmesiyle sağlanan ilave bir örgütsel güçtür. Tüm örgütler, bazı fonksiyonlarını yerine getirmek ve çevrelerine bir takım katkılarda bulunmak amacıyla, faaliyetlerini sürdürürler. Örgütlerin diğer bir amacı da gelir elde etmek ve istihdam sağlamaktır (Genç, 2007, s.25).

Etzioni farklı biçimlerde sınıflandırılacak örgütsel amaçları üç başlık altında ele almaktadır. Bunlar;

- **Düzen amacı:** Örgüt üyelerinin belirli davranış biçimlerini göstermelerini sağlamak ve örgütsel etkinliği düşüren davranışlarına engel olmak,
- **Kültürel amaçlar:** Kültürel amaçlar, örgüt çalışanlarını temsil eden bir örgüt kültürü oluşturmak ve bunu kurumsallaştırmaktır,
- **Ekonomik amaçlar:** Örgütün kuruluş amaçlarının başında ekonomik amaçlar gelir. Örgüt bunu kâr sağlayarak başarır (Genç, 2007, s.25).

2.3. Yönetim Sürecinin Özellikleri

Etkin bir yönetimden söz edebilmek için yönetim sürecinin belirli özellikleri taşıması gerekir. Bu özellikler kısaca şöyle tanımlanabilir:

- **Yönetim bir grup faaliyetidir:** Yönetim sosyal bir niteliğe sahiptir. Amaçlara ulaşmak ve ihtiyaçların tatmin edilmesi için yapılan çalışmaların yönetsel niteliğe sahip olabilmesi için birden fazla insanın olması gerekir.

- **Yönetim beşeri (insancıl) bir niteliğe sahiptir:** Yönetim faaliyeti insanlarla ilgilidir. Yönetimde yöneten de yönetilen de insandır. Yönetim, grubu oluşturan kişilerin birbiriyle olan ilişkilerini kapsar. Bu nedenle, insan yönetim sürecinin hem nedeni hem de amacıdır.
- **Yönetim bir işbirliği ve uzmanlaşma sürecidir:** Birden fazla bireyin bir araya gelerek bir grup oluşturacak şekilde çabalarını birleştirmeleri, diğer bir ifadeyle işbirliği yapmaları gereği yönetimin ortaya çıkmasında önemli bir rol oynar. İşbirliğinin doğal bir sonucu olarak uzmanlaşma ortaya çıkmaktadır.
- **Yönetim bir koordinasyon (uyum sağlama) sürecidir:** Belli bir amaç veya amaçlar için bir araya gelen ve işbirliği yapan insanların, aralarındaki ilişkileri ve çabalarının sonuca en kolay ve en çabuk ulaşılacak şekilde düzenlenmesi gerekir.
- **Yönetim bir yöneltme (emir-kumanda) sürecidir:** Bir araya gelen insanların amaca ulaşmak için çabalarını birleştirmeleri ve uyumlu bir biçimde sürdürmeleri gerekir. Yönetim sürecinin etkin olabilmesi için bireyler arasında yöneten ve yönetilenler şeklinde bir ayırım söz konusudur. Yönetim hiyerarşik (basamaksal) özelliğe sahiptir.
- **Yönetim rasyonel bir süreçtir:** Rasyonellik, belirli amaca mümkün olduğu kadar az emek ve masrafla varma veya belli araç ve olanaklarla mümkün olduğu kadar fazla sonuç elde etmeyi ifade eder. Yani, yönetimde yapılan tüm faaliyetler etkin, verimli ve kârlı olmalıdır (Ertürk, 2009, s.45–47).
- **Yönetim haberleşme (iletişim) sürecidir:** Yönetim, yaşamsal niteliğe sahip bir olgu olan iletişimi yoğun olarak kullanmakta ve temel almaktadır. Bu nedenle, yönetici, yönetilenler ile mevcut ve potansiyel müşteriler arasında sağlıklı ve etkili bir iletişim akışının gerçekleşmesi sürecin başarısı açısından önemlidir (Gürüz ve Gürel, 2006, s.25).

- **Yönetim demokratik bir süreçtir:** Yönetim ortak aklın uygulanmasını gerektirir. Bu ancak katılmalı (demokratik) yönetimle mümkün olur. Ancak burada kastedilen örgütsel demokrasi sadece karar değil, kararlarla birlikte sürece ve sürecin sonunda ortaya çıkan çıktıyı denetlemeyi de birlikte yapmayı gerektirir. Kısaca karar almada, uygulamada, kontrolde birlikte çalışılmalıdır (Genç, 2007, s.27).

2.4. Yönetim Fonksiyonları

İşletme yönetiminin tanımında amaçların elde edilmesi için işletme kaynaklarının etkili ve verimli bir şekilde insanlar aracılığı ile kullanılacağı belirtilmektedir. Peki nasıl?... Arzulanan sonuçlara varabilmek için yönetimi gerçekleştirecek kişi veya gruplar, ellerindeki kaynakları ne zaman, nasıl ve ne şekilde ve niçin kullanacaklardır? Burada yanıt şudur: Önce amaçlar ve bu amaçlara ulaşılabilecek yollar ve araçlar analiz edilecek (planlama), sonra kaynaklar bir yapı ve düzen içinde gruplanacak ve düzenlenecek (organize etme), daha sonra insanlar kurulmuş düzen içinde harekete geçirilecek (yürütme) ve son olarak da işlerin yöntemine, düzenine ve amaçlara uygun bir şekilde yapılıp yapılmadığı denetlenecektir (kontrol etme). İşte bu dört işlev yönetimin işlevleri (fonksiyonları) olarak adlandırılmaktadır. Her yönetim sürecinde bu dört unsurun az veya çok mutlaka bulunması gerekir (Ülgen ve Mirze, 2007, s.23). Bu dört unsura koordinasyon ve karar verme de eklenerek yönetimin fonksiyonları daha ayrıntılı olarak incelenebilir.

2.4.1 Planlama Fonksiyonu

Plan, bir karar veya kararlar toplamıdır. Bu karar veya kararların özelliği, gelecek zaman dilimleri içinde ulaşmak veya gerçekleştirilmek istenen belli nokta veya durumlara işaret ediyor olmalarıdır. Dolayısıyla en genel tanım olarak plan, bugünden, gelecekte nereye ulaşmak istendiğinin kararlaştırılmasıdır, şeklinde açıklanabilir. Böyle bir karar, plandır. Dolayısıyla karar vermekle plan yapmak bir anlamda aynı şeyler olmaktadır. Tek farkı, planların birden fazla karar içermesi kararlar toplamı olmasıdır (Koçel, 2007, s.93).

Planlama ise; “Belirli bir gelecekte nereye ulaşılmak istendiğinin ve oraya nasıl ulaşılabileceğinin önceden belirlenmesidir”. Planlama ile neyin, niçin, nasıl, ne zaman, nerede, kim tarafından hangi kaynak ve maliyetlerle yapılacağı kararlaştırılır (Mucuk, 2008, s.136).

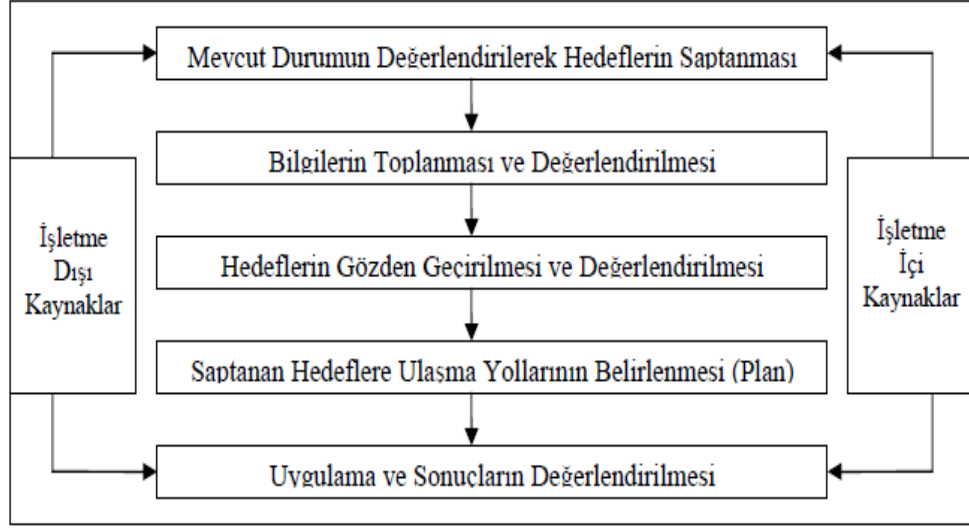
Bir amacı gerçekleştirmek için en iyi hareket şeklini seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli bir faaliyeti de planlama olarak tanımlamak mümkündür. Bu süreç yönetimin bilgi toplama sürecidir. Çünkü bu işleyle, işletmenin amaçlarını ve politikalarını belirleyen bunlara ilişkin strateji ve taktiklerin neler olacağını kararlaştırmaya yardımcı olan bilgiler toplanır (Can, Tuncer ve Ayhan, 1986, s.129).

Planlamanın örgütsel ve genel açıdan iki önemli işlevi bulunmaktadır:
1.Örgütsel amaçları ve hedefleri saptamak ve bu amaç ve hedeflere ulaştıracak yaklaşım ve yöntemleri belirlemek,

2. Planlama örgüt faaliyetlerinin hangi yönde gitmekte olduğunu ve hedefe varmak için örgütün uygulanması gereken genel yaklaşımları belirlemektir (Onal, 2000, s.149–150).

Plan, geniş anlamda tutulacak yol ve davranış biçimi şeklinde tanımlanır. Planlama ise, amaçlar ile bunlara ulaştıracak araçların ve imkânların seçimi veya tespiti olarak tanımlanır. Her şeyden önce plan, kararlaştırılmış bir hareket tarzının ifadesidir. Buna göre, plan için başlangıçta bir amacın belirlenmiş olması gereklidir. Bir defa amaç belirlendikten sonra, bu amaca ulaşmak için birbirinden farklı yollar olduğu görülür. Bunlardan hangisinin iyi olduğu konusunda seçenekler arasında araştırma yapılarak tespit edilir ve bu yönde bir tercih yapılır. Böyle bir tercihten sonra, işlerin yapılma sırası, alacağı zaman dilimi, kimin nelerden sorumlu olacağı ve bu amaca varılması için takip edilecek politikalar belirlenir (Gürol ve Turhan, 2004, s.4–5).

İyi bir planlama sürecinde evrelerin mantıklı bir sırası vardır. İşletme içinde planlamanın yapıldığı düzey ne olursa olsun aynı mantıksal sıra izlenmelidir. Bu aşamaları şöyle sıralanabilir;



Şekil.1. Planlama Sürecinin Aşamaları

Kaynak: Gürüz, D. ve Gürel, E. (2006). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık, s.115.

Beş aşamadan oluşan planlama süreci şu şekilde açıklanmaktadır:

1. **Mevcut durumun değerlendirilerek hedeflerin saptanması:** Planlama sürecinin ilk aşaması, mevcut durumun değerlendirilerek ilk hedeflerin saptanmasıdır. İşletme kaynaklarına yönelik olarak gerçekleştirilen bir ön çalışma niteliğinde olan bu aşama kapsamında, örgütsel hedeflere yönelik olarak pazar ve üretim olanakları, çevresel faktörler araştırmaya tabi tutulmaktadır.
2. **Bilgilerin toplanması ve değerlendirilmesi:** Planlama sürecinin bu aşamasını, işletme içi ve işletme dışı kaynaklardan yararlanılarak bilgilerin toplanması oluşturmaktadır. Nicelik ve nitelik açısından yeterli bilgilerin toplanması ve değerlendirilmesi sürecin başarısı açısından önemli bir rol oynamaktadır.
3. **Hedeflerin gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi:** Bilgilerin toplanması ve değerlendirilmesinden sonraki aşama, hedeflere ulaşıp ulaşılamayacağına yönelik gözden geçirmedir. Bu aşamada, ulaşılabilecek hedefler için gerekli unsurlar belirlenmektedir.

4. **Saptanan amaçlara ulaşma yollarının belirlenmesi (Plan):** Plan olarak nitelendirilen bu aşama, planın biçimlenmesini ifade etmektedir. Bu aşamada elde edilen veri ve bilgilere dayanılarak; hedefe ulaşmak istenen zaman, olası maliyet ve kullanılacak yöntemler saptanmaktadır (Gürüz ve Gürel, 2006, s.115–116).
5. **Uygulama ve sonuçların değerlendirilmesi:** Uygulama, eylem ya da harekete geçme olarak da tanımlanan son aşamayı, örgütün belirlenen amaçlar için toplam verilere dayalı olarak algılanan kararların uygulanmasıdır denilebilir (Öztekin, 2005, s.45). Sonuçların değerlendirilmesi aşamasında, gerekli görüldüğü takdirde planda değişikliğe gidilebilmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006, s.116).

Belli bir süreci oluşturacak şekilde çeşitli aşamalardan geçerek hazırlanmış planda en önemli unsur elde edilen bilgilerdir. Bilgi akımı işletmeye birçok kaynaktan gelir. Tecrübe yoluyla bir yönetici bu kaynaklardan faydalanıp, zamanla hangi bilgileri sürekli olarak görmesi gerektiğini, hangi bilgilere hangi zaman aralıklarıyla bakacağını öğrenir.

Planlama da kullanılacak bilgiler iç ve dış bilgiler olmak üzere ikiye ayrılır. İç bilgiler; üretim, satış, maliyetler, iş gücü gerekleri ve işletmenin işleyişini belirten diğer önemli konulardaki ana kayıtlardır. Bunlara ek olarak hedefler, amaçlar, işletmenin beklentileriyle ilgili bilgiler de sayılabilir. Bu bilgiler, belirli sürelerde hazırlanan raporlar, bildirimler ya da istatistiksel dökümanlar içerisinde yer alır. Dış kaynaklar ise toplum, endüstri ya da hükümet faaliyetleriyle, ekonomik koşullar hakkındaki bilgilerdir. Bunlar da gazete, dergi ya da raporlardan elde edilebilir. Bu yollarla sağlanan bilgilerin toplanması ve örgütlenmesi belli bir bilgi ve beceri birikimini gerektirir. Elde edilebilen bu bilgilerin açıklanması, sonuçlar çıkarılıp, belli olaylara uyarlanabilmesi ise daha büyük bir beceriyi gerekli kılmaktadır.

İşletme planlamasının bir özelliği de, önem derecesine göre planların bir hiyerarşi içerisinde bulunmasıdır. Planlar hiyerarşisinde, üst düzey yöneticilerin sorumluluğu, geniş ve uzun vadeli planlar olurken, işletmenin daha alt düzeyindeki

yöneticiler günlük işleyişle ilgili daha kısa vadeli planlar yaparlar (Can, vd., 1986, s.132–133).

Planlamanın dinamik nitelikte ve esnek olması gerekir; çünkü geleceğin neler getireceği önceden tam olarak bilinmez. Planlama bir dereceye kadar gelecekteki koşulların ne olacağına ilişkin tahminlere dayanır. Bu nedenle, planın tahmin edilenden farklı koşullara uyum gösterecek düzeyde esnek olması gerekir (Genç, 2007, s.149).

2.4.2 Örgütlenme Fonksiyonu

“Yönetim fonksiyonlarından planlama ilk adımı, örgütlenme ise ikinci adımı oluşturur. Bu açıdan örgütlemenin temeli planlamada yatmaktadır.” (Efil, 2009, s.141). Örgütlenme, planda belirlenen amaçlara ve bunlara ulaşmak üzere belirlenen yollara uygun bir örgüt yapısı kurmayı ifade etmektedir. Örgütteki belli bir amacı gerçekleştirmek için önceden belirlenen iş ve mevkilere görevli seçimi iş-gören ve görevler arası çalışma düzenlerinin belirlenmesi örgütlenme çalışmalarını oluşturmaktadır (Dinçer ve Fidan, 2009, s.154).

Organizasyonu oluşturma eylemi (örgütlenme); belirli bir amacı gerçekleştirebilmek için yapılması gereken görev ve faaliyetleri tespit etmek ve bu görev ve faaliyetleri yerine getirecek insanları temin etmek ve yerleştirmek, nihayet bu insanların görevlerini yaparken kullanacakları araç, teknik ve yöntemleri belirlemek demektir. Bu açıdan örgütlenme “beşeri ve maddi faktörlerin işletme amaçlarını etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmek üzere düzenlenmesi” şeklinde tanımlanmaktadır (Mucuk, 2008, s.142–143; Dinçer ve Fidan, 2009, s.154).

İşletmelerde örgütlenme faaliyeti gerçekten güç ve önemli bir sorundur. Bu konuda bir tarafta teknik-ekonomik, diğer tarafta da ekonomik-psikolojik sorunlarla karşı karşıya kalınmaktadır. Bu nedenle örgütlenme faaliyeti ve bunu başaracak olan organizatörün (örgütleyicinin) işi oldukça güç ve yorucudur. Bu faaliyetin esasları “iş bölümü ve iş birleştirilmesi” denilen temeller üzerine dayanmaktadır (Budak ve Budak, 2004, s.325).

Örgütlenme fonksiyonu kapsamına giren faaliyetler dört grupta toplanmaktadır. Yapılacak işlerin belirlenmesi ve gruplanması, çalışanların belirlenip atanması, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesidir:

- 1. Görülecek İşlerin Belirlenmesi ve Gruplanması:** Her ne kadar planlama sürecinde amaçlara varmak için izlenecek yollar belirlenmiş olsa da ayrıntılara örgütlenme fonksiyonunun uygulanmasıyla inilmektedir. Bu fonksiyonun uygulanmasında işleri en az emek ve giderle görebilecek biçimde bölmek, sıralamak, düzenlemek, gruplandırmak ve iş birimleri haline getirmek gerekmektedir.
- 2. Çalışanların Belirlenmesi ve Atanması:** İşletmede faaliyetler ayrıntılı olarak belirlenip gruplandırıldıktan sonra, bunların kimler tarafından yapılacağı belirlenmesi gerekir. Bu noktada dikkat edilmesi gereken belirlenip atanacak iş-görenlerin yapacakları işin gereklerini yerine getirebilecek nicelik ve nitelikte olmasıdır. Bunun için de yapılacak işlerin hangi niteliklere sahip iş-görelere ihtiyaç gösterdiği belirlenmelidir. Diğer bir ifade ile “adama göre iş” değil, “işe göre adam” ilkesi benimsenmelidir.
- 3. Yetki ve Sorumlulukların Belirlenmesi:** Belirli iş ve mevkilere atanan kişiler, hangi konularda yetkili olduklarını, sorumluluklarının nelerden meydana geldiğini, işlerini görürlerken kimlerle nasıl ilişki kuracaklarını bilmelidirler. Dolayısıyla önceden, örgütte yer alacak mevkileri, bu mevkilerin yetki ve sorumlulukları ile birbirleriyle olan ilişkilerini açıklıkla gösteren bir örgüt kılavuzunun hazırlanması gereklidir.
- 4. İşlerin Görüleceği Yer, Araç ve Yöntemlerin Belirlenmesi:** Örgütlenme aşamasının sonuncusu ise, işlerin görüleceği yer, araç-gereç ve yöntemlerin belirlenip seçilmesidir. Örgütün çalışabilmesi için hammadde, malzeme, makine, bina, bürolar ve büro gereçleri, atölyeler, haberleşme, temizleme, aydınlatma gibi araç ve olanaklarının sağlanmış olması gereklidir. Bu araçların işin niteliğine göre düzenlenmesi ve iş-görenlerle ilişkilerinin kurulması, örgütlenme fonksiyonunun gerekleridir (Onal, 2000, s.167–178).

Örgütsel yapının yalın, açık ve anlaşılır olabilmesi için öncelikle faaliyetlerin anlamlı ve etkili bir şekilde gruplandırılması gerekir. Sonra söz konusu grupların örgütsel kademe ve pozisyonları haline getirilmesi gerekir. Son olarak söz konusu pozisyonlara gerekli yerleştirme yapılarak süreç tamamlanmış olur (Genç, 2007, s.151).

2.4.3 Yürütme (Yöneltme) Fonksiyonu

Yöneltme veya yürütme, yönetimin, işlemlerin belirlenmesini ve politikaların oluşturulmasını kapsayan işlevidir. Yöneltme işlevi kısaca, komutların formüle edilmesi ve dağıtımı olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz, 2004, s.174).

Yürütme, uzun ve kısa dönemde işlerin etkin bir biçimde yürütmesiyle ilgili tüm faaliyetleri içeren oldukça karmaşık bir fonksiyondur. Yürütme fonksiyonunda örgütteki insanlarla dinamik olarak karşılaşılır. Çünkü yöneticiler insan ile yürütme aşamasında karşılaşır ve organizasyonun amaçlarına uygun bir biçimde insanlara emirlerini iletirler. Eğer insanlar kendilerine verilen emirlerin gereğini istekli olarak yerine getirirlerse yürütme fonksiyonunun uygulaması başarıya ulaşır (Güney, 2000, s.267).

Bu işlevde iş gören faktörü çok önemli bir yer tutar; çünkü uygulamada yönetici, çalışanlar ile aktif olarak karşı karşıya gelir. Yönetici burada amaçlara ulaşmak için çalışanlarını, verdiği kararlarla yönlendirir. Bu yönlendirme yöneticinin daha çok çalışanlarına neyi, ne zaman ve nasıl yapmaları gerektiğini bildirmesi şeklinde olmaktadır. Bu durum doğal olarak çalışanların faaliyetlerini, belirlenen amaçlar doğrultusunda etkilemekte ve amaca ulaşmak için üst yönetim tarafından yönlendirilmektedir (Yılmaz, 2004, s.175).

Yöneltme işlevi, bir bakıma örgüt içinde yer alan iş-görene, görevlerini en verimli ve etkin biçimde yaptırmayı amaç edinmiş bulunmaktadır. Bu nedenle de söz konusu işlevin uğraş alanı, insanlar olmaktadır. İnsanları çalıştırmak onlara yazılı veya sözlü emir ve yönergeler vermek, yol göstermek, yürütmekte oldukları işlerle ilgili onlara yetki ve sorumluluk devretmek gerekmektedir (Budak ve Budak, 2004, s.370).

Yürütme fonksiyonu, karar verme, iletmek, eyleme geçmek ve emir vermek olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır:

- 1. Karar Verme:** Yürütme fonksiyonu daha önce hazırlanan planlar doğrultusunda yöneticileri günlük çalışmalarda belirli kararlara yöneltir. Bu kararlar uygulamaya dönüktür. Karar tek kişi tarafından verilebildiği gibi grup tarafından da verilebilir. Grup kararı alınsa bile bu kararın uygulama yetkisi yine yöneticiye bırakılır.
- 2. İletmek:** Yürütme fonksiyonunun ikinci aşamasını alınan kararın iş-görenlere iletilmesini oluşturur. Karar uygulamak için alınır. Kararı yönetici alır, iş-görenler uygular. Yönetici aldığı kararı uygulanmak üzere iş-görenlere iletir. Bu ileti daha çok emir şeklinde işler. Emrin amacı, uygulama süresi, uygulama biçimi ve araçların iş-görenlere tam, açık ve anlaşılır biçimde iletilmesi gerekir.
- 3. Eyleme Geçmek:** Yönetici, aldığı kararları iş-görenlere iletmekle belirli bir amaç gütmektedir. Bu amaç, iş-görenler tarafından yapılacak işlerin verimli ve etkin olmasının sağlanmasıdır. Burada iş-görenler eyleme geçer, işin gereklerini yapar, tüm bilgi, yetenek ve uzmanlıklarını kullanır. İş-görenlerin işe yönelmeleri yöneticilerin yardım ve katkısıyla sağlanır. Yönetici uygulama aşamasında, iş-görenlere yol gösterir, onları eğitir, örnek tutum ve davranışlarda bulunur (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2005, s.189).
- 4. Emir Verme:** Emir, üstlerin astlarından bekledikleri şartlar altında harekete geçmelerini veya eylemlerini yönlendirmelerini ya da durdurmalarını talep etmesidir. Yürütme fonksiyonunun verimliliği ve etkinliği emretme biçimine geniş ölçüde bağlıdır. Emir, demokratik veya otokratik bir biçimde olabilir. Yazılı ya da sözlü olarak verilebilir. Emrin özelliği yöneticilerin, yönetim anlayışı ve felsefeleri, içinde yaşadıkları ve yetiştikleri toplumun kültürüyle benzerlik göstermektedir (Ertürk, 2009, s.139).

2.4.4 Koordinasyon Fonksiyonu

“Koordinasyon veya eşgüdüm; bir amaç için bir araya gelmiş insanların, belirlenen ya da planlanan amaca ve amaçlara ulaşmak için amaçlar doğrultusunda işbirliği oluşturma ya da uyumlaştırma çabalarına” denilmektedir (Öztekin, 2005, s.178). Diğer bir ifade ile koordinasyon, bir örgütün çalışmalarını kolaylaştırmak ve başarı şansını artırmak için bütün eylemler ve bölümler arasında uyumun sağlanmasıdır. Örgütler büyüdükçe, bölümler artar. Bölümler arası ve eylemler arası koordinasyonun sağlanması önem kazanır ve o derecede zorlaşır. Koordinasyon, insanların çabalarını birleştirmeyi, zaman bakımından ayarlamayı, ortak amaca ulaşmak için faaliyetlerin birbirini izlemesi ve iç içe geçip kenetlenmek suretiyle birbirlerini tamamlamasını hedef alır. Fayol’a göre koordinasyon, bir işletmede yürütülen çalışmalar arasında uyum sağlamaktır (Şimşek ve Çelik, 2009, s.73).

Koordinasyonun başka bir tanımı ise şöyle yapılmıştır; “teknik, ticari, finansal ve benzeri nitelikteki işletme faaliyetlerinin birbirleri ve işletmenin diğer kısımları üzerinde yapacağı etkileri hesaba katmayı gerektirir. Böylece en önemliyi daha az önemliden üstün tutmak, her işin hakkını vermek, araçları amaca, geliri gidere, satışları üretime veya üretimi satışlara uydurmaktır” (Mucuk, 2008, s.170–171).

Koordinasyon yönetim sürecinin tüm aşamalarında örgütte bir denge kurmaya çalışır. Bu denge, fiziksel faktörlerle insan faktörü arasında olabileceği gibi, çeşitli kademeler ve bölümler arasında kurulmaya çalışılır. Bu denge faaliyetine statik koordinasyon denir. Diğer taraftan, uygulama aşamasında örgütte çeşitli bölümlerdeki işler ve kişiler arasında kurulan ilişkilerdeki uyum ve işbirliği, dinamik koordinasyon olarak adlandırılabilir. Buna örnek olarak pazarlama bölümü ile üretim bölümünün ilişkisini verebiliriz.

Koordinasyon yönetsel etkinliğin önkoşulu ve temelidir. Değişik birimlerce gerçekleştirilen yönetsel eylemleri uyumlu biçimde bir araya getirmek ve örgütsel amaçlara doğru yönlendirmek, koordinasyon sayesinde mümkün olabilir. Departmanların ve bireysel çabanın amaca ulaşmasını sağlayan yönetsel fonksiyon, koordinasyon fonksiyonudur (Genç, 2007, s.172).

İşlerin doğru bir yöne yöneltilmesi sonradan olabilecek aksaklıkların önceden önlenmesi demektir. Örneğin, bir hastane işletmesi ileri teknoloji ürünü tıbbi cihazlar ve bilgili elemanlara sahip olursa olsun bunların koordinasyonu yapılmadığı takdirde verimsizlik oluşacaktır (Öztürk, 2003, s.315).

Örgütler büyüdükçe koordinasyon önem kazanır. Koordinasyon, kurumun kendi hiyerarşik yapısı içinde bireylerin, departmanların ve tüm örgüt çabalarının sinerji yaratacak tarzda uyumlaştırılmasıdır. Koordinasyon fonksiyonu ancak yöneltme fonksiyonu ile birleştirilirse bir anlam ifade eder. Aksi halde bir otomobilin parçalarının anlamlı bir şekilde bir araya getirilmesi, onu yöneltmedikçe bir anlam ifade etmediği gibi, koordinasyon fonksiyonu da yöneltme fonksiyonu olmadıkça bir anlam ifade etmez.

Yöneticiler koordinasyon fonksiyonunu yerine getirirken bazı ilkelere uymaları gerekir. Diğer bir ifadeyle koordinasyonun kolaylıkla sağlanabilmesi için bazı somut ilkelerin yerine getirilmesi gerekir. Koordinasyonun ilkeleri şeklinde ifade edilebilen bu ilkeler şöyle sayılabilir: Örgüt yapısında sadeleştirme yapmak, örgütsel hizmet ve politikalarda birlik temin etmek, etkin haberleşme sistemi kurmak, tüm örgütsel unsurları, örgütsel amaçları etkin bir şekilde gerçekleştirebilmek için, çalışanların motive edilmesi gerekir (Genç, 2007, s.172).

2.4.5 Kontrol (Denetleme) Fonksiyonu

“İşletmede belirlenen standartlara uyulup uyulmadığının saptanması işlemine kontrol (denetleme)” denir (Akdemir, 2009, s.266). Daha geniş bir ifade ile kontrol, işletme amaçlarının yerine getirilmesi için öngörülen planların gerçekleştirilmesinde görevli olan personelin verim ve başarılarının ölçülmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılması işlemleridir. H. Fayol kontrolü; “Bir örgütte, planlara, yönergelere ve kurallara uygunluğu sağlamak amacıyla tespitler yapılması, zayıf ve hatalı yönlerin düzeltilmesi” şeklinde tanımlamaktadır (Genç, 2007, s.176).

Kontrol fonksiyonu; genel olarak görülen işlerin amaçlara, konulan usul, prosedür ve standartlara uygun olarak yapılıp yapılmadığını belirlemek ve gerektiğinde düzeltmeler yaparak işlerin amaç ve planlara uygun olarak

yürütülmesini sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümünü kapsar. Geleneksel geribildirim (feedback) niteliğinde kontrol teknikleri, modern ileri bildirim (feedforward) niteliğinde kontrol teknikleri ve eşzamanlı (concurrent) kontrol teknikleri işletmelerde kullanılan temel kontrol teknikleridir. Kontrol etme her ne kadar diğer yönetim fonksiyonlarından sonra gelse de hızlı değişen koşullar ve teknolojiler bu işlevin diğer yönetim fonksiyonlarının her safhasında yer almasını ve etkili olarak uygulanmasını gerekli kılmaktadır. Nitekim çağdaş yönetim yaklaşımları içerisinde kabul edilen ve birçok işletmede uygulanan toplam kalite yönetimi aslında sürekli kontrol ve geliştirmeye dayanan bir yönetim uygulamasıdır (Ülgen ve Mirze, 2007, s.24).

İyi bir kontrol, örgüt etkinliğinin hem sonucu, hem de başlangıç noktasıdır. Bu nedenle, üretim olanaklarının optimum değerini saptayabilen, işletmenin iç piyasa değerini arttıran, ihracat gücü yaratan bir denetim anlayışını benimsemesi, yaşamsal amaçları doğrultusunda gerekli ve zorunlu bir adımdır.

Kontrolün amaçları aşağıdaki gibi sayılabilir:

- Performans standartları oluşturmak
- Performansı ölçmek
- Planlarla gerçek sonuçları kıyaslamak
- Gerekli olan yerlerde düzeltici faaliyetlerde bulunmak (Genç, 2007, s.176).

Yönetim sürecinin kusursuz oluşması ve işletmenin amaçlarından sapmaması için denetleme sürecine gereklilik vardır. Denetim süreci ise, yönetimin her tür eylem ve işlemlerine ilişkin bilgilerin anında toplanması ile olanaklıdır. Yönetimin işletme amaçlarından sapmasını önleme ise, işletmenin ürün ve hizmetinin niteliğine ve niceliğine ilişkin bilgilerin her gerektiğinde elde edilmesine bağlıdır. Bu yüzden denetleme süreci olmadan yönetimin iyi çalışması mümkün değildir.

Kontrol, mevcut faaliyetlerde sapmalar varsa düzeltmek amacıyla, önceden belirlenen standartlarla karşılaştırma süreci olduğuna göre, bu süreç belli aşamalarla gerçekleştirilir:

- 1. Standartların Belirlenmesi:** Sonuçların değerlendirilmesi için işletme amaçları çerçevesinde varılmak istenen belli ölçüler saptanır. Bu ölçüler, plan

çerçevesinde çeşitli basamaklar düzeyinde ve çeşitli işlemlere göre ayrıntılarıyla belirlenir. Belirlenecek standartlar, yerine göre fiziksel standart, sermaye standardı ve gelir standardı şeklinde düzenlenebilir.

2. **Gerçekleşen Durumun Saptanması:** Denetim eyleminde gerçekleşmiş durumun ne olduğu saptanamazsa, daha önce belirlenmiş standartlarla herhangi bir karşılaştırma yapma olanağı olmaz. Denetim faaliyetinin sonucunda ulaşılan durum ve elde edilen sonuçlar saptanır. Bu saptamayı yapmak gözlemle, çözümlemeyle, değerlendirmeyle ve yorumla gerçekleştirilebilir.
3. **Standartlarla Gerçekleşen Sonuçların Karşılaştırılması:** Bu aşamada, standartlara ulaşma derecesi saptanır. Standartlarla gerçekleşen durumun uyumlu olması planlanan amaçlara ulaşıldığını gösterir. İşletmenin belirlenen standartlara ulaşmaması ya da standartları aşması durumu ayrı ayrı değerlendirilmelidir. Burada önemli olan, standartların çok iyi araştırılıp bu araştırma sonuçlarına göre belirlenmesidir.
4. **Saptamalar Nedeniyle Düzeltici Tedbirlerin Alınması:** Denetimin bu son safhasında yapılacak iş, saptamalar nedeniyle gerekli düzeltici tedbirlerin alınmasıdır. Gerçekçi standartlara göre ortaya konmuş saptamaların nedenlerini bulmak çok önemlidir. Düzeltici tedbirler, standartlara ulaşamadığı durumlar için geçerlidir (Tokat ve Şerbetçi, 2001, s.190–191).

2.4.6 Karar Verme Süreci

Yönetim olgusunun işlevlerinden biri de karar vermedir. Karar verme, bazı kaynaklarda iletişim (haberleşme) ile birlikte yönetimin bağlantı işlevi olarak değerlendirilmektedir. Çünkü yönetici, yönetim işlevlerini amaç doğrultusunda harekete geçirirken, sürekli olarak karar vermek durumundadır. Bu açıdan bakıldığında karar verme işlevi, yönetim sürecinin merkezinde yer alır. Karar verme işlevini yönetimin ayrı bir faaliyeti olarak ele almaktan çok, ister planlama ister planlama gereği olan uygulama niteliğinde olsun, bütün yönetim faaliyetlerinin temel unsuru olarak kabul etmek gerekir. Her ne kadar karar verme işlevi bazı yönetim bilimciler tarafından başlı başına bir işlev olarak değerlendirilmese bile karar verme,

yönetim olgusunda çok önemli bir yer işgal etmekte ve bu işlev farklı yönleriyle değerlendirilebilmektedir (Yılmaz, 2004, s.177).

Yönetici bilgi ve veriye ihtiyaç duyan kişidir. Karar sürecinin etkin bir şekilde işleyebilmesi için yöneticiye işletme içinden ve işletme dışından çeşitli bilgilerin, verilerin gelmesi gerekir. Bir açıdan bakıldığında yöneticinin yaptığı iş “bilgi işlemek” olarak adlandırılabilir. Bu bilgi ve veri akımını sağlayacak sistem “Yönetimsel Bilgi Akış Sistemi” (Management Information System) dir.

Karar vermek bir bakıma bilgiyi işlemektir. Yani yönetici, kendisine gelen bilgi ve veriyi inceleyecek, analiz edecek, değerlendirecek ve bunun sonucunda bazı sorunları görerek sorunu tanımlayacak veya amaç belirleyecektir. Ancak bunu yapabilmesi için gerekli olan bilgilere de ulaşmalıdır.

İşletmelerde verilen kararların pek çoğu gelecekle ilgili oldukları halde, bu kararların verilmesinde kullanılan bilgilerin büyük bir kısmı geçmişle ilgili bilgilerdir. O halde karar verici açısından önemli olan, bu bilgiyi geleceğe dönük olarak kullanmaktır. Bilgi ile ilgili bir diğer hususta, işletme içindeki bilgi sisteminin karar vermeyi etkilemesidir. Örneğin, işletmede önemli-önemsiz ayrımı yapmadan tüm bilgiyi önünde bulan veya kararı verebilmek için ihtiyaç duyduğu değil de tamamen ilgisiz bilgiyi bulan bir yöneticinin seçim yapmakta ne kadar zorlanacağı, büyük bir olasılıkla sağlıklı kararlar alacağı kolaylıkla anlaşılabilir. Dolayısıyla işletmedeki bilgi sistemiyle karar verme süreci arasında çok yakın bir ilişki vardır.

Karar vermek durumunda olan yönetici şu soruları sürekli olarak sormalıdır;

- Karar vermek için gerekli bilgi ve veriye sahip miyim?
- Bana gelen bilgi tam ve eksiksiz mi?
- Gelen bilgi son durumu gösteriyor mu?

Yönetici yukarıdaki özellikleri sağlayacak bir bilgi akış sistemini kurmak zorundadır (Koçel, 2007, s.77).

Günümüzde yönetim bilimi, işletme problemlerini, çözüm yollarını ve bu yolların en iyisini belirli bir sistem anlayışı içinde ele alır. Dolayısıyla bilimsel karar alma yerine sistem yaklaşımıyla karar alma terimi de kullanılmaktadır. Bilimsel karar

alma, belirli aşamalardan oluşan bir süreçtir. Bu sürecin aşamalarını şöyle sıralamak mümkündür:

- **Sorunun farkına varma:** İyi bir karar, kararın verilmesini gerektiren etmenlerin bilinçli ve kapsamlı bir şekilde bilinmesini gerektirmektedir. Geçmişte alınmış kararlar ve gerçekleştirilmiş eylemler önemli bir veri kaynağı konumundadırlar. Karar verme sürecinde, yöneticinin kontrolü dışında pek çok faktör etkili olmaktadır. Karar verme sürecinin öncesinde saptanmış olan amaçlar verilecek kararlar odak noktasını oluşturmaktadır.
- **Sorunu saptama ve tanımlama:** Sorunun saptanıp tanımlanması aşamasında, olumsuzluklara neden olan gerçek sorun ve sorunun kökeninde yatan neden ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Gerçek sorunu tanımlamada güçlüklerle karşılaşan yöneticiler, çoğu kez hata yapma ve yanlış yollara sapma eğilimindedirler. Bu nedenle yöneticilerin, gerçek sorunun kökenine inmeleri gerekmektedir.
- **Seçenekleri bulma ve değerlendirme:** Sorunu ortadan kaldırmaya yönelik olarak mevcut seçeneklerin bulunması ve seçeneklerin olası sonuçlarının değerlendirmeye tabi tutulması yöneticinin mümkün olduğunca rasyonel ve sistematik davranmasını gerektirmektedir. Matematik, istatistik, psikometri gibi bilim dalları ile olasılık kuramı, artan gelir ve gider kavramları gibi modellemeler bu kapsamda kullanılacak tekniklerden bazılarıdır.
- **En uygun seçeneği seçme:** Seçeneklerin ve olası sonuçların saptanmasının ardından sıra, en uygun seçeneğin seçilmesine gelmektedir. Tüm tercihlerin sıralanarak akla ve mantığa en uygun olanının seçildiği bu aşama, oldukça kritik bir niteliğe sahiptir. Karar verme, basit anlamıyla, bir davranış biçimini seçmek demektir. Örgüt için en iyi sonucu almayı isteyen yönetici, bireysel tatminini de ön planda tutmaktadır. Çünkü karar verme, her şeyden önce akla dayanan insani bir süreçtir. Zaman, tecrübe, bilgi, ön-sezgi yeteneği, bireysel ya da örgütsel değerler karar verme sürecinin işleyişinde belirleyici rol oynaya bilmektedir.

- **Uygulama:** Bir kararın etkili olabilmesi bir eylemle sonuçlanması ile olanaklıdır. Özünde eylem odaklı bir süreç olan karar süreci, uygulama aşaması ile son bulmaktadır. Bu aşamada sürecin başarısı açısından, alınan tüm kararların ilgili taraflara bildirilmesine ve gerekli denetimlerin gerçekleştirilmesine özen gösterilmesi gerekmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006, s.326–328).

2.5. Yöneticinin Tanımı

İşletmelerde veya örgütlerde yönetim işlevlerini uygulayarak işletmenin amaçlarına etkili ve verimli olarak ulaşabilmesini sağlayan sorumlu kişiler yöneticilerdir (Ülgen ve Mirze, 2007, s.24).

Diğer bir tanımda ise yönetici, başkaları vasıtasıyla iş yaptıran kişidir. Profesyonel yönetici ise bu işi meslek edinen kişidir (Genç, 2007, s.28).

Farklı bir tanımda ise yönetici; “Kâr ve riski başkalarının olmak üzere mal ve hizmet ortaya koymak için üretim faktörlerini tedarik eden ve bunları belli bir gereksinmeyi karşılama amacına yönelten kimse” olarak tanımlanmaktadır (Onal, 2000, s.12).

Yönetici, emrine verilmiş bir grup insanı belirli birtakım amaçlara ulaştırmak için ahenk ve işbirliği içinde yönlendiren kişidir. Dolayısıyla yönetici, başkalarının bilgi ve güçlerini kullanarak, belirli amaçların gerçekleşmesini sağlamaktadır. Bu amaçların gerçekleştirildiği faaliyetler ise planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol olarak ifade edilir. Bu fonksiyonlar yöneticinin varlık nedenini oluşturmaktadır. Bir yöneticinin etkinlik ve verimliliği, personelinin, kullandığı iş, araç ve ekipmanlarının uyumlu bir biçimde bir araya getirilmesiyle mümkün olmaktadır (Dinçer ve Fidan, 2009, s.31).

2.6. Yöneticilik Yaklaşımları

İşletme yöneticisinde bulunması gereken özellikler sıralanırken, getirilen değişik yaklaşımlardan da söz edilebilir. Bunlar;

- Kişisel özellik ve niteliklere dayanan yöneticilik yaklaşımı,
- Davranış verilerine dayanan yöneticilik yaklaşımı,
- Çağdaş (modern) yöneticilik yaklaşımı.

Kişisel özellik ve niteliklere dayanan yöneticilik yaklaşımı: Genellikle işletmeleri yöneten kişilerde başarının sırrını bireysel özellik ve niteliklerde arayan klasik yaklaşıma göre; “Başarılı yöneticiler, belirli kimi özellikler açısından, başarılı olmayanlara oranla, daha fazlasına sahiptirler.” Burada yönetici özelliklerinde önem verilen husus, kişinin bireysel karakteristikleridir. Bu yaklaşıma göre, yöneticiliği incelemenin en önemli yolu, iyi ve kötülere ele alıp bunları bireysel özellik ve niteliklerini inceleyerek ne gibi farklılıklar gösterdiklerini araştırmaktır.

Bu yaklaşıma göre başarılı yöneticilerin özellikleri aşağıdaki biçimde belirtilmiştir;

- Çalışmak ve başarılı olmak konusunda yüksek düzeyde istekli olmak,
- Üstün uyum (motivasyon) yeteneği,
- İşletme sahibini engelleyici değil, kontrol etmeye yönelik ve yardım edici olarak algılama,
- Kararlılık, özgüven ve mücadeleci kişilik yapısı,
- Belirsiz durumlarda organize etmek konusunda üstün yetenek,
- İleri kavrama ve anlama gücü ile pratik konularla daha çok ilgilenme (Elbek, 1997, s.12).

Başarılı 100 yönetici üzerinde yapılan bir araştırmada, kişilik özelliklerini gösteren bir şema çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu araştırmanın ortaya çıkardığı başarılı yöneticilerin niteliklerinden bazıları şunlardır; (1) Yüksek çalışma ve başarı isteği, (2) Üstlerin yardım edici olması, (3) Kararlılık, (4) Kendine güven, (5) Aktif mücadeleci kişilik, (6) Gerçekçilik, (7) Astlardan çok üstlerle özdeşleşme. Bu kuramın sakıncası, insanların özelliklerini sıralamanın sınırını bulmak hem zor, hem de kişilik niteliklerinin ölçülmesi de bir o kadar yanıltıcı ve subjektif sonuçlara götürmektedir (Korkut, 1992, s.95).

Davranış verilerine dayanan yöneticilik yaklaşımı: Davranış yaklaşımı ile ilgili araştırmalarda işletme yöneticileri Otokratik (kendi başına buyruk) ve

Demokratik (özgürlükçü) davranış biçimi olmak üzere iki şekilde ele almaktadır. Otokratik yönetime sahip işletmelerde, çalışanlar yöneticiye aşırı derecede bağımlıdır. Çalışanlar arasındaki geçimsizlik en üst düzeydedir. Demokratik yönetime sahip işletmelerde ise, yöneticiye bağımlılık az, çalışanlar arasındaki geçimsizlik en alt düzeyde olmaktadır. Davranış yaklaşımına göre iyi bir işletme yöneticisinin “demokratik” tipte olması en olumlusudur.

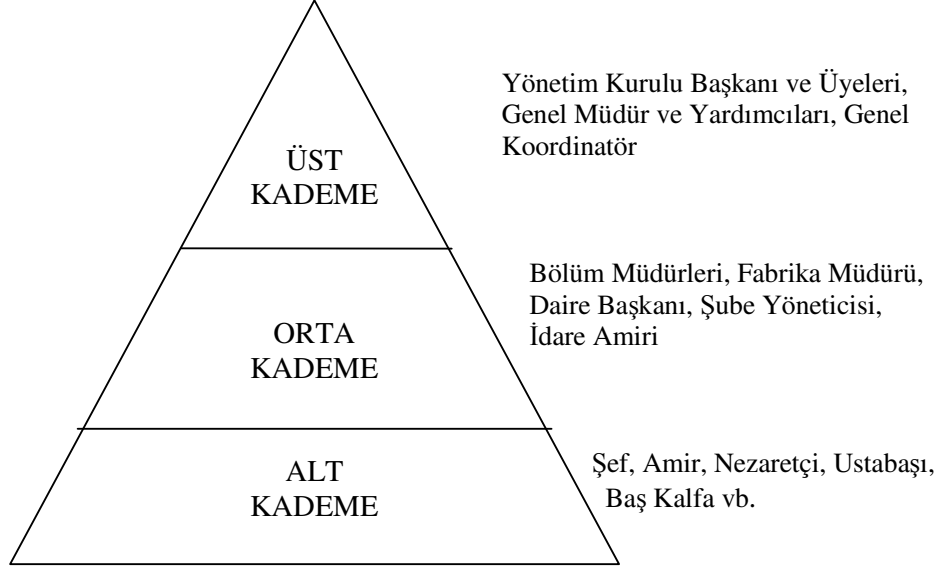
Çağdaş (modern) yöneticilik yaklaşımı: Davranış verilerine dayanan yönetim yaklaşımında “insana yönelik davranışlar” esas alınmasına karşın, çağdaş yaklaşım işletme yöneticisinin;

- Çalışanlar arası ilişkilere ve
- Göreve yönelik çalışmasını temel almaktadır. Diğer yandan modern yöneticilik yaklaşımının, hem “bireysel özellik ve niteliklere dayanan” hem de “davranış verilerine dayanan” karma bir yaklaşım olduğu söylenebilir. Kısaca belirtmek gerekirse, modern yönetimde yöneticinin, bireysel olarak çalışma isteği olan, kararlı, özgüven sahibi, aktif olması yanında, davranış olarak demokratik olması da aranan diğer bir özelliktir (Elbek, 1997, s.13).

2.7. Yönetici Kademeleri

Yönetim kavramıyla, yalnızca üst düzey yönetimi kapsayan bir süreç aklı gelmemelidir. Gerçekten yöneticiler, büyük-küçük, özel-kamu, bütün örgütlerde çeşitli düzeylerde iş görürler. Geleneksel olarak yönetsel düzeyler hiyerarşik düzeyler açısından sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflamaya göre yönetim kademesi; üst düzey yönetim (top or senior management), orta düzey yönetim (middle management) ve alt düzey yönetim (supervisory coordinative level) olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır. Başka bir ifade ile politika düzeyi, yönetsel ve koordinasyon düzeyi ve uygulama düzeyi olarak adlandırılmaktadır.

Yönetim bir piramit şeklinde düşünülüp, bunun bir yüzeyi alınırsa, işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayan, bu yolda başkalarına iş yaptıran yönetim organları aşağıdaki Şekil 2'de de görüldüğü gibi üç kademe halinde gruplandırılabilir. Yönetsel düzeyler arasında temel fark ise sahip oldukları otorite, yetki, sorumluluk ve örgütsel faaliyetlerin derecesidir (Tengilimoğlu, vd., 2008, s.80).



Şekil.2. Yönetmel Kademeler

Kaynak: Tengilimoğlu, D. , Atilla, A. ve Bektaş, M. (2008). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, s.80.

Yöneticiler, işletmelerdeki yönetim fonksiyonlarını farklı düzeylerde yürütmektedirler. Tepe ya da üst kademe yönetimi adı verilen yöneticiler daha çok stratejik yönetimle meşgul olurken, orta kademe yöneticileri ise işletmenin ayrı ayrı fonksiyonlarını gerçekleştirmek için çaba sarf ederler. Alt kademe yöneticileri ise daha çok günlük, haftalık ve aylık faaliyetlerin yürütülmesi için çalışırlar (Dinçer ve Fidan, 2009, s.28). Yönetim seviyeleri şunlardır:

2.7.1 Üst Kademe Yönetimi (Tepe Yönetim)

Daha çok işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri düzenleyen ve işletmenin bütününe ilgilendiren yönetim seviyesidir. Üst kademe yönetimi, stratejik yönetim için işletmenin amaçları doğrultusunda çalışmalar yapar. Genel müdür, genel müdür yardımcısı gibi adlarla anılan ve kurumun nihai sorumlusu olan kişilerin oluşturduğu üst kademe yönetimine tepe yönetim adı da verilebilir.

2.7.2 Orta Kademe Yönetimi (Fonksiyonel Yönetim)

İşletmenin fonksiyonları, yönetimin ayrı ayrı konusu olabilir. Mesela, pazarlama yönetimi, üretim yönetimi, finansman yönetimi, personel yönetimi gibi. Bir işletmeyi bütün olarak değil, daha çok bölüm olarak ele alan ve bölüm yöneticilerinin yerine getirdiği bu tür yönetime fonksiyonel yönetim adı verilir. Başka bir açıdan, üst yönetim seviyesinde belirlenen politika ve amaçların ortaya konulduğu yönetim alanı olarak da tanımlanabilir (Dinçer ve Fidan, 2009, s.28).

Orta düzey yöneticileri, üst düzey yönetim ile uygulamadaki iş gücü arasında köprü oluştururlar. Kendilerine bağlı elemanların çalışmalarını organize ederek kuruluşun amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlamakla yükümlüdürler (Cusins, 1997).

Daire başkanı ve şube müdürü gibi adlarla anılan bu yöneticiler örgütün üst yönetimce tanımlanan amaçlarını başarmak için gerekli olan program ve faaliyetlerin koordine edilip yürütülmesinden sorumlu olan kişilerdir.

2.7.3 Alt Kademe Yönetimi (Program Yönetimi)

Alt kademe yönetimi, işletmenin alt kademe yöneticilerinin gerçekleştirdiği faaliyetlerle ilgilidir. Kim, ne, niçin, nereden, ne zaman ve nasıl sorularının ayrıntısıyla cevaplandırıldığı ve uygulandığı alandır. Yöneticileri program yönetimi ile ilgilidir. Orta kademe yöneticilerinin aldığı kararları, programları sonuçlandırır. Daha çok haftalık, aylık veya üç aylık dönemleri kapsayan kısa vadeli faaliyetlerin planlanması ve uygulanması sürecidir (Dinçer ve Fidan, 2009, s.29–30). Alt düzey yöneticiler, işi bizzat yapan ya da asları yönlendirmekte ve bu kişilere nezaret etmektedirler. Alt düzey yöneticilere örnek olarak; bir imalat fabrikasındaki ustabaşı, bir araştırma bölümündeki teknik nezaretçi ve büyük bir ofisteki şube şefleri gösterilebilir (Şimşek ve Çelik, 2009, s.11).

Üst, orta veya alt düzey yöneticilerin her biri, kendi işlerini, elindeki kaynakları etkili ve verimli kullanmak ve yönetim işlevlerini uygulamak suretiyle yönetir ve beklenen sonuçlara ulaşmaya gayret eder. Her düzeydeki yönetici işlerini

yaparken planlama, organize etme, yürütme ve kontrol işlevlerini kullanır. Ancak yöneticiler, buldukları düzeylerde ve işlerinin niteliğine göre bazı yönetim işlevlerini diğerlerinden daha fazla veya daha az olarak kullanabilir. Örneğin, rutin alt düzey işlerde planlama işlevine ayrılan süre, yürütme sürecine ayrılardan daha az olabilir. Buna karşın üst düzeyde karmaşık işlerle uğraşan yöneticiler planlama ve organize etme işlevine daha fazla zaman ayırabilirler. Ancak her düzeydeki yönetici, yukarıda belirtildiği gibi, bu işlevleri az veya çok, ama mutlaka kullanarak işlerini sonuçlandırır (Ülgen ve Mirze, 2007, s.25).

2.8. Yöneticinin Rol ve İşlevleri

Mintzberg'e göre yönetici, üç tür örgütsel rolü yerine getirmekle görevlidir. Bu roller; kişiler arası roller, bilgi rolü ve karar verme rolüdür. Yöneticinin kişiler arası rolü, direkt olarak onun formel otoritesinden kaynaklanan ve örgüt üyeleri ile diğer kurumlar arasındaki ilişkileri düzenlemeyi içeren rollerdir. Mintzberg tarafından belirlenen yönetimsel rollerin ikincisi, bilgi rolüdür. Yöneticinin bilgi rolü, iş etkinliği sağlayacak bilgileri toplama ve bu bilgilerin, sonuç üretecek bir biçimde işlenmesini sağlamaktır. Yöneticinin örgütte asıl işi karar vermektir. Yönetici örgütte karar verme rolünü yerine getiren kişidir (Genç, 2007, s.29). Yöneticiler rolleri ve bunlara ilişkin faaliyetler tablo 1'de verilmektedir:

Tablo.1. Yönetici Roller ve Bunlara İlişkin Faaliyetler

Grup	Rol	Faaliyet
Bilgisel	Kontrol	İhtiyaç duyulan bilgileri aramak ve elde etmek, periyodikleri ve raporları taramak, kişisel ilişkiler kurmak
	Dağıtma	Diğer örgüt üyelerine bilgi aktarmak, onlara bilgi notları ve raporlar göndermek telefon konuşmaları yapmak
	Sözcülük	Sözlü konuşmalarla, raporlarla, kısa mesajlarla dış örgütlere bilgi aktarmak
Bireylerarası	Temsil	Resmi törenler ve sembolik görevlerle, ziyaretçileri kabul etmek, resmi ve hukuki dokümanları imzalamak
	Lider	Astları yönetmek motive etmek, astları eğitmek, öğüt vermek, iletişim kurmak
	İlişki	Örgüt içi ve örgüt dışı bilgi ilişkileri oluşturmak, bu ilişkileri yazılı mektuplar, telefonlar ve toplantılar yaparak gerçekleştirmek
Karar Verme	Girişimci	İyileştirici projelere girişmek, yeni fikirleri ortaya çıkarmak başkalarına fikir oluşturma hakkı vermek
	Anlaşmazlık çözme	Tartışma ve kriz ortamlarında düzeltici çabalara girişmek, astlar arasındaki çatışmaları çözmek, çevresel krizlere adapte olmak
	Kaynak Dağıtma	Kaynakların kimlere dağılacağına karar vermek, program ve bütçe önceliklerini belirlemek
	Müzakerecilik	Sendika, satış, satın alma ve bütçe kontratlarının müzakerelerinde bölümlerini temsil etmek ve departman çıkarlarını savunmak

Kaynak: Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. 9. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları, s.15.

Yönetici örgütsel kaynakları kullanarak örgütsel hedefleri gerçekleştirmeye çalışır. Yönetici görevini yerine getirirken “kavramsal”, “insani” ve “teknik” beceriye ihtiyaç duyar. Örgütsel hiyerarşinin farklı kademelerinde (üst, orta, alt) görevli olan yöneticiler, söz konusu becerilere farklı miktarlarda ihtiyaç duyarlar. İhtiyaç düzeyi farklı olsa da sayılan yönetim becerileri, her yöneticide bulunması zorunlu becerilerdir (Genç, 2007, s.29). Yöneticilerde bulunması gereken temel yönetim becerileri yöneticilerin bulunduğu hiyerarşik düzeye göre şekil 3’deki gibi şematize edilmektedir:

Şekil.3. Hiyerarşik Kademeler ile Yönetmel Beceriler Arasındaki İlişkiler

	Kavramsal Beceriler	Beşeri Beceriler	Teknik Beceriler
Üst Kademe Yöneticileri			
Orta Düzey Yöneticileri			
Alt Kademe Yöneticileri			
Yönetici Olmayan Personel			

Kaynak: Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. 9. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları, s.12.

Kavramsal Beceriler: Yöneticinin düşünme çevresel faktörleri ve firma içi ilişkileri algılayabilme ve planlama yetenek ve bilgilerini içermektedir. Yönetici bu becerisi sayesinde örgütü çalışan bir bütün olarak görebilir ve bütünün parçalarıyla ve çevresiyle ilişkilerini düzenleyecek kararlar alır (Eren, 2009, s.13).

Beşeri Beceriler: Yöneticinin “başka insanlarla beraber olmak ve birlikte ahenkli çalışma, yetenek ve bilgilerini içerir” (Eren, 2009, s.13). “İletişim, liderlik ve motivasyon beşeri yeteneklerle ilgili en belirgin faaliyetlerdir” (Tuncer, Ayhan ve Varoğlu, 2008, s.141). Şekil 3’te görüleceği üzere, üst, orta ve alt kademelerde çalışan ve emrinde insan çalıştıran tüm yöneticilerin bu becerilere sahip olması gerekmektedir.

Teknik Beceriler: Yöneticilerin, iş yapma yöntem ve tekniklerini, işte kullanılan araç ve gereçleri anlama, uygulama yetenek ve bilgilerini içerir. Teknik beceriler özel bir konuda uzmanlık bilgisi, analitik yetenek ve bu özel alanda kullanılan araç ve tekniklerin bizzat kullanılmasını da kapsamaktadır. Teknik beceriler özellikle, alt kademe yöneticiler için önemlidir. Çünkü bu yöneticiler girdilerin çıktılara dönüşümü ile ilgili program ve kararlar üzerinde etkilidirler.

Yöneticiler alt hiyerarşi kademelerinden orta ve üst düzey kademelere doğru yükseldikçe, teknik, beşeri ve kavramsal beceriler daha az önemli hale gelecektir (Eren, 2009, s.13).

ABD'nin AİD Örgütü'nün "Yöneticinin Temel Faaliyetleri" hakkında hazırlattığı Türkçe tablo, yöneticinin görevlerini fonksiyonlar açısından aşağıdaki gibi özetlemiştir:

Planlama Fonksiyonu açısından;

- Geleceğin sorunlarını kestirmek ve olanakları görmek ve bunlar üzerinde düşünüp sonuç yolu bulmayı,
- Amaçları ve alt amaçları açık-seçik, ölçülebilir ve ulaşılabilir nitelikte belirlemeyi,
- Tekrarlanan durumlar, iş ve işlemler için tip kararlar oluşturmayı,
- Gerekli ve yeterli mali kaynaklar bulmayı içerir.

Örgütlenme Fonksiyonu açısından;

- Amaçlara uygun bir örgütlenme biçimi tasarlayıp kurmayı,
- Örgütte her birimin neyi, nasıl, ne zaman, kimle, kimden emir alarak, kime emir vererek veya hangi kural ve ölçüklere göre yapacağını bilir şekilde bilgi sahibi olmayı,
- Örgütün her kademesindeki yetki ve sorumluluğun dengeli olarak, açık-seçik, kesin belirlenmesini,
- İşbirliğinin gerekleri yerine getirilerek uzmanlaşma yararlarının korunmasını,
- Örgüt birimlerinde gereklere uygun nitelikte ve sayıda personel bulundurulmasını içerir.

Koordinasyon Fonksiyonu açısından;

- Yönetimdeki kişileri çalıştırır,
- Kendisine bağlı olanların birden fazlasını ilgilendiren işlerde kararlar alır,
- Yapılan, yapılacak işler ve onları etkileyen konularda, kendisine, kendisinin üstlerine ve astların gerekli yararlı bilgileri iletecek haberleşme oluşturur ve işletir,
- Astlarına, görevlerine ilişkin ölçülebilir hedefler standartlar verir, bunları açık kesin anlatır açıklar,
- Arkadaşlarına ve astlarına çalışma şevki ve yürekliliği verir,
- Astların bilgi ve becerisini artırıcı bilgi ve beceriler edinmelerini sağlar, olabildiğince bunu düzenli bir eylem haline getirir.

Denetleme ve düzeltme fonksiyonları açısından;

- Denetlemenin kurallarını oluşturur, günlük, haftalık, aylık, birkaç aylık rapor düzenleri ile olması gereken ile olanı öğrenir,
- Belirlenen durumun bütçeye, programa, kurallara uymamasının nedenlerini inceler, buna göre kişide, görevde, bütçede, programda, kuralda değişimler tasarlar ve önerir,
- Kişilere ve arıza koşullara bağlı yanlış ve kusurları düzelttirir (Özmen, 1994, s.165–166).

Deming'e göre organizasyonlarda başarılı bir yöneticinin bilmesi ve sahip olması gereken yedi ilke şu şekilde açıklanmaktadır;

- Yönetici sisteminin ne demek olduğunu bilmeli ve çalışanlarına öğretmelidir.
- Yönetici organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmesi ve optimizasyona ulaşılabilmesi için çalışanların sistemin önemli bir parçası olduğunu bilmeli ve çalışanlarına değer vermelidir.
- Yönetici insanların birbirinden farklı özelliklere sahip olduklarını bilmeli ve anlamalıdır. Çalışanlarını sahip olduğu özellikler çerçevesinde değerlendirip, onların en uygun görevde istihdam edilmelerini sağlar.
- Yönetici için öğrenmenin sınırı olmamalıdır. Yönetici organizasyon içerisinde eğitim için seminer ve kurslar düzenlemelidir.
- Yönetici kendisini yargıç olarak değil, çalışanların lideri ve danışmanı olarak görmelidir.
- Yönetici personelin çalışma ortamını ve insanlar arasındaki ilişkilerin nasıl olduğunu öğrenmelidir.
- Yönetici üç tür güce sahip olmalıdır. (1) Görevi dolayısıyla sahip olduğu otorite, (2) Bilgi, (3) Şahsiyet ve ikna etme gücü (Aktan, 1997).

Liderlik, yöneticinin mesleki gelişiminde son aşama olarak karşımıza çıkmaktadır. Görev sorumluluklarının artmasıyla birlikte, orta ve üst düzey yöneticileri, iş yaşamlarında başarılı olabilmek için gittikçe daha açık ve net bir şekilde yeni yönetim bilgilerine ihtiyaç duymaktadır. Günlük çalışma hızının her geçen yıl daha da arttığı günümüzde, globalleşme, artan rekabet, mali piyasalardaki belirsizlik, üretilen mal ve hizmetlerdeki kalite beklentilerinin artması ve dönemsel

krizler ileri düzeyde yönetim becerilerine sahip yöneticilere ilgiyi arttırmaktadır. Liderlik; yöneticilere, öğretici, yönlendirici, değerlendirici, iletişim ortamını kurucu, problem çözücü, hızlı kararlar alıcı ve uygulayıcı bir üst olma zorunluluğu vermektedir.

3. VERİMLİLİK

3.1. Verimlilik Tanımı

Verimlilik kelimesinin karşılığı olarak kullanılan produktivite sözcüğü Fransızca “produir” mastarından üretilmiştir. “Produir”, üretmek demektir. Produktivite, üretebilme yeteneği anlamına gelir (Tosun, 2008, s.4).

Produktivite terimi literatürde ilk kez Alman bilim adamı Georgius Agricola (1494–1555) tarafından, başyapıtı olan ve ölümünden sonra 1556’da yayımlanan De Re Metallica adlı eserinde kullanıldığı belirtilmektedir. Agricola, madenin yeraltından çıkarılması yöntemlerini, çıkan cevherin zenginleştirilerek nasıl kullanıma elverişli hale geleceğini araştırırken, “verimi şu yöntemler artırır” diyerek bu kelimeyi bilimsel anlamda kullanan ilk kişi olmuştur. Agricola, hem mineroloji bilim dalının kurucusu olmuş hem de produktivite kavramını çağdaş anlayışla ilk kez kullanan yazar olarak tarihe geçmiştir (Tosun, 2008, s.4).

Politik iktisadın ilk sistemli okulu sayılan Fizyokrat görüşün öncüsü Quesnay “*Historical Viewpoint of Economic Theories*” isimli kitabında, 18. yüzyılın ilk yarısında bir verimlilik teorisi geliştirmiştir. Buna göre, refahın ve zenginliğin gerçek kaynağı tarım ve toprak’tır. Çünkü üretken sınıf tarım yapan, toprağı işleyendir. Fizyokratların 18. yüzyıldaki çalışmaları ile kelime açık bir anlam kazanmaya başlamış ve *Le Littré* (1833), verimliliği “üretme hassası” şeklinde tanımlamıştır (Çoban, 2007, s.22).

Adam Smith (1723–1790) “Ulusların Zenginliği” adlı eserinde işgücü ve işbölümü arasındaki ilişkiyi dikkatlice analiz etmiş ve verimliliği modern dünyaya tamamen uygulanabilecek bir kavram olarak vermiştir. Karl Marx (1819–1883) imalat işletmelerindeki işgücü, malzeme, teçhizat arasındaki verimlilik sorunlarını tartışmıştır.

Frederick Winslow Taylor (1911), yayınladığı “Bilimsel Yönetimin İlkeleri” adlı eserine ABD Başkanı Roosevelt’in bir konuşmasında söylediği “ulusal kaynaklarımızın korunması ulusal verimliliğe götürecek en temel konudur” ifadesi

ile başlamış, refah ve başarının sadece yüksek verimliliğin bir sonucu olacağını belirterek, özellikle işgücü verimliliği için yönetim ilkelerini açıklamıştır. Her ne kadar Taylor'un sadece ücrete dayalı motivasyon, katı işbölümü ve uzmanlaşmayı öngören görüşleri eleştirilse de içinde bulunduğu zaman şartlarındaki iş yönetimi ve verimlilik yönünden çalışmalarının günümüze yansımaları ve bugünkü bilimsel yönetime temel oluşturması yadsınamaz. Onun çalışmaları üzerinden iş planı ve programlama, metot ve zaman etüdü, çalışan eğitimi ve geliştirilmesi, koordinasyon ve kontrol ile temel yönetim faaliyetlerine ilişkin diğer hususlar geliştirilmiştir (Acar, 2007, s.65–66).

Günümüzde çağdaş dünyanın ekonomik sorunlarını çözümlenecek anahtar kavramlarından biri “verimlilik”tir. Gerçekten de verimlilik, günümüzde kalkınmanın, kalkınmış ülke ya da toplum olmanın en şaşmaz ölçütlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Aynı zamanda verimlilik, kalkınmanın itici gücüdür. Ulusal ekonominin bir sektöründeki verimlilik artışları, başka kesimleri de harekete geçirici bir rol oynayabilmektedir. Artan verimlilik, akılcı ve çağdaş bir yönetim altında kalkınmayı hızlandırmakta, gittikçe daha ileri boyutlara ulaşturmaktadır. Yüksek verimlilik, geçici güçlüklerle sarsılmayan üretme gücü demektir. Verimliliğin artması, insanoğluna, içinde yaşadığı doğayı ve toplumu kontrol etme, bu kontrolü günden güne genişletme gücü vermektedir. İşte bu yüzden, verimlilik, bugüne kadar alışılmış pek çok göstergeden daha anlamlı bir kalkınma ölçüsüdür (MPM, b.t.).

Gelişme seviyesi ne olursa olsun tüm ülkelerde ekonomik gelişmenin temel kaynağını oluşturan verimlilik, ülkelerin ulusal refahlarının artışında rekabet gücüne yaptığı katkılardan dolayı anahtar bir faktör konumundadır (Bilgin, 2002, s.9).

En genel anlatımıyla, üretim sürecine sokulan çeşitli faktörlerle (girdiler) bu sürecin sonunda elde edilen ürünler (çıktılar) arasındaki ilişkiyi ifade eden verimlilik, savurganlıktan uzak, kaynakları en iyi biçimde değerlendirerek üretmek demektir (MPM, b.t.).

Tüm işletmeyi ele alan verimlilik hesabı, işletmenin etkenlik derecesini ortaya koyar ve bu noktada verimlilik ve etkenlik aynı çizgide birleşir ve şu şekilde formüle edilir (Karalar, 2004, s.10):

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Çıktı (Üretilen mal veya hizmetler)}}{\text{Girdi (İşgücü, sermaye, doğal kaynaklar)}}$$

Bu durumda ifade edilen formüle göre verimlilik artışı:

- Aynı zamanda işletme için kontrollü büyümeyi ifade eden, “girdi miktarındaki artış oranından daha yüksek oranda artan çıktı” elde edilmesi,
- Daha akıllı çalışmayı ifade eden “aynı miktarda girdi kullanarak daha fazla çıktı” elde edilmesi,
- Gerçekleşmesi güç bir ideal olan, “girdi miktarının azalırken çıktı miktarının artırılması”,
- Etkinlik ile ulaşılabilen “daha az girdi kullanarak aynı üretim miktarının” elde edilmesi,
- Son olarak da işletmeler için kontrollü küçülmeyi ifade etse de “çıktı azalış oranından daha fazla oranda azalan girdi kullanımı” ile sağlanabilecektir (Acar, 2007, s.68).

Ancak, ekonominin dışındaki alanların da giderek daha çok incelemeye tabi tutulması ve ülkelerin gündemlerinin ön sıralarında yer alır hale gelmesi sonucu, verimlilik tanımında da değişiklik gözlenmeye başlanmıştır.

Verimlilik denince artık, elde edilen ürün ve hizmetin kalitesini yükseltme, çevreyi ve doğal yapıyı koruma, çalışanlara en iyi yaşam ve çalışma koşullarını sağlama ve bu arada birim girdi başına üretim miktarını artırma çabalarıyla birlikte düşünülmektedir. Verimlilik anlayışı, günümüzde insanın refah ve mutluluğunu birbirine paralel olarak geliştiren, iş ve teknolojiyi bir amaç değil araç olarak gören mertebeye ulaşmıştır. Toplam verimlilik anlayışı içinde ise verimliliği, çeşitli üretim ve çevre faktörleriyle teknolojik, ekonomik ve örgütsel yeteneklerin bir bileşimi olarak tanımlamak mümkündür (MPM, b.t.).

Verimlilik üretim sistemlerinin performans değerlemesinde en çok kullanılan ölçüdür. İşletme departmanlarının, endüstri sektörlerinin veya ülke ekonomilerinin kıyaslanmasında öncelikle verimlilikten söz edilir. Yöneticinin verimliliğe dayanarak vereceği kararların geçerliliği uygun ölçme kriterinin seçimine ve bulunan rakamların doğru yorumlanmasına bağlıdır (Kobu, 1994, s.557).

Verimliliğe ilişkin çok fazla tanım olmasına rağmen bu tanımlar hemen hemen aynı şeyleri anlatmaktadır. Bazı organizasyonlar tarafından formüle edilen verimlilik tanımlarını şöyle sıralayabiliriz:

- *OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development):* Çıktının üretim öğelerinden birisine bölünmesidir.
- *ILO (International Labour Organization):* Ürünler başlıca dört öğenin bileşimi sonucu üretilir; toprak (doğa), sermaye, emek, organizasyon (girişimci)... Üretimin bu öğelere oranı verimlilik ölçüsüdür.
- *EPA (European Productivity Agency):* **1.** Verimlilik her bir üretim öğesinin etkili kullanım derecesidir. **2.** Verimlilik her şeyden önce bir düşünce tarzıdır. Ve sürekli var olanı iyileştirmeye çalışır. **3.** Her şeyin bugün dünden, yarının bugünden daha iyi yapılabileceği esasına dayanan bir kavramdır. Dahası değişen koşullara ekonomik faaliyetleri adapte etmek yeni teori ve yöntemler kullanmak için sonu olmayan bir çabayı gerektirir. İnsanoğlunun ilerlemesi için somut bir çabadır.
- *JPC (Japan Productivity Center):* Verimliliği artırmanın amacı her şeyden önce, üretim maliyetini azaltmak, pazarı genişletmek, istihdamı artırmak, daha yüksek reel ücretler için çalışmak ve işgücünün, yönetimin ve tüketicilerin yaşam standartlarını iyileştirmek için kaynak yararlılığını, insan gücünü, varlıkları vb. maksimize etmektir (Tosun, 2008, s.8).

“Gelişmekte olan ülkelerde verimliliğin genellikle düşük olması ekonominin genel yapısından ve kaynakların kullanılmasında etkinliğin sağlanamamasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle verimlilik, kullanılan kaynakların kullarımdaki etkinlik derecesi olarak da adlandırılmaktadır” (İçöz, 2004, s.1).

Verimlilik ile ilgili yapılan tüm bu tanımlar incelendiğinde, bu kavramın genel olarak, fiziksel kaynakların tam ve etkin bir şekilde kullanılarak, istenilen sonuca ulaşma anlamına geldiği görülmektedir. Burada, bir faaliyette elde edilen sonuçlarla, bu sonucu elde etmek için harcanan zamanı ve kullanılan kaynakların miktarını da göz önünde bulundurmak gerekir.

Verimlilik, tanımlanması kolay, hesaplanması zor bir “başarı ölçüsü” olarak öteden beri bilinen ve tartışılan bir kavramdır. Yöneticiler tarafından farklı algılanabilen verimliliğin doğru ve yanlış anlamları aşağıdaki tablo 2 verilmiştir (Özdemir ve Muradova, 2008, s.149).

Tablo.2. Verimlilik Nedir, Ne Değildir?

Verimlilik Nedir?	Verimlilik Ne Değildir?
<ul style="list-style-type: none">• Çalışanların performansını ve çalışma şartlarını geliştiren tekniklerdir. Bu teknikler çalışanları daha iyi, daha çok çalışmaya özendirir.• Nitel ve nicel üretimin kullanılan kaynaklara oranıdır. Çıktı ve girdi, ikisi de önemli faktörlerdir.• Kâr planlamasında yararlı bir faktördür. Girdi faktörlerini sabit tutup, verimlilik artırılırsa sonuçta gelir artar.• Niteliği geliştiren araçlardan biridir.	<ul style="list-style-type: none">• Çalışanları koşturarak, canından bezdirerek, onları robotlaştırmak için kurnazca hazırlanan teknikler değildir.• Üretim miktarını ölçen bir ölçüt değildir. Çıktıdaki artış verimlilik artışına bağlı olabilir de, olmayabilir de.• Kârlılığın bir göstergesi değildir. Belli durumlarda, düşük verimliliği olan projeler de kârlı olabilir.• Kaliteyle aynı şey değildir. Verimlilikteki bir artış, daha iyi kaliteyi garantilemez.

Kaynak: Özdemir, S. ve Muradova, T. (2008). Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi. *Journal of Qafqaz University*, s.149.

3.2. Verimlilikle İlgili Kavramlar

Verimlilik kavramının, işletmenin başarı derecesi ölçüsü olan ekonomiklik, rantabilite ve etkinlik kavramlarıyla yakından ilişkili olduğu düşünülmektedir. İşletmenin başarı derecesini (performansını) gösteren bir takım ölçütler verimlilikle bağlantılı olarak ve bazen de yanlışlıkla onun yerine kullanılmaktadır. Bu bölümde bu kavramlara açıklık getirilmesi amaçlanmıştır.

3.2.1 Ekonomiklik

İşletmede üretim faaliyeti sırasında, bir taraftan üretim faktörlerinin temin edilerek kullanılmasıyla maliyet gideri unsuru meydana gelmekte, diğer taraftan da üretim sonucunda elde edilen mal ve hizmetlerin satışıyla elde edilen gelirler kalemi de ortaya çıkmaktadır. İktisadi olarak elde edilen bu rakamların arasında oluşturulan oransal ilişki iktisadilik ya da ekonomiklik olarak karşımıza çıkmaktadır (Acar, 2007, s.73).

Ekonomiklik, üretimin satış tutarının, üretimin maliyet tutarına oranlanmasıdır. Satış niceliğinin artması, satış fiyatlarının artması, maliyet giderlerinin ise yükselmesi durumunda ekonomiklik de artmış olur. Öte yandan, satış niceliği ve satış fiyatı aynı düzeyde iken maliyet giderlerinin düşmesi ekonomikliği artırır (Karalar, 2004, s.11).

$$\text{Ekonomiklik} = \frac{\text{Üretimden elde edilen mal veya hizmetlerin satışından elde edilen gelir tutarı}}{\text{Üretim sırasında meydana gelen maliyet giderlerinin tutarı}}$$

Verimlilik üretim faktörleri ve çıktılarının “fiziksel miktarlarının” oranı iken, ekonomiklik bu miktarların alış ve satış değerleriyle hesaplanan “iktisadi değerlerinin” birbirine oranıdır. Yukarıdaki formüle miktarlar da dâhil edildiğinde ekonomikliğin verimlilikle olan bağlantısı da ortaya çıkarılmış olmaktadır (Acar, 2007, s.73).

$$\text{Ekonomiklik} = \frac{\text{Gelirler}}{\text{Giderler}} = \frac{\text{Satış Tutarı (Satış Miktarı X Ürün Fiyatı)}}{\text{Üretim Faktörleri Miktarı x Faktör Fiyatları}}$$

$$\text{Ekonomiklik} = \text{Verimlilik} X \frac{\text{Ürün Fiyatı}}{\text{Faktör Fiyatları}}$$

Maliyet giderleri değişmezken satış gelirlerinin artırılması veya satış gelirleri değişmezken maliyet giderlerinin düşürülmesi ile ekonomiklik artırılabilir. Son eşitlikte, işletmelerin satabileceği kadar mamul ürettiği ya da başka bir deyişle ürettiklerinin hepsini sattıkları kabul edildiğinde ekonomiklik; verimliliğin parasal ifadesi haline gelmektedir. Verimlilik artışı ekonomiklik artışına dönüştürebilmek için üretimi yapılan ürünlerin satılabilmesi ve satış fiyatlarının da düşmemesi gerekmektedir (Acar, 2007, s.73).

Sonuçta verimlilik, ekonomikliği direkt etkileyen bir çarpan durumundadır. Yöneticilerin bir performans ölçütü olarak kullandıkları ekonomiklik kriterini dikkate alıyor olması; aslında çevresel ve rekabetçi nedenlerle hem ürün ve hizmetlerin satış fiyatları, hem de üretim faktörlerinin alış fiyatlarında çok fazla etkili olamayacakları bir ortamda, ürettiklerini sorun olmadan satıyor olmaları şartıyla, daha çok verimlilik üzerine eğilmeleri ve kararlarını buna göre şekillendirmeleri gerektiği söylenebilir (Acar, 2007, s.74).

3.2.2 Rantabilite (Kârlılık)

Mal ve hizmet üretimi gerçekleştirilen organizasyon veya örgütün sarf ettiği maliyet değerleri ile gelirleri arasındaki fark, ekonomik analizin performansı belirlemede değerlendirdiği ilk gösterge olmuştur. Hatta uzun yıllar kârlılık, tek temel performans göstergesi olarak ele alınmıştır. Bu kanı günümüzde de konuya yüzeysel yaklaşanlarca aynı şekilde değerlendirilmektedir.

Kâr gelir ile maliyet arasındaki fark iken, kârlılık ise kârın satışlara oranını ifade etmektedir. Kârın kullanılan sermayeye oranı ise sermayenin kârlılığını ortaya koyarken yatırımın getirisini vermektedir (Şahin, 1994, s.27).

Rantabilite, genellikle, belirli bir zaman diliminde işletmedeki faaliyetler sonucunda elde edilen toplam kârın, aynı zaman diliminde kullanılan ortalama işletme sermayesine oranlanması olarak ifade edilebilir (Acar, 2007, s.74):

$$Kârlılık = \frac{Kâr}{Sermaye} \times 100 = \frac{(\text{Üretim Miktarı} \times \text{Satış Fiyatı}) - \text{Maliyetler}}{Sermaye}$$

Kârlılık örgütsel etkililikle ve verimlilikle çoğu zaman karıştırılır. Etkililiği yüksek olan ve verimli örgütlerin, etkililiği ve verimliliği düşük olan şirketleri er-geç geçeceğini söyleyebiliriz, bu mantık uzun dönemde geçerlidir. Bununla birlikte kısa dönemde mutlaka böyle olması gerekmez ve son derece hızlı büyüyen bir ekonomi gibi istisnai piyasa koşulları, etkililik ve verimlilik performansı düşük olan şirketlerin kâr etmesini olanaklı kılabılır. Kâr eden her örgütün aynı zamanda etkili olduğu söylenemese de ticari örgütler için bir amaç olan kâr, örgütsel verimlilik araçlarının en önemlilerinden biridir (Kıvrak, 2007, s.18–19).

3.2.3 Etkinlik

Girdilerin çıktılara dönüştürülme süreci olarak adlandırılan üretim, iktisadi faaliyetlerin en önemli boyutunu oluşturmaktadır. Bu sürecin etkin olabilmesi, zaman boyutu dikkate alınmadığında mevcut teknoloji çerçevesinde, belirli bir girdi bileşiminin kullanılarak maksimum çıktının elde edilmesine veya belirli bir çıktı bileşiminin en az girdi kullanılarak üretilmesine bağlıdır. Bunun için kıt olan kaynakların etkin bir şekilde kullanılması gerekmektedir (Çoban, 2007, s.23).

“Etkinlik; bir işletmenin amaçlarını gerçekleştirme oranı olarak tanımlanabilir” (Dinçer ve Fidan, 2009, s.54).

Standart olarak ya da belirlenmiş bir performans ya da değer gerçekleşen performans ya da değere ne ölçüde yaklaştığını ifade eder:

$$Etkinlik = \frac{\text{Standart (Hedeflenen) Değer}}{\text{Gerçekleşen (Fiili) Değer}}$$

Etkinlik, işletmenin amaçlarına ulaşmada üretim faktörlerini ne denli iyi kullandığını da göstermesi açısından önemli bir ölçüttür. En az girdi ile en fazla çıktının elde edilmesi etkinlikteki arayışın ana sebebidir. Verimlilik için bir yol gösterici hedef belirleyicidir (Acar, 2007, s.75).

Etkinlik para, insan gücü veya herhangi bir açıdan neye mal olursa olsun, belirlenmiş hedeflere en az maliyet ile ulaşmayı öngörür. Yönetim, verimli sonuca ulaşmak için etkin olmak; etkin olmak için de çalışmak durumundadır (Aydın, 2008, s.195).

3.2.4 Etkililik

Etkililik bir iş veya insanın amaçlarına ne kadar iyi ulaştığının ölçüsüdür. Eğer amaç müşterinin istediği yüksek kalitede ürünleri sağlamak ise ve işletme de bunları sağlıyorsa etkili bir şekilde çalıştığı söylenebilir. Bazı yazarlar etkinlik ile etkililiği ayırmak için; “etkililik doğru işi yapmak, etkinlik ise işi doğru yapmaktır” ifadesini kullanmaktadırlar.

Verimlilik artışı yalnızca işleri daha iyi yapmak değil, daha önemlisi, doğru işleri daha iyi yapmaktır. Verimlilik bireysel ve örgütsel performans değerlendirmelerinde etkinlik ve etkililiği içine almaktadır. Bir yönetici veya örgütün öncelikle doğru işi yapma arayışında olduğu ve daha sonra belirlenen bu işi doğru yapmaya (kaynaklarını en etkin biçimde kullanmaya) çabaladığı yani verimlilik artırma gayreti içinde bulunduğu buraya kadar yapılan açıklamalarla ortaya konulmuş olmaktadır (Acar, 2007, s.75–76).

3.3. Verimlilik Çeşitleri ve Ölçülmesi

Bir üretim ya da hizmet sürecinde girdilerin ve ürünlerin çeşitliliğinin çok rastlanan bir durum olması, verimlilik ölçümlerinde çıktı-girdi bileşenlerinin çeşitliliğine dayalı göstergelerin geliştirilmesini gerektirmiştir. Buna göre verimlilik göstergeleri üç grupta toplanmaktadır:

- Toplam verimlilik oranları,

- Kısmi (Faktör) verimlilik oranları,
- Çok Faktörlü verimlilik oranları (Gerşil, 2007, s.532).

Verimlilik ölçümleri; tek bir girdi (kısmi verimlilik), birden fazla girdi (çoklu faktör verimliliği) veya bütün girdiler (toplam verimlilik) için yapılabilmektedir. Bu verimlilik ölçümlerinden hangisinin kullanılacağı esas itibarıyla ölçümün sebebine bağlıdır. Eğer sebep işgücü verimliliğindeki gelişmeleri izlemekse, girdi ölçüsü olarak işgücü kullanılacaktır. Kısmi Verimlilik hesabıyla faktörlerin her birine ne derece müdahale etmek gerektiği belirlenebilir. İşletmeler tarafından işgücü verimliliği (çıktı/işgücü) ve makine verimliliği (çıktı/makine) gibi kısmi verimlilik ölçümleri sıklıkla kullanılmaktadır. Bununla birlikte, bir işletmenin genel performansını ölçmede kullanılacak ölçüt, tüm girdi ve çıktıları dikkate alan Toplam Verimlilik değeri olmalıdır (Ar, 2006).

Tablo.3. Verimlilik Türleri ve Formülleri

Verimlilik Türü	Formül	Örnek
Kısmi Verimlilik	Çıktı/ Tek bir girdi	Çıktı/ İşgücü
Çoklu Faktör Verimliliği	Çıktı/ Birden fazla girdi	Çıktı/ İşgücü+Makine
Toplam Verimlilik	Çıktı/ Tüm girdiler	Çıktı/ İşgücü+Makine+Sermaye+Ham madde+Enerji

Kaynak: Ar, İ.M. (2006). Verimlilik: Nasıl?. *Woodwork Dergisi*, Ekim/Kasım.

3.3.1 Toplam Faktör Verimliliği

Bir üretim faaliyeti sonucu elde edilen çıktının bu üretim faaliyetlerinde kullanılan girdilere bölünmesiyle hesaplanan verimlilik türüdür. Toplam Faktör verimliliği üretimde kullanılan tüm kaynakların etkinlik derecelerini ölçmektedir (http://ekodialog.com/Konular/verimlilik_solow.html).

“Genellikle devletlerin ekonomik politika oluşturmasını hedefleyen ve ülkenin ekonomik durumunu değerlendirmeyi kapsayan girdi ve çıktıyı maddi değerleriyle ifade eden verimlilik ölçüm tekniğine toplam faktör verimliliği denir” (Kuruoğlu ve Sümer, 2003, s.1).

Üretimde kullanılan kaynakların birinin önemli olması yanında, diğerlerinin de aynı derecede önem taşımaları ve bu kaynaklarda değişmelerin meydana gelmesi verimliliği tek bir faktöre göre değil de tüm faktörlere göre ölçmek mümkün olmakla beraber, genel verimlilik düzeyi hakkında da bir fikir verebilmektedir.

Özellikle, gelişmekte olan ülkelerde üretim faaliyetlerinde kullanılan girdilerin yetersizliği ve faktör bileşimindeki dengesizlik, söz konusu faktörlerin verimliliğe esas alınacak bilgilerin de eksik olmasına neden olmaktadır. Bu bakımdan gelişmekte olan ülkelerde toplam faktör verimliliği yerine genellikle kısmi verimlilik hesaplamaları tercih edilmektedir (http://ekodialog.com/Konular/verimlilik_solow.html). Aşağıdaki gibi formüle edilmektedir (Gerşil, 2007, s.533):

$$\text{Toplam Verimlilik Oranı} = \frac{\text{Toplam Çıktı}}{\text{Toplam Girdi (İşgücü, Malzeme, Sermaye, Enerji, diğer)}}$$

Verimlilik kavramı, sağlık mesleğinin farklı grupları (sağlık ekonomistleri, hemşireler, hastane yöneticileri, yönetim mühendisleri, doktorlar, hasta bakım örgütleri, hastalar vs.) tarafından farklı şekillerde algılanmaktadır. Genelde sağlık kuruluşlarında toplam verimlilik aşağıdaki şekilde formüle edilmektedir:

$$\text{Verimlilik} = (\text{Çıktı/Girdi}) \times \text{Kalite Faktörü}$$

Verimlilik ve kalite, herhangi bir faaliyet veya dönüşüm fonksiyonunda kaynakların en iyi şekilde nasıl kullanılacağına dair değerlendirmelerdir. Verimlilik, girdiye ilişkin bir dönüşüm sürecinin çıktısı ile ilişkili iken, kalite içsel ve dışsal müşteriler tarafından süreç ve çıktıların bir değerlendirmesini ifade etmektedir (Özgener ve Küçük, 2008, s.345).

3.3.2 Kısmi Verimlilik

Üretim faaliyeti sonunda elde edilen çıktının bu üretimde kullanılan girdilerden herhangi birine oranlanmasıyla kısmi verimlilik hesaplanmaktadır. Verimlilik analizine konu olan girdilerin emek, sermaye verimliliği ve arazi verimliliği olarak adlandırılmaktadır. Toplam çıktı miktarı net veya brüt olarak anılır ve herhangi bir üretim faktörü ile ilişkilendirildikten sonra elde edilen kısmi verimlilik oranı net veya brüt olarak bir anlam ifade eder. Kısmi verimlilik, zaman içerisinde çıktı ünitesi başına belirli girdilerde meydana gelen tasarrufları ölçer. Buna göre zamanla çıktı miktarı başına belirli girdiler kullanılmak suretiyle elde edilen tasarruflar ölçülebilmektedir (http://ekodialog.com/Konular/verimlilik_solow.html).

Aşağıda kısmi verimliliğin ölçülmesinde kullanılan formüllere yer verilmiştir (Acar, 2007, s.77):

$$\text{İşgücü(Emek)Verimliliği} = \frac{\text{Üretim Miktarı}}{\text{İşgücü Miktarı}}$$

$$\text{Makina Verimliliği} = \frac{\text{Üretim Miktarı}}{\text{Makina x saat Miktarı}}$$

$$\text{Malzeme Verimliliği} = \frac{\text{Üretim Miktarı}}{\text{Malzeme Miktarı}}$$

$$\text{Sermaye Verimliliği} = \frac{\text{Üretim Miktarı}}{\text{Üretimde Kullanılan Miktarı}}$$

3.3.3 Çok Faktörlü Verimlilik

Toplam çıktı ya da çıktının bir bölümü ile girdilerin bir türü ya da birkaç çeşit girdi türü arasındaki ilişkileri ölçen orandır (Kahya ve Karaböcek, b.t., s.3). Aşağıdaki formüller yardımıyla hesaplanabilir (Gerşil, 2007, s.533):

$$\text{Çoklu Verimlilik Oranı} = \frac{\text{Çıktı}}{\text{İşgücü, Malzeme, Enerji}}$$

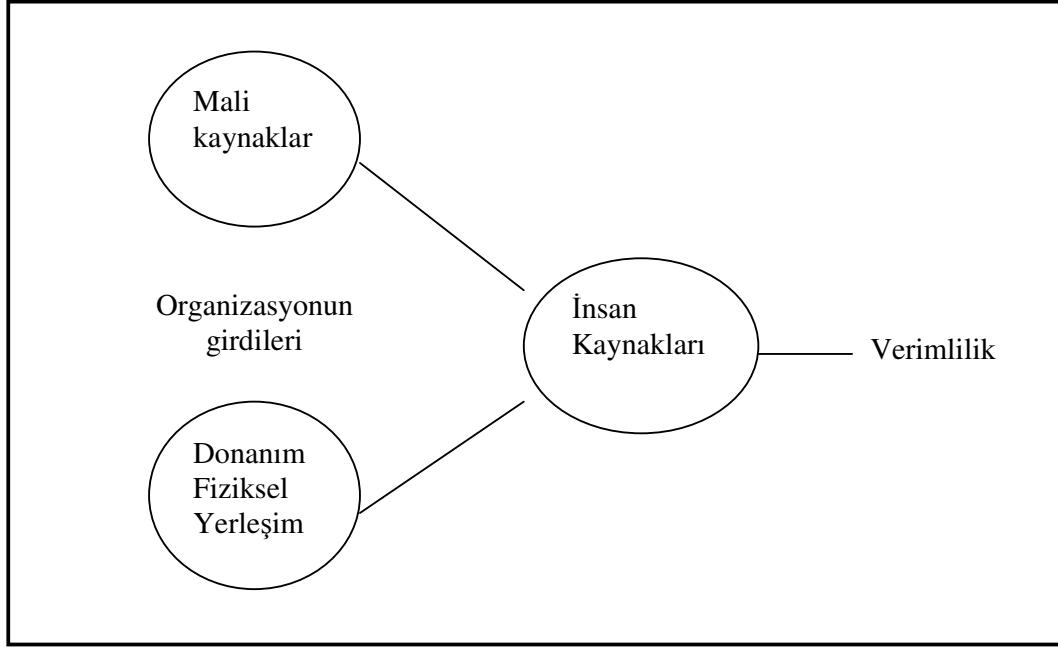
ya da

$$\text{Çoklu Verimlilik Oranı} = \frac{\text{Çıktı}}{\text{İşgücü, Malzeme, Sermaye}}$$

3.4. Örgütlerin Verimliliği

Örgütler varlıklarını sürdürebilmek için elindeki kaynakları en etkin ve verimli şekilde kullanmak durumundadır. Bir örgüt belirlediği amaçlarına ulaşmak için elindeki insan kaynaklarını en verimli şekilde kullanması gerekmektedir (Palmer ve Winters, 1993, s.10). Örgütlerin başarısının belirleyicisi sahip oldukları insan kaynaklarıdır. Örgütlerin nitelikli insanların sayısı arttıkça ve bu insanların sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerinden yararlandıkça örgüt başarılı olmakta ve diğer örgütlere göre rekabet üstünlüğünü elde edebilmektedir. Örgütte çalışanların bir varlık haline gelmesi ve örgüt içerisinde çalışanların potansiyellerinden tam olarak yararlanılabilmesi iyi bir yöneticinin temel sorumlulukları arasındadır (Şerbetçi, 2003, s.7). Örgüt amaçlarına insanların çabasıyla varılacağından, örgütün ne ölçüde üretken ve etkili olacağı çalışanlarının verimli olmasına bağlıdır. Verimlilik ise insan kaynaklarının iki girdisine gösterilen özen ve dikkatle doğru orantılıdır (Şekil 4). Bu şekilden de görüleceği üzere insan kaynakları yönetiminin verimlilik üzerinde büyük bir etkisi vardır. Örgütte çalışan bireylerle ilgilenmek, insan kaynakları fonksiyonunun görevidir (Palmer ve Winters, 1993, s.10).

Şekil.4. İnsan Kaynakları ve Verimlilik



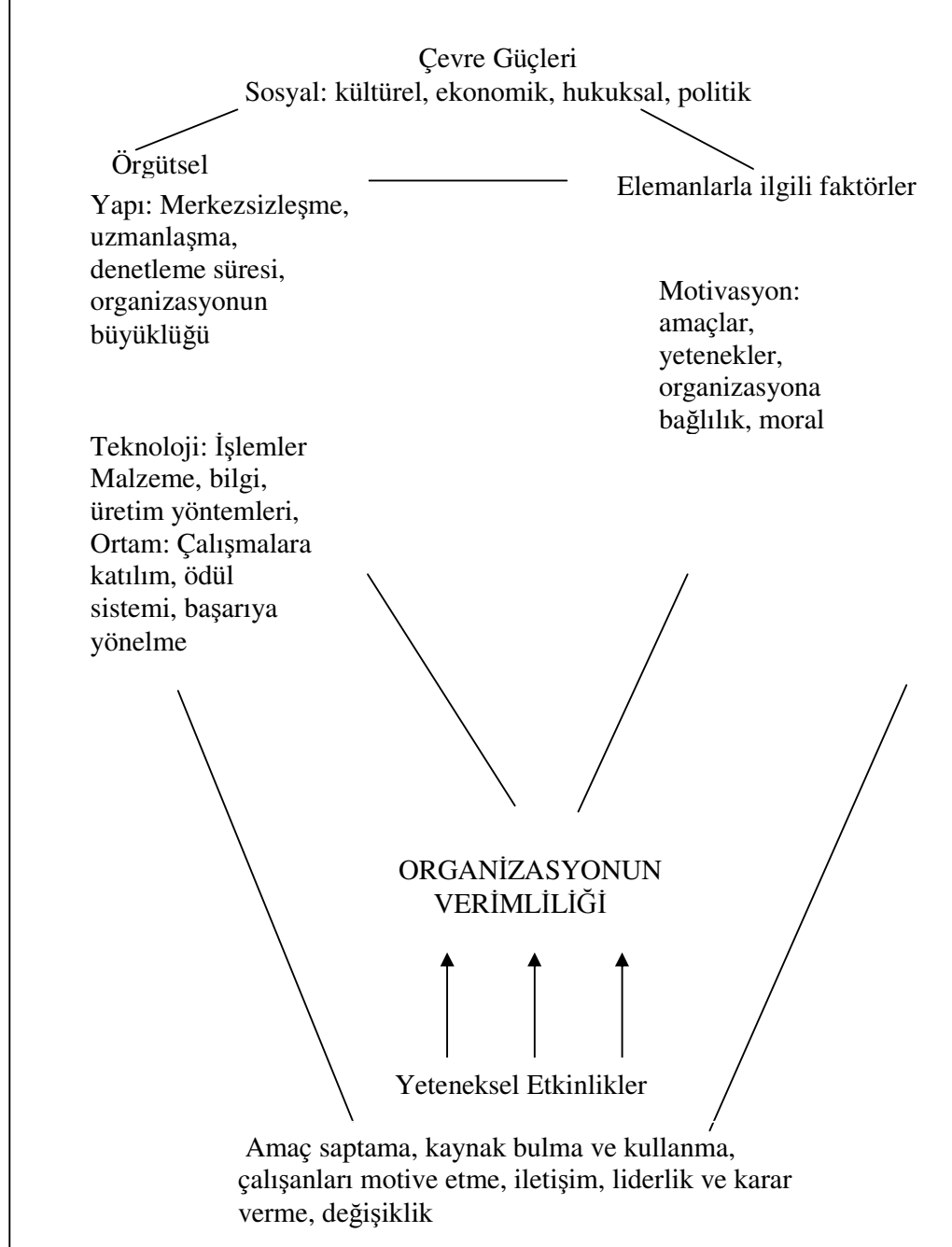
Kaynak: Palmer, M. ve Winters, K.T. (1993). *İnsan Kaynakları*. İstanbul: Rota Yayınları, s.10.

Bilgi düzeyi, sosyal ve kültürel birikimleri giderek gelişen bireyler, artık çalıştıkları kurumlarda parasal beklentilerin yanında, en az onun kadar sosyal tatmin unsurlarını da aramaktadır. Çalışanlar, çalıştığı ve yaşantısının büyük bir bölümünü geçirdiği kurumdan sağladığı tatmin oranında, çalıştığı kurumunun amaçlarını benimsemekte ve yine aynı oranda verimli olabilmektedir. Kişisel amaçlar ile kurum amaçlarının uyumlu olması veya olmaması kurumun başarısını etkilemektedir (Bayar, Durna ve Söylemez, b.t.). Bir örgütün üç temel kaynağı vardır: Fiziksel kaynaklar, mali kaynaklar ve insan kaynakları. Çalışanların örgüte verimliliğinden başka örgütün verimliliğini etkileyen faktörler vardır (Şekil 5).

Bu faktörler birbirleriyle ilişkilidir ve organizasyonun etkililiği ya da verimliliğini belirlemek üzere birlikte hareket ederler. Çevre koşullarını kontrol etmek mümkün olmadığından örgüt bu koşullara uyum göstermek için esnek olmalıdır. Bir örgütün içinde yer aldığı çevrenin, iş-görenlerin ve örgüt yapısı üzerinde önemli bir etkisi vardır. Yönetim tarzının da, iş-görenlerin tutum ve tepkilerini etkilediği için, organizasyonun etkililiği büyük ölçüde belirlediği açıktır.

Örgütün bu dört temel özelliği, birlikte işleyerek, onun nihai etkililiğini, verimliliğini ve kârlılığını belirler (Palmer ve Winters, 1993, s.12).

Şekil.5. Verimliliği Etkileyen Faktörler



Kaynak: Palmer, M. ve Winters, K.T. (1993). *İnsan Kaynakları*. İstanbul: Rota Yayınları, s.11.

4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

4.1. Kalite

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin temelini oluşturan “kalite” kavramını incelemek, bu felsefeyi daha iyi kavrayabilmek için gereklidir. “Kalite olgusu çok boyutlu ve geniş kapsamlı bir olgudur” (Avcı ve Sayılır, 2006, s.123). Kalite, işletmelerin kusursuzluğa ulaşmasına katkıda bulunan performans, özellik, güvenilirlik, uygunluk, dayanıklılık, servis kabiliyeti, estetik, algılanan kalite, tesisler, güvenilirlik, sorumluluk, güvence ve empati vb. bütün boyutları kapsamaktadır (Efil, 2006, s.17–18).

4.1.1 Kalite Kavramı

Kalite kavramı, hemen her sektörde, her yönetim seviyesinde, her fonksiyonda çok sık kullanıldığı için, sadece aşinalık yüzünden herkes tarafından bilindiği sanılan, toplumda da sık duyulan bir kavramdır. Ancak bu kavramın günümüzde taşıdığı önemi çok az kişi veya kurum gerçek anlamda kullanmakta ve değerlendirmektedir. Kalite kavramı hakkında standartlaşmış ve üzerinde anlaşılmış bir tanım bulunmamaktadır (Gümüšoğlu, Pınar, Akan ve Akbaba, 2007, s.38).

Kalite (Qualites) Latince “nasıl oluştuğu” anlamına gelen “qualis” kelimesinden gelmektedir. Esasta kalite sözcüğü hangi ürün veya hizmet için kullanılıyorsa, onun gerçekte ne olduğunu belli etmek amacını taşımaktadır. Kalite, genel olarak günlük konuşmalarda üstünlüğü ve iyiliği, diğer bir deyişle kaliteye konu olan ürün ve hizmetin iyi niteliklerinin olduğunu belirtir (Şimşek, M., 2007, s.5). Sözlükte de kalite “yüksek derece iyi” veya “mükemmellik” olarak tanımlanmakta, iyi kalite, mükemmelliğin ön şartı olarak algılanmaktadır. Üzerinde fikir birliğine varılmış bir kalite tanımı olmamasına rağmen, kaliteyi en iyi ifade eden tanımlar şu şekilde sıralanabilir (Halis, 2008, s.3):

ASQC (Amerikan Kalite Kontrol Derneği) kaliteyi; bir mal veya hizmetin, belirli gereklilikleri karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan özelliklerin tümüdür, olarak tanımlarken, EOQC (Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu) ise kaliteyi; bir

ürünün tüketicinin isteklerine uygunluk derecesi olarak tanımlamaktadır (Budak ve Budak, 2004, s.114).

Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu (EOQC)'na göre kalite, “belirli bir malın veya hizmetin, müşteri isteklerine uygunluk derecesidir”. ISO 8402 Kalite Sözlüğü'nde ve ISO 9000 Serilerinde ise kalite; “açıkça belirtilen ve ifade edilmemiş gizli ihtiyaçları tatmin edebilme konusunda bir yeteneğe sahip olan mal ve/veya hizmetlerin özellik ve karakteristiklerinin görülebilir, ayırıcı niteliklerinin toplamıdır” şeklinde tanımlanmıştır (Değermen, 2006, s.16).

İngiliz Standartlar Enstitüsü kaliteyi; “mal ve hizmetin belirlenen veya ima edilen ihtiyaçları karşılama yeteneğiyle alakalı, mal ve hizmeti diğerlerinden ayıran özellik ve vasıfların toplamı” olarak tanımlamaktadır (Taner ve Kaya, 2005, s.354).

Kalite, Juran tarafından kullanıma uygunluk, Deming tarafından, müşterilerin beklentilerinin tahminine göre yapılan yenilikler olarak tanımlanmakta, Japon Standartlar Enstitüsü ise kaliteyi, ürün veya hizmeti üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemi olarak tanımlamaktadır. Kalite müşterilerin beklentilerini ve ihtiyaçlarını anlamak, kabul etmek, karşılamak ve hatta müşteri bilinci oluşturarak müşteri istek ve beklentilerini aşmaktır.

Kalite, bir malın veya hizmetin tüketici isteklerine uygunluk derecesidir. Kalite, bir ürünün ihtiyaçlara uygunluk derecesidir (Crosby). Kalite, kullanıma uygundur (Juran). Bir mal veya hizmetin kalitesi, tüketici ihtiyaçlarını en düşük maliyetle karşılamayı amaçlayan pazarlama, mühendislik, imalat ve kalitenin sürekliliği özelliklerinin bileşimidir (Feigenbaum). En genel tanımıyla kalite, bir mal veya hizmetin müşteri ihtiyaçlarını karşılama düzeyidir (Genç, 2007, s.207).

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle kalite kavramının birbirini tamamlayan çeşitli tanımları şöyle yapılabilir:

- Kalite, bir hayat felsefesidir.
- Kalite, insan (çalışan ve müşteri) odaklıdır.
- Kalite, bir yönetim tarzıdır.

- Kalite, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasıdır.
- Kalite, rekabet gücünün yükseltilmesidir.
- Kalite, verimliliğe giden, maliyeti en fazla etkileyen fakat en az yatırım gerektiren bir yoldur.
- Kalite, müşteri ile ürün satıcısını birleştiren bir sistemdir.
- Kalite, sürekli bir iyileştirme sürecidir.

O halde genel anlamda kalite kavramı,

- Kullanıma uygunluk derecesi
- Müşterinin belirlediği ya da beklediği standartlara uyum
- Anında ve her zaman müşteri gereksinimlerini gidermek şeklinde açıklanmaktadır (Budak ve Budak, 2004, s.115).

Kalite kavramının çok boyutlu doğası ve buna bağlı olarak kalite sağlama görevinin günümüz koşullarında basit bir ayıklamanın çok daha ötesinde işletme örgütlerinin içsel süreçleri ile birlikte, etkileşim halinde bulunduğu dışsal süreçleri de kapsamı kalitenin bir bütünsellik içinde ele alınması gereğini doğurmuştur. Kalite kavramı, net bir tanıma sahip değildir. Ancak bakış açılarına göre pek çok tanımlanmaktadır. Bunlardan bazıları şöyledir:

- **Müşteri temelli tanım:** Kalite, ihtiyaçları karşılama yeteneğidir. Belli bir ürünün, belli bir müşterinin ihtiyacını karşılama derecesidir. Ürünün, müşteri tercihlerine uygunluğudur. Kullanıma uygundur.
- **Ürün temelli tanım:** İçerik veya yaklaşımların kalitesindeki kantitatif (nicel) farklardır.
- **Üretim temelli tanım:** Kalite, isteklere uygunluktur. İlk seferde doğrusunu yapmaktır.
- **Değer temelli tanım:** Kalite kabul edilebilir bir maliyete sahip mükemmellik derecesidir. Belli bir ürünün, tasarım veya spesifikasyonlara uygunluk derecesidir (Genç, 2007, s.207).

Kalite kavramını açıklarken, cazip kalite ve normal (mecburi) kalite tanımlarına da yer vermek gereklidir:

Cazip Kalite: Mevcut beklentilerin üzerinde, müşterilerin beklemediği ve talep etmediği ve hakkında önceden fikir sahibi olmadığı özelliklerle ilgilidir. Başka bir deyişle, cazip kalite, henüz gerçekleşmemiş, müşterilerin kullanımına sunulmamış ürünlerdeki kalite, hayal edilen kalitedir.

Mecburi Kalite: Müşterinin kullanımına sunulmuş ürünlerdeki kalite, ulaşılabilir kalitedir. Mecburi kalite, müşterinin üründen mutlak beklentilerini ifade eder (Budak ve Budak, 2004, s.115–116).

Özetle kalitenin tanım ve boyutlarına ilişkin farklı tanım ve betimlemeler yapılmaktadır. Çağdaş yönetim biliminde kalite, sadece ürün üzerine yoğunlaşmayan, tüm üretim sürecini güvenilir, verimli ve etkili çalıştırmayı amaçlayan çalışmalar bütünüdür. Buna karşılık, günlük yaşamda kalite, performanstan algılamaya değin geniş bir boyutluluk gösterir. Kalitenin boyutları performans, sahip olunan nitelikler, güven, standarda uygunluk, düzenlilik, dayanıklılık, bakım ve onarımda servis güvencesi, estetik ve algılanma şeklinde özetlenebilir (Erkılıç, 2007, s.52).

4.1.2 Kaliteyi Etkileyen Öğeler

Kalite imajı, iyi ya da kötü hangi şekilde olursa olsun şansa bırakılacak bir şey değildir. Bu, işletmenin kaliteyi oluşturma ve geliştirmeye ilgili uygulayacağı kuvvetli ve iyi planlanmış kalite politikalarının doğrudan bir sonucudur. Böyle programların firmalarda tam olarak uygulanabilmesi en başta anahtar faktörlerin iyice anlaşılmasıyla bağlıdır. Bu faktörler daha sonra firmanın kalite amaçlarına ulaşabilmesi için yapılması gerekli olan işleri meydana getirirler (Şimşek, M., 2007, s.45). Kaliteyi etkileyen başlıca öğelere aşağıda yer verilmektedir:

4.1.2.1 Para

Mal ve hizmetlerin çeşitlenmesi, rekabetin hızla artmasına sebep olmuştur. Geri kalmış ülkelerdeki ekonomik krizler nedeniyle işletmelerin kâr marjları

düşmüştür. İşletmeler bu açıklarını, pazar genişletmek ve işletmedeki hurda ve hataları azaltmak suretiyle kapatmaya çalışmaktadırlar. Ayrıca, sanayiciler düşük kâr marjlarıyla yatırım yapmak istememekte, paradan ve gayrimenkulden para kazanmayı tercih etmektedirler (Özgör, 2008, s.9).

4.1.2.2 Pazar

“Kaliteyi etkileyen etmenlerden birisi pazarın durumudur”. Kalite, serbest piyasa faaliyetlerinden doğan bir rekabet aracıdır. Bu ortamda müşteriyi kim daha çok mutlu ederse o kazanacaktır. Pazara giren yeni ve gelişmiş ürünler sadece ürün olarak değil, yeni malzeme ve üretim metodlarını beraberinde getirmektedir. Ayrıca yeni ürün geliştirmek için temel olarak tüketici istek ve ihtiyaçları analiz edilerek yeni veya ıslah edilmiş mamuller piyasaya sunulmaktadır. Müşteriler gittikçe daha iyi ve daha çok ihtiyacı karşılayacak ürünler talep etmektedirler. Böylece pazar daha da genişlemekle beraber sunulan ürün ve hizmetler açısından daha özel ve kapsamlı bir hale gelmektedir (Taze ve Kızıllık, b.t.).

4.1.2.3 Bilgi

Bilgi, tarih boyunca “güç” olarak algılanan bir kavram olmuştur. Bunun sebebi ise bilginin yaşamın temeline yerleşmiş olmasıdır. (Tikici, Demirel ve Derin, 2005, s.230). Günümüze kadar, insanlık tarihi ekonomik ve sosyal olarak birçok aşamalardan geçmiştir. Bu aşamalar; doğa ve avlanmaya dayalı ilkel toplumdan, yerleşik hayata geçilmesinin ardından tarım toplumu, buhar gücünün sanayide kullanılması ile başlayan sanayi toplumu ve bilginin bir kaynak olarak ön plana çıkması ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeleri izleyen günümüzdeki durumuna ulaşan bilgi çağı veya toplumdur (Bayraktaroğlu, b.t.).

Sanayi devrimiyle birlikte fiziksel gücün yerini makinelerin alması parayı önemli bir güç kaynağı haline getirmiştir. Paranın saltanatı ise ancak bilgi çağına kadar sürmüştür. Ancak, günümüzde en önemli zenginlik kaynağı bilgidir. Peter F. Drucker’a göre, günümüzde bilgi, bireyler ve toplum açısından birincil kaynaktır. Bilginin giderek önem kazanmasının temel nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Pazarlarda rekabetin artması ve yenilikçi olma oranının yükselmesi,

- Günümüzde refah yaratan endüstrilerin büyük bir kısmının bilgi yoğun olması,
- Rekabet baskısıyla maliyetlerini düşürmesi gereken işletmelerin öncelikli olarak personel indirimine gitmesi nedeniyle informel bilgi ile biçimsel metotların ikame gereksiniminin ortaya çıkması,
- Erken işten ayrılmalar ve artan işgücü mobilitesinin bilgi kaybına yol açması,
- Küçük ve orta boy işletmelerin ulus aşırı kaynak bulma imkânlarına kavuşmasıyla artan karmaşıklığın yönetilmesine gereksinim duyulması,
- Stratejik yönlendirmelerdeki değişimlerin, spesifik bir alanda bilgi kaybıyla sonuçlanması,
- Bilgi varlıkları ticaretinin yapıldığı pazarlarda yeni gelişmelerin yaşanması (Internet'in ortaya çıkışıyla elektronik ticaretin gelişmesi ve çeşitlenmesi),
- İşletmelerin bilgi ekseninde rekabet etmesi ve işin büyük bir kısmının (yaklaşık %70'i) bilgiye dayalı olması,
- Ömür boyu öğrenme gereksiniminin kaçınılmaz olması (Özgür, 2007).

Kim daha fazla bilgiyle donatılmışsa tercihler onun yönündedir. Bu nedenle, işletmelerde, yönetim bilgi yöntemleri ve buna bağlı kalite bilgi yöntemleri ve insan kaynakları bilgi yöntemleri çok önemli bir yere sahiptir (Özgör, 2008, s. 9–10).

4.1.2.4 İnsangücü

Bilgi çağı ile birlikte yaygınlaşan küreselleşme ve uluslararası rekabete açılma, yönetim ve insan faktörünü, çalışma normlarını, yeni kurumsal hedef ve stratejilere doğru yönlendirmektedir. Organizasyon içinde en tepe yöneticiden en alt düzeyde çalışana kadar, bireyi, çalışmayı, çalışma yaşamı ve ortamını ve statüleri etkilemekte ve organizasyonlarda çalışan insan kaynaklarından yeni çalışma profilleri istenmektedir (Bayraktaroğlu, b.t.). Klasik yönetimin niteliksiz işgücü kaynağından beklenen, itaatkâr, emirleri kusursuz uygulayan, uzun saatler çalışan, fiziksel olarak güçlü işgücü yerine, aşağıdaki özelliklere sahip kişiler aranmaktadır:

- Akıyla çalışan, düşünen, analiz ve sentez yapabilen,
- Yenilikçi-yaratıcı,
- Eğitimli,

- Katılımcı ve takım çalışmasına yatkın,
- Kendine güvenen,
- Kendi kendini kontrol edebilen ve sürekli geliştirebilen,
- Çalışkan,
- İşletmeye önerileriyle katkıda bulunan,
- İnisiyatif kullanabilen,
- Bilgi üreten ve bilgisini paylaşan (Özgör, 2008, s.10).

Kısacası, Toplam Kalite Yönetimi prensip ve temellerini benimsemiş insanlara işletmelerin ihtiyacı vardır.

4.1.2.5 Yönetim

Kaliteyi hem etkileyen hem de kaliteden etkilenen bir öge de yönetimdir. Yönetimin çalışanlarına uyguladığı politikalardan işletmenin genel amaçlarına kadar her şey kaliteyi etkileyecektir (Özgör, 2008, s.11).

Daha önce kaliteden sorumlu birkaç özel bölüm yerine bugün işletmelerdeki bütün bölümler bu kavramla iç içe olmuşlardır. Pazarlama bölümü, o üründen neler beklendiğini ortaya koyar. Mühendislik bölümü, ürünü belirlenen özelliklere uyacak bir şekilde tasarlar. İmalat bölümü ise, ürünün tasarlanan özelliklerini göz önüne alarak bir üretim yöntemi getirir. Kalite bölümü, nihai ürünün belirlenen kalite özelliklerine uyması için proses akışı içindeki kalite ölçüm parametrelerini planlar. Müşteri servisi ise, ürün tüketiciye ulaştığı andan itibaren toplam ürün paketi içinde daha önemli bir konuma yerleşir. Bu gruplar arasında eşgüdümün ve kalitenin sağlanması için yönlendirme ve sorumlulukların dağıtılmaları üst yönetime binen yükleri fazlalaştırmaktadır (Şimşek, M., 2007, s.54).

Toplam Kalite Yönetim anlayışının işletmelerde uygulanmasıyla birlikte, işletmedeki kalite kültürü tamamen değişecektir. Kalitenin çalışanlara bir yaşam biçimi şeklinde etki etmesiyle, işletmenin yönetim politikaları da daha farklı olacaktır (Özgör, 2008, s.11).

4.1.2.6 Hammadde

Kaliteyi etkileyen temel etkenlerden biri de malzemedir. Hammaddeleri ucuza almak adına kalitesiz ürünle çalışan işletmeler, belli bir süre sonunda onarım, yeniden kullanma ve geri kazanma gibi maliyetlerin artmasıyla, malzemedeki kalitesizlikten kaçınmaya başlamışlardır. Malzemenin istenilen kalitede olması ve bununla ilgili doğru ölçümler yapılması, kalitesizlik maliyetlerini azaltmak açısından önemlidir (Özgör, 2008, s.11).

4.2. Toplam Kalite Yönetimi(TKY)

Bilim ve teknolojiye meydana gelen gelişmeler, özellikle insanoğlunun artan yeni taleplerini en kolay yoldan ve mükemmel diyebileceğimiz bir biçimde karşılamaya yönelik olarak büyük bir hızla sürmektedir. Globalleşen dünyadaki yeni gelişmeler, bir zamanların popüler yönetim anlayış ve yaklaşımlarını bir tarafa bırakarak, yönetimde yeni anlayışları ve yeni bakış açılarını gündeme getirmiştir (Çetin, 2002). Gündeme gelen yeni yönetim anlayışlarından birisi de Toplam Kalite Yönetimi'dir.

TKY, bir kurum içinde mal ve hizmet sunumunda kaliteyi hedef alan, kurumun bütün üyelerinin katılımını sağlayan, gerek kurum içerisinde görev yapanların gerekse kendisine hizmet sunulanların beklentisini ön planda tutan, aynı zamanda ileriye yönelik ihtiyaçların karşılanmasını da hedefleyen, ekip çalışmasını öngören, tüm süreçlerin kısa aralıklarla gözden geçirilmesini ve iyileştirilmesini sağlayan, kurumun bütün üyelerine ve topluma en fazla yarar sağlaması beklenen yönetim anlayışını ifade etmektedir. Burada öncelikli olarak temel amaç, hizmet sunumunda kaliteye ulaşmaktır (Özer, 2008, s.241).

TKY, her düzeyde ve her alanda kalite yönetimine ilişkin eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi, kalite geliştirme sürecinin sürekli kılınması ve kalite kontrol çemberi içinde tüm iş gücünün kalite geliştirme faaliyetlerine katılımının sağlanması şeklinde açıklanabilmektedir (Ayaz ve Soykan, 2002, s.20).

TKY, kapsamlı, sistemli, müşteri odaklı yönetim, taktik ve stratejiler bütünüdür. Şöyle ki, TKY salt bir örgütsel iç etkinlik değil; planlama, üretim sürecini ve sonrasını birlikte ele alan müşteri odaklı, geniş kapsamlı bütüncül bir yaklaşımdır (Erkılıç, 2007, s.52).

Toplam Kalite Yönetimi kavramı içinde geçen her üç kelimenin aldığı çok özel anlamlar vardır:

Toplam: Bir şirket veya kurumun her çalışanı (en üst düzey yöneticileri de içerir) sürece dâhildir. Eğer mümkünse şirket veya kurumun müşterileri ve tedarikçileri de bu sürece dâhil edilmelidir.

Kalite: Müşteri beklentileri tam anlamıyla ve eksiksiz karşılanır.

Yönetim: Tepe veya üst yönetim sürece tam olarak katılır ve kalite felsefesini benimsemiştir.

Görüldüğü gibi “toplam kalite yönetimi” bir şirket veya kurumun enine ve boyuna her düzeyini, bu düzeylerde yer alan bütün bölüm, birim ve buralarda çalışan bireyleri kapsar. “Kalite” arayışından ve sürecinden yöneticiler ve üst yönetim bağımsız değildir. “Kalite” başkalarına havale edilebilecek bir olgu veya süreç de değildir. Öte yandan, toplam kalite müşteri beklentilerinin tam ve eksiksiz olarak yerine getirilmesini savunur. Klasik örgütlerde “kalite” mühendisler, teknisyenler ve işin teknik bilgisine sahip uzmanlar tarafından belirlenen bir olguydu. Genellikle teknik bilgisi yüksek insanların anlayabileceği matematiksel ve istatistiksel hesaplamalara dayalı göstergeleri vardı. Oysa Toplam Kalite anlayışı “kalite”nin ölçüsünü sıradan insanların anlayabileceği bir düzeye indirmiştir. Matematiksel, istatistiksel kalite ölçüsü yerine kolay anlaşılabilir ve daha öznel değerlerle ölçülebilen “müşteri memnuniyeti” değerini getirmiştir. Bu anlamda kalite kolay, anlaşılabilir, ulaşılabilir ve başarılabilir bir hedef olabilmıştır. Son olarak, Toplam Kalite Yönetimi içinde geçen “yönetim” kelimesi yeni bir felsefe ve yönetim anlayışına karşılık gelir. Üst yönetim dâhil olmak üzere her yönetim kademesi ve yönetici toplam kalite felsefesinin uygulanmasına aktif olarak katılır, dahası felsefesinin yerleşmesi ve kabul görmesi sürecinde öncülük eder ve sorumluluk alır. Daha sonra ayrıntılı olarak göreceğimiz gibi, toplam kalite yönetimi anlayışının yöneticilere yüklediği özel sorumluluklar vardır (Şimşek, H., 2007, s.42-43).

4.2.1 Toplam Kalite Yönetimi Tanımı

TKY'nin yaygın olarak kabul gören tanımlarına göre, toplam kalite yönetimi: “Rekabet avantajı kazanabilmek için örgütsel kültürün tüm unsurlarının geliştirilmesine yönelik bütünleşik çabalardır” ve “Müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir” (Aksoy ve Çabuk, 2006, s.49).

Toplam kalite yönetimi, “mal ve hizmet kalitesi”ni ve daha geniş anlamda “organizasyon kalitesi”ni sürekli olarak iyileştirmek için organizasyonda yapılması gereken tüm çabaları ifade etmektedir. “Kalite Yönetimi” kelimelerinin başına “Toplam” kelimesinin eklenmesinin nedeni organizasyonel performansı artıracak tüm alanlarda kalite geliştirilmesinin amaçlanmasıdır.

Bugün için literatürde “toplam kalite”, “toplam kalite yönetimi”, “toplam kalite kontrol” kavramlarının çoğunlukla eş anlamlı olarak kullanıldığını söyleyebiliriz. Literatürde toplam kalite yönetimi konusundaki başlıca tanımlarını aşağıda özetlemekte yarar bulunmaktadır (Aktan, b.t., s.8).

Feigenbaum’a göre “en ekonomik düzeyde tam bir müşteri tatmini sağlayacak ürün veya hizmet üretebilmek için bir örgütteki çeşitli grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma ve kalite iyileştirme çabalarının bütünleştirilmesi için etkili bir sistem”dir (Halis, 2008, s.39).

Ünlü Japon yönetim uzmanı Kaoru Ishikawa ise TKY’ni şu şekilde tanımlamaktadır: “Müşterilerin memnunluk duyarak satın alacakları ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, tasarımı, pazarlaması ve satış sonrası hizmetlerin geliştirilmesi, tasarımı, pazarlaması ve satış sonrası hizmetlerin maliyetlerinin düşürülerek yapılmasıdır. Bu hedeflere ulaşabilmek için, bir kuruluşun bütün birimleri “üst yönetim, merkez bürosu, fabrikalar, üretim, tasarım, teknik, araştırma, planlama, endüstri ilişkileri ve genel işler” birlikte çalışmalıdır” (Genç, 2007, s.211).

Son olarak, Türkiye kalite ödülü kriterlerine göre TKY'nin tanımı ise; müşteri memnuniyetinde ve iş-görenlerin memnuniyetinde toplam olumlu etkilerin sağlanabilmesi ve iş sonuçlarında kusursuzluğa ulaşabilmesi için politika ve stratejilerin, iş-görenlerin, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışı ile yönetilmesi ve yönlendirilmesidir (Halis, 2008, s.40).

TKY, bir örgütün işleyişini, değişim odaklı bir anlayışla, yönetme felsefesidir; sadece yeni bir yönetim tekniği veya programı değildir. Toplam kalite yönetimi, süreçler üzerinde odaklaşan, tüm çalışanların niteliklerinin artırılmasını esas alan, kararları bilgiye dayandıran, örgütün tüm kaynaklarını bütünlük içinde ele alan bir yaklaşımdır. Bu yeni felsefe, müşteri ihtiyaçlarının ve beklentilerinin hızlı, sürekli ve hatasız olarak tüm çalışanların katkılarıyla uygun bir maliyetle karşılanmasını amaçlamaktadır (Genç, 2007, s.213).

TKY, bir kuruluş içinde kaliteyi odak alan, kuruluşun bütün üyelerinin katılımına dayanan müşteri memnuniyeti yolu ile uzun vadeli başarıyı amaçlayan ve kuruluşun bütün üyelerine ve topluma yarar sağlayan yönetim yaklaşımıdır (Budak ve Budak, 2004, s.119).

TKY, tüm örgüt süreçlerinin, sürekli geliştirilmesine, iyileştirilmesine ve müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik çağdaş katılımcı bir yönetim anlayışıdır. Bir başka ifade ile TKY, örgütlerde sürekli gelişim ilkesine dayanan bir yaşam ve çalışma felsefesidir. TKY, Klasik, Neo Klasik veya Modern Yönetim Yaklaşımı gibi kendine has bir yönetim yaklaşımıdır. TKY bir yönetim tekniği değil, "yönetim felsefesi" veya "örgütsel anlayış"tır. TKY, Deming, Juran ve Ishikavva'nın geliştirdikleri bir yönetim felsefesidir (Genç, 2007, s.213).

TKY'ni tanımlamak için aşağıda belirtilen öğeler bize TKY'nin çalışma alanlarını ve genel işleyişini kavramada yardımcı olacaktır:

- TKY öncelikle bir kurumun, örgütün veya topluluğun ürettiği ya da görev üstlendiği her konuyu içine alan bir felsefedir. Varlığı ve başarısı o kurumu ya da topluluğu benzerlerinden ayıran saygınlık ve göreceli üstünlüğünü

ortaya koyar.

- TKY’nde karar alma ve değerlendirme somut göstergelere (veri toplama) dayanır.
- TKY sadece belli bir ürün veya servis kalitesini değil sürekli performans artışı için organizasyonun içyapısındaki her faaliyeti kapsar.
- TKY kalitenin, organizasyon içindeki tüm yapıların, gerçekleştirilen her faaliyetin ve tüm çalışanların katılımı ile sağlanabilecek bir ilerleme olduğunu varsayar. Hem kalite sistemlerine hem de kalite kültürüne ihtiyaç vardır.
- TKY organizasyon içerisinde her işin ve sürecin doğru, ilk seferde ve sürekli olarak yapılmasını sağlayan bir yönetim sistemidir (Dirik ve Özdemir, 2000, s.3–4).

4.2.2 Toplam Kalite Yönetimi Tarihçesi

Toplam kalite yönetimi konusundaki ilk çalışmalar 1930’lu yıllarda ABD’de başladı. Bell Telephone şirketinde istatistikçi olarak görev yapan Walter A. Shewhart, İstatistiksel Kalite Kontrol alanında önemli çalışmalar yaptı. Shewhart, üretime istatistiksel yöntemleri uygulayan ilk kişilerden biriydi. Shewhart’ın kalite konusundaki çalışmalarını ABD’de W. Edwards Deming ve Joseph M. Juran’ın çalışmaları izledi. Bu iki bilim adamı Japonya’ya davet edilmiş ve Japon mühendislere kalite geliştirme, kalite planlama ve kalite kontrol konularında seminerler vermişlerdir. Günümüzde pek çok araştırmacı Deming’i toplam kalite yönetiminin kurucusu olarak kabul etmektedirler. Ancak Deming kadar, Juran’ın da toplam kalite felsefesine önemli katkıları olduğunu belirtmekte fayda vardır. 1950’li yılların sonlarına doğru Toplam Kalite Kontrolü alanında kayda değer çalışmalar yapan bir diğer Amerikalı yönetim uzmanı Armond V. Feigenbaum’dur (Aktan, b.t., s.4). Bir firmada kalite yöneticisi olarak çalışmakta iken, örgütsel etkilik sorunlarına ilgi duymuş ve bu konudaki görüşlerini 1957 yılında “Industrial Quality Control” dergisine yazdığı bir makalede açıklamıştır. Bu makaleyi 1961 yılında yazdığı “Total Quality Management” adlı kitabı izlemiştir. Bu nedenle Feigenbaum TKY'nin isim babası unvanını almıştır (Başkan ve Aydın, 2000, s.52).

Amerikalı Philip Crosby de toplam kalite yönetiminde çok önemli bir kavram olan Sıfır Hata (Zero Defect) akımının öncülerinden biri olarak kabul edilmektedir. Japon bilim adamları da toplam kalite felsefesinin gelişimine önemli katkılarda bulundular. 1960'lı yılların başlarında Kaoru Ishikawa'nın Kalite Çemberleri ve Neden-Etki Analizleri konusundaki çalışmaları toplam kalite felsefesine önemli katkılar olarak kabul edilmektedir. Kalite mühendisliğinin gelişimine önemli katkısı olan Genichi Taguchi'nin İstatistiksel Deney Tasarımı ve Kalite Kayıp Fonksiyonu, kalite konusundaki çalışmaları daha da hızlandırdı. Bu arada Japon Taaichi Ohna'nın Tam Zamanında Üretim modeli de geleneksel Taylorizm ve Fordizm anlayışındaki kitle üretimi anlayışının yıkılmasına neden oldu. Japon Masaaki Imai'nin Kaizen (Sürekli Gelişme) felsefesi de toplam kalite yönetimine bir diğer önemli katkıydı. Öte yandan, stratejik yönetim 1980'li yıllarda ve özellikle 1990'lı yıllarda özel şirketlerin yönetiminde önemli bir araştırma ve gündem maddesi oldu. Harvard Üniversitesi profesörlerinden Michael E. Porter'in rekabet stratejisi alanındaki çalışmaları ile Stratejik Yönetim, yeni yönetim felsefesinin önemli bir boyutunu oluşturdu. 1980'li yıllarda önemli gelişmelerden birisi de "En İyi Uygulamaların Adaptasyonu" (Benchmarking) adı verilen bir yönetim tekniğinin organizasyonlarda uygulanması konusunda yapılan çalışmalardı. ABD'de Xerox şirketinde bu konuda yapılan çalışmalar diğer şirketler için de ilk örneği oluşturdu (Aktan, b.t., s.4).

TKY, kalite konusunda başlıca dört aşamadan sonra ortaya çıkmıştır. 19. yüzyılın sonlarına kadar kalite kontrol işlemleri, bir veya birkaç işçi tarafından gerçekleştirilen bir görev olmuştur. 20. yüzyılın başlarında teknolojik gelişmelerin etkisiyle, daha geniş ölçekte üretim başlamış ve bu aşamada "ustabaşı (formen) kalite kontrolü" uygulamasıyla birlikte işçiler ustabaşları tarafından denetlenmişlerdir. Daha sonraki aşamada nihai ürünün muayene edilmesi temel alınmıştır. Bu aşamadan sonra 1950'li yıllarda Shewhart'ın öncülüğünde "istatistiksel kalite kontrol" yaklaşımı gündeme gelmiş, bu noktada kalite kontrolde çeşitli istatistiksel araçlar (pareto diyagramı, histogram vb.) üzerinde durulmaya başlanmıştır. Üçüncü aşamada "toplam kalite kontrol" kavramı kullanılmaya başlamış, bu noktada önceki iki dönemden farklı olarak tasarım aşamasında ürün kalitesinin kontrolü üzerinde durulmuş, ayrıca yine bu aşamada kalite kontrol görevinin sadece muayene ve üretim birimleri gibi birimler tarafından değil, tüm örgüt tarafından sahiplenilmesi gerektiği dile getirilmiştir. Sonuç olarak, "muayene", "istatistiksel kalite kontrol" ve "toplam

kalite kontrol” aşamalarından sonra, bugünkü uygulanan biçimiyle “Toplam Kalite Yönetimi” aşamasına geçilmiştir (Yılmaz, 2006, s.188).

Kısaca: Toplam Kalite Yönetimi; 1950'lerde Deming'in Japon işletmelerine verdiği seminerler ile başlayan, Juran (1954), Feigenbaum (1956), Ishikawa (1962) ve Crosby'nin (1961) geliştirdiği yenilikçi yaklaşımlarla içeriğini genişleterek, günümüzde işletmelerin uygulamaya çalıştığı yönetim anlayışı halini almıştır (Kanbur ve Kanbur, 2008, s.28).

4.2.3 Toplam Kalite Yönetiminin Yararları

TKY'nin sağladığı avantajlar, birbirlerine bağlı ve birbirleriyle iç içedir. Bu sebepten bunların ayrı ayrı incelenmesi oldukça zordur. Örneğin, iyileştirilen kalite, maliyetlerin azalması ve kâr artışı sağlamakta, müşteri tatmini ve rekabet gücünü artırmaktır. Bunların her biri toplam kalite yönetiminin sağladığı birer avantajdır. Bu avantajların, aslında bir bütün olduğunu düşünmekte yarar vardır. Bu sonuçların birbirlerine etkilerini göstermektedir.

Toplam kalite yönetiminin uygulanması ile elde edilen sonuçları genel olarak iki farklı alanda inceleyebiliriz. Bunlar, toplam kalite yönetiminin uygulandığı organizasyonunun elde ettiği sonuçlar (kalitatif ve kantitatif) ve makro olarak düşünüldüğünde ortaya çıkan toplumsal sonuçlardır.

Toplam kalite yönetiminin uygulanması ile organizasyonun elde edeceği faydalar çok çeşitlidir. Toplam kalite yönetimi gibi, çok geniş kapsamlı ve uzun süreli çaba gerektiren bir süreç içine girmeden önce, bu yönetim tarzının firmalara neler kazandıracığının bilinmesi büyük önem taşır (Şimşek, M., 2007, s.226).

TKY'nin yararları ise, en önemli başlıklarıyla şu şekilde sıralanabilir:

- Çalışanların tatmininin gerçekleşmesi,
- Çalışanların daha yüksek düzeyde motive edilmesi; demotive edici unsurların ortadan kaldırılması,
- İşgücü verimliliğinin artması,

- İsrâf ve savurganlıkların azalması,
- Sorunların nedenlerinin ve kaynaklarının daha çabuk teşhis ve tedavi edilmesi,
- Örgütte insan ve sistemden kaynaklanan hata ve yanlışların azalması,
- Katma değer yaratmayan işlemlerin ortadan kaldırılması,
- Müşteri şikâyetlerinin azalması,
- Genel işletme maliyetlerinin azalması,
- Örgütün pazar payının artması, vb. (Yılmaz, 2006, s.189–190).

Yukarıda saydığımız bu görünür yararlarının dışında Toplam Kalite Yönetimi ile örgütün kendini geliştirmesi, geleceğe hazırlanabilmesi daha da kolaylaşmaktadır. TKY ile işletmeler hem kalite üstünlüğü, hem de maliyet üstünlüğü elde edebilmektedir. Özellikle çalışanların katılımıyla gerçekleştirilen yeni öneriler ve yeni tekniklerle rekabet gücünün artırılmasında önemli kazanımlar sağlanabilmektedir. TKY'nin dış yararları arasında, pazar payının artması, örgüt saygınlığının (reputation) yükselmesi, daha yüksek kazanç ve daha çok müşteri tatmini sağlamak vardır. TKY'nin örgüt içi yararları ise şöyledir: Yönetim kararlarına daha çok katılma, spesifik olarak anlaşılan hedefler, daha az hatalar, işi zenginleştirme imkânları ve yaratıcı düşünceyle meşguliyet, gruplar arasında daha az çatışma ve daha sıkı işbirliği.

Toplam Kalite Yönetimi'nin rekabet gücünü yükseltmesindeki temel neden, TKY'nin bir taraftan kaliteyi yükseltirken, diğer taraftan verimliliği artırarak, maliyeti düşürmesidir (Yıldırım, 2009, s.185–186).

4.2.4 Toplam Kalite Yönetiminin Amaçları

TKY'nin temel amacı, müşteri memnuniyetini gerçekleştirmektir. Bu nedenle ki, TKY aynı zamanda “müşteri odaklı yönetim” anlayışı olarak da bilinmektedir (Yılmaz, 2006, s.189).

Toplam Kalite Yönetimi'nin başlıca üç hedefinden söz etmek mümkündür:

- Müşterinin isteklerini tatmin edecek ürünleri ve hizmeti üretmek, müşterinin güvenini kazanmak;
- Şirketi, çalışma prosedürlerini iyileştirici, daha az hata, daha düşük maliyet, daha az borç ve daha avantajlı sipariş getiren önlemlerle daha yüksek kârlılığa yönlendirmek;
- Çalışanların şirket hedefine ulaşma yolunda potansiyellerini tam olarak kullanmalarına yardım etmek; şirket politikasının yayılımını ve gönüllü faaliyetleri teşvik etmek (Aktan, b.t., s.9).

Müşteri isteklerinin tespiti, hatasız ve eksiksiz ürün tanımı, tedarikçilerin istenen kalite seviyesine ulaşması, şirket içindeki faaliyetlerde gerekli olan uyum ve tam katılımın sağlanması, dağıtım kanallarının gerektiği şekilde çalışması gibi pek çok süreci içinde taşıyan TKY, bu süreçler içinde yer alması muhtemel olan gereksiz stok, hatalı ürünler, kapasitenin eksik kullanımı, gereksiz yatırımlar, gereksiz ya da pahalı istihdam, sevkiyatlardaki gecikmeler gibi çok sayıda olumsuz ve istenmeyen kayıplara yol açan durum, TKY'nin geliştirme hedefleri arasında yer alır (Tunçağıl, 2005).

Toplam Kalite Yönetimi'nin piyasanın ihtiyaçlarında yoğunlaşma, sadece üretim ve hizmete değil tüm alanlarda en iyi kalite performansını yakalama, kalite performansı için basit prosedürler oluşturma, israfı ortadan kaldırmak için süreci sürekli gözden geçirme, başarı ölçümünü geliştirme, rekabeti anlama ve rekabetçi stratejiyi geliştirme, etkin bir haberleşme ağı kurmak, asla sona ermeyen bir geliştirme için çabalama, gibi kendine özgü bazı amaçları vardır. Bu amaçlar kısaca şu şekilde özetlenebilir:

- Verimlilik ve etkililiği sağlama,
- Yeniden yapılanmayı ve örgütsel gelişimi sağlama,
- Etkin stratejik yönetimi başarma,
- Kaliteyi geliştirme ve müşteri memnuniyetini sağlama,
- Pazar payı kârlılık ve rekabet geliştirme,
- Kendi pazarlarının ihtiyaçlarına daha etkin ve sağlıklı bir biçimde yönelebilmek,

- Ürün ve hizmet kalitesinin de ötesinde bütün alanlarda en yüksek kalite performansına ulaşmak,
- Kalite performansına erişmede gerekli basit yaklaşımları kullanabilmek,
- Üretici olmayan faaliyetleri ve bozuk ürün oranını azaltmak için bütün süreçleri sürekli olarak incelemek,
- Gerekli gelişmeleri saptamak ve performans kriterleri oluşturmak,
- Rakipleri tam ve detaylı olarak anlamak suretiyle etkili bir rekabet stratejisi oluşturmak,
- Problem çözümünde ekip yaklaşımının etkinliğinden faydalanmak,
- İletişim alanında etkin yollar belirlemek,
- Hiç sona ermeyen bir ürün geliştirme stratejisi kapsamında üretim süreçlerini devamlı olarak gözden geçirmek gibi amaçlarından bahsedilebilir (Halis, 2008, s.45).

4.2.5 Toplam Kalite Yönetiminde Temel Öğeler

4.2.5.1 Liderlik

Toplam kalite yönetimi uygulamasında başarıyı etkileyen en önemli faktörlerden biri liderliktir (Akyüz, b.t., s.3). Çünkü, toplam kalite liderlik gerektirmektedir. Bu, üst yönetimden başlayarak tüm yönetim kademesinin bilgi, beceri, katılım, iş ahlakı, yaşam tarzı gibi her konuda örnek davranışlarda bulunması demektir (Dağlı, 2003, s.67).

TKY işlevsel ve işe-vuruk bir liderlik anlayışını benimser. Liderlik, önceden saptanmış amaçları gerçekleştirmeye yönelik insanları harekete geçiren önder kişilik olarak tanımlanır. Tarihsel gelişim süreci içerisinde liderlik özellikleri otokratik liderlikten demokratik liderliğe yönelimlilik göstermiştir. Buna karşın uygulamada tüm isteme rağmen, otokratik eğilimler yer yer süreklilik göstermektedir. TKY uygulamalarının başarıya ulaşabilmesi için otokratik yönetim ya da liderliğin yerine demokratik, katılımcı yönetim ve liderliğin geçerliliği savunulmuştur. Bu amaçla TKY vizyon sahibi ve esinlendirici bir liderliği benimser (Erkılıç, 2007, s.54).

Diğer taraftan liderlik konusunda araştırmalar yapan Warren Bennis geleceğin iş dñnyasında başarı anahtarının liderlik olacağını savunmaktadır. Ona göre lider;

- Doğru kararlar alan,
- Hedefleri ve stratejiyi dñřünen,
- Yenilikçi bir yñnetimi benimseyen,
- Gñclñ bir vizyonu olan,
- Motivasyon yeteneği olan,
- Belirlenen hedeflere ulaşmak için çevresindekilere yol gñstererek yardımcı olan,
- Örnekler vererek rehberlik eden,
- Takdir etmeyi bilen,
- alışanlarına danışarak onlardan aldığı gñrñřleri değerlendiren ve sonra kararını veren,
- İy bir ekip şefliği yapan,
- Sistematik dñřünen,
- Yaptığı işten heyecan duyan,
- Doğru eleman seçebilen ve ekip oluşturan,
- Değerlendirme yapan ve hızlı karar alabilen,
- Vizyon +cesaret+disiplin+ñnsezi, sahibi kişidir.

Burada belirtilen lider zelliklerine TKY felsefesinin ilavesi, liderin;

- Öğrenen, ğrenmeyi alışkanlık haline getiren,
- Bilgiyi paylaşan,
- Yñnetimde bir antrenñr rolñnñ benimseyen,
- Astlarını yetiştirmek için gayret gñsteren,
- Gñncel ve örnek olan,
- Geleceđi tahminde gñclñ olan,
- Hızlı yapısal değerliklerin yaşandığı belirsiz ortamları aydınlatan,
- Karmaşıklıkları dñzenleyen,
- atışmaları olumlu yñnde kanalize eden,
- Yenilikleri teşvik eden,
- İnsani değerleri koruyan,

- Kişilere ve kişiliklere değil verilere dayanan,
- İş konusunun dışında sosyal gelişmelerin de iyi takipçisi olan,
- İletişim teknolojisine hakim,
- Çevresiyle olan ilişkilerinde samimi olan ve güven veren, bir yapı ve anlayışa sahip olmasıdır.

Diğer taraftan lider, bir kuruluşta kurumsal kültürün oluşumunda çok önemli bir role sahiptir. Liderin iyileştirme süreçlerine katkı ve katılımı, kuruluş içi ve dışı iletişimdeki yeri, personeli tanıma ve takdir etmedeki rolü Toplam Kalite Yönetimi'nde çok önemsenen bir husustur (Çetin, 2002).

Liderlik TKY'nin en önemli öğelerinden bir tanesidir. Bütün organizasyonlarda olduğu gibi, kalite organizasyonlarında da lider olmadan yeni bir sistemi uygulamaya koymak zordur. TKY' de yöneticinin lider olmak gibi bir zorunluluğu bulunmaktadır. İş-görenlerin yaratıcılıkta, yenilikçilikte ve katılımcılıkta motive edilmesi liderliği gerektirir. Yönetici bu tarz motivasyonu geliştireceği vizyonla gerçekleştirebilir. Lider formasyonuna sahip yönetici, rutin işlerle zaman yitirmeyecek, vizyon geliştirme ve geliştirilen vizyonun uygulamaya taşınmasıyla ilgilenecektir (Dağlı, 2003, s.70).

4.2.5.2 Katılımcılık

Katılım, yönetim biliminde üzerinde çok durulan kavramlardan birisidir. Katılım, çalışanların örgüt ve yönetimle bütünleşmelerini, örgütsel ve yönetsel kararlarda söz sahibi olmalarını ve sorumluluk üstlenmelerini ifade eder. Katılım aynı zamanda paylaşmadır (Şentürk ve Türkmen, 2009, s.131).

Katılımla birlikte işbirliğine dayalı yönetim anlayışı, 1970'li yıllardan itibaren yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu durum örgütlerde TKY gibi yeni yönetim modellerinin uygulanmaya başlanmasına yol açmıştır. Bu yaklaşımla çalışanların bilgilendirilmesi ve kararlara katılımı sağlanmış ve verimlilik ile birlikte üretimde kalite yakalanmaya çalışılmıştır (Çetin, 2002).

TKY felsefesinin temelinde tam katılım yani kaliteden herkesin sorumlu olduğu mantığı yatmaktadır. Tam katılım, bir işletmedeki tüm personelin işlerini daha iyi yapması ve müşterilerin istek ve beklentilerini karşılayabilmesi için karar verme yetkisinin yaygın ve etkin paylaşımı şeklinde tanımlanabilir. Bu konu yönetici yeterliliğinden, motivasyona, iletişimden, yetki devrine kadar birçok konu ile ilgilidir. Bütün çalışanların kaliteye katılımını sağlamak, uygun ortam ve şirket kültürünün, varlığını gerektirir. Tam katılımı iki önemli unsur, üst yönetim liderliği ve ekip çalışmasıdır. Katılma; karar verme ve uygulama yetkisinin uygulayıcılara devredilmesidir (Budak ve Budak, 2004, s.133).

TKY'nin amacı müşteri isteklerinin karşılanması, yöntemi yapılan bütün işlerin sürekli olarak iyileştirilmesi, öznesi ise başta üst yönetim olmak üzere bütün çalışanlardır. Toplam kalite yönetiminin öznesi olan çalışanların yönetime katılımı; yönetimin klasik fonksiyonları olan hedeflerin belirlenmesine, işlerin planlanmasına, uygulanmasına, denetlenmesine, standartlaştırılmasına ve nihayet standartların geliştirilmesine katkıları oranında sağlanmış olmaktadır. Çalışanların tam katılımı üst yönetimin yaklaşımıyla doğrudan ilgilidir. Üst yönetimle birlikte kurumda görevli ilk amirlerin de çalışanlara rehberlik etmeleri, iletişimi güçlendirip, yüksek moral sağlamaları, grup çalışmalarını ve öneri sistemini desteklemeleri ve en önemlisi takım bilincinin oluşmasını ve paylaşımı sağlamaları büyük önem taşımaktadır. Bir kurumda tam katılım, çalışanlar açısından bir ihtiyaç olarak algılanmalıdır. Maslow'un ihtiyaçlar listesinde önemli bir yer tutan, insanın başarıya, başka insanlar tarafından beğenilme, takdir edilme ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı, tam katılımın oluşmasında ve gelişmesinde çok önemli etkenler olarak karşımıza çıkmaktadır. Mal veya hizmet üreten bir kuruluşta tam katılımın olabilmesi, hiyerarşik yapının azalması, basıklaşması, yatay ve çapraz iletişimin her kademedeki kolayca kurulabileceği ortamın sağlanması ile mümkündür. Tam katılım için sorumluluk paylaşımı esastır. Tam katılım her ne kadar üst yönetimin oluşturacağı ortam ile ilgili olduğu kadar astların da bu konuda gönüllülüğü büyük önem arz etmektedir. Tam katılım yönetimden ve yönetilenlerden "ben bu kuruma nasıl katkıda bulunabilirim, bu kurumu nasıl geliştirebilirim" sorusunu sormasını bekler (Çetin, 2002).

Yoğun rekabet ortamında müşteri tatmini; ürün veya hizmetin tasarımından sunumuna kadar tüm süreçte, tüm çalışanların katılımıyla sağlanabilir. Bu şekilde

Çalışanlar, işin yapımına katılır ve bu konuda çeşitli alternatifler geliştirmeleri sağlanır, yaptıkları işten daha çok zevk alırlar ve işi daha kaliteli yaparlar (Yüksel, 1998, s.257).

Örgütler, alışanlarının kararlara katılmalarını sağlamak için onları cesaretlendirmeli, ortam hazırlamalı ve ödüllendirmelidir. Katılım için bir altyapı oluşturmalıdır. Aksi takdirde TKY'nin işletmede benimsenmesinde son derece önemli rol oynayan katılım fonksiyonu giderek zayıflayacak ve işgücünün tatminsizliğine yol açacaktır (Kitapçı, 2006, s.74).

4.2.5.3 Müşteri Odaklılık

TKY felsefesinin temel yönelimlerinden birisi müşteri odaklılıktır. Her durumda tüketiciyi tatmin etmek ve hatta onun ötesine geçmek bu düşünce nin ıkarımlarıdır (Akdemir, 2003, s.221).

İşletmeler müşteriyi memnun etmeyi amaçlar ya da en azından yaşayabilmeleri için onları memnun etmelidirler. Ne üretirsen satılır mantığının ardından yani arz fazlası olduğundan beri müşteriler işletmeler için son derece önemli bir duruma gelmişlerdir. Rekabetin baskısı, işletmeleri “yaptığını satan” olmaktan çıkarıp, “satılanı yapan” hale getirmektedir. Satılabilenin ne olduğunu anlamak için, “kaliteyi müşteri belirler” anlayışının benimsenmesi gerekir. Bu nedenle işletmeler ürünlerini satabilmek için müşterilerin açık ve gizli beklentilerini belirleyebilmelidirler. Müşterilerle diyalog kurmak, hatta dağıtım zincirini oluşturan aracılarn talep ve beklentileri ile sorunlarını belirlemek TKY' de en önemli işlevidir (Budak ve Budak, 2004, s.131).

TKY'nin bu temel öğesi, belki de etkili olarak uygulaması en zor, ancak uzun dönemde işletmeye en çok katkı sağlayacak alanıdır, çünkü rekabetin ana hedefi müşteridir ve müşteriyi ele geçirip tatmin eden işletme pazarda kalıcıdır (Kağıncıoğlu, 2002, s.80).

Toplam Kalite Yönetimi daha önce de belirtildiği üzere, müşteri isteklerinin tam olarak, zamanında, en hızlı bir şekilde, kaliteli ve ucuz olarak, sürekli

karşılanması temeline dayanır. 1960'lı, hatta 1970'li yılların başında üreticiler açısından bakıldığında, ne üretirlerse üretsinler alıcı buluyordu. Bu sebeple de üreticiler en kolay kâr elde edecekleri şekilde üretimlerini planlıyorlardı. Kalite için zaman ayırmak ve yatırım yapmak, yeni masrafta bulunmak gibi bir anlayışı üreticiler lüks gibi değerlendiriyorlardı. Bugün rekabet ortamında artık üreticiler kendi arzu ettiklerini değil, müşterinin arzu ettiklerini ve istediklerini üretmek durumunda kalmaktadırlar. Son 20 yıldır rekabet; kalite, düşük maliyet, hızlı üretim ve hızlı servis üçgenine endekslenmiş durumdadır. Bu durum doğal olarak satılabileni üretme anlayışını gündeme getirmektedir. Satılabilen mal veya hizmet ise kaliteyi çağrıştırmakta ve dolayısıyla kaliteyi bir noktada müşteri belirlemektedir. Müşterinin bilinen ve bilinmeyen arzularını tespit eden üreticiler rekabette şanslarını artırmaktadırlar. Özellikle insanın psikolojik (kişilik, algılama, inanç, motivasyon ve yenilikçilik özellikleri) ve sosyo - kültürel (kültürel yapısı, aile ve toplumdaki sosyal statü vb.) yönünü hesaba katan mal ve hizmet üreticileri bunları hesaba katmayanlara göre rekabette bir adım öndedirler. Bu sebeple üreticiler artık tüketicilere daha yakın olmanın gereğine inanmışlardır. Bu anlayışla kuruluşların "ARGE" birimleri sürekli araştırmalar yapmakta, müşteri istek ve beklentilerini değişik araç ve yöntemlerle tespit etmektedirler. Bu tespitleri üretici kurum ve kuruluşlar, üretimi gerçekleştiren kuruluşun çalışanları ile sürekli paylaşmakta ve müşteri memnuniyetine dönük çalışma ortamı hazırlamanın gayreti içinde bulunmaktadırlar (Çetin, 2002).

TKY anlayışında müşteri kavramı iki açıdan ele alınır:

1. Üretim sürecinde çalışan bütün insanlar (iç müşteri),
2. İşletmenin bitmiş ürünlerini tüketmeye/kullanmaya hazır olarak işletmenin fiziksel yapısı dışında bulunan bütün kişi ya da kuruluşlar (dış müşteri) (Parlak, 2004, s.43).

İç müşteri tatmini dış müşteri tatmini ile pek farklılık göstermez. Dolayısıyla çalışanları müşteri gibi gören bu anlayış, üretimi, çalışanların ihtiyaçlarına göre ayarlamakta ve bu ürünlerin kalitesi çok yüksek olmaktadır. Bunun örgüt kültürü açısından büyük önemi vardır. Böylece yönetim, iç müşterilerin destek ve güvenini almak suretiyle, yönetim ve örgüt kültürünün yerleşmesine katkı sağlamaktadır. Dış müşterinin taleplerinin bilinmesi de, TKY için büyük bir önem taşır. Dolayısıyla bu kişilerle sürekli ilişki içinde olunmalıdır (Yüksel, 1998, s.257).

4.2.5.4 Sürekli Gelişme

Günümüzde en yüksek rekabet gücüne sahip işletmelerde kalite yönetiminin temeli sürekli gelişmeye dayalıdır. En alt düzeydeki süreçten, tüm işletmeyi içine alan yönetim sistemine kadar bütün ileriye dönük planlama ve uygulama çalışmaları bu anlayışa göre düzenlenmektedir. Hedef belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi hızlı ve tempolu bir şekilde geliştirmektir (Develioğlu, Haşit ve Bağcı, 2006, s.194).

Kaizen Japonca bir terimdir ve sürekli gelişme anlamına gelir. Japoncada kai; değişim, zen ise daha iyiye gitmek anlamındadır. Kaizen, evden işe, sosyal yaşamdan kişisel yaşama bir bütünü temsil eder. Kaizen Japon rekabet gücünün bir anahtarı ve en önemli ögesidir. Kaizen'in dayandığı mantık şudur; küçük adımlarda durmaksızın yapılan gelişmelerin sonuçları büyük olacaktır. İşletmelerde, sürekli gelişme tüm birimlerde uygulanır ve her birimde elde edilen küçük başarılar, işletmenin bütünü açısından önemli değerler taşır (Budak ve Budak, 2004, s.131).

Toplam Kalite Yönetimi mükemmeli yakalamak değildir. Zira mükemmeli yakalamak demek, sona ulaşmak demektir. Oysa TKY'nde iyinin düşmanı daha iyidir prensibinden hareketle bir mükemmeliyeti yakalamak yerine daha iyiye ulaşmak için sürekli bir yolculuktur. Çok iyi işleyen bir kuruluşta bile geliştirilecek birçok hususun olabileceği bir gerçektir. Zira bilim ve teknolojinin sürekli gelişmesi kalite ve verimliliğin çıtasının da sürekli yükselmesine sebep olmaktadır. Bu durum kuruluşun bütün üretim süreçlerini sorgulayarak daha iyi olmak için kendini yenileme ihtiyacını hissetmesine zemin hazırlamaktadır. Aksi durumda, çıtanın sürekli yukarı çekildiği bir ortamda kuruluş rakipleri ile mücadele etme şansını yitirecek ve ayakta kalma şansını kaybedecektir. Bu sebeple her kuruluş faaliyet alanında sürekli kendini geliştirmenin yol ve yöntemlerini canlı tutmak durumundadır. İşte TKY sürekli gelişmeyi, bir kuruluşun varlığını devam ettirmesinin olmazsa olmaz koşulu olarak ortaya koymaktadır (Çetin, 2002).

Sürekli gelişmeyi sağlamak için üç temel şartı gerçekleştirmek gerekmektedir:

- Sistem kusursuz şekilde işlese bile, mevcut durumu yeterli bulmayarak, her zaman geliştirilecek bir faktör olarak görmek gerekmektedir.
- Örgütteki insan faktörünü geliştirmek gerekmektedir. Her şeyi yapan insan olduğuna göre, en değerli kaynak odur. Alışıla-gelen yönetim şekillerinde insan kaynağından yeterince yararlanılmıyor. Oysaki her çalışını, geliştirme faaliyetine dâhil etmek gereklidir.
- Problem çözme teknikleri yaygın bir biçimde kullanılmalıdır. Örgütlerde karşılaşılan problemlerin birçoğu, basit istatistik ve karar verme teknikleriyle çözülebilir. Sistem geliştirmek için de bu teknikler kullanılmaktadır. Bu nedenle, söz konusu teknikleri, tüm çalışanlara, öğretip uygulayacak düzeyde eğitmek gerekir, bu da üst yönetimin görevidir (Yüksel, 1998, s.258).

Sürekli gelişme anlayışı kuruluşun sürekli büyümesine, imkânlarının artmasına, çalışanların hayat standartlarının yükselmesine, birimler arasında etkin ve verimli bir koordinasyona, faaliyetlerinde canlılığa ve yönetimle çalışanlar arasında daha sağlıklı ilişkiler kurulmasına imkân sağlamaktadır.

Bir kurumda çalışanların katılımı ile sağlanan “sürekli gelişme” ilkesi, TKY’nin temel felsefesi olan “kaizen”in kurum bünyesinde uygulanmasıdır. Bu anlayışın kurumda hayata geçirilmesi kurum bünyesinde büyük ve köklü değişimleri gerektirmektedir. Ancak bu değişim küçük fakat sürekli bir iyileşme yolculuğundan ibarettir.

Her ne kadar sürekli gelişim için kurumda çalışanların tümünün sorumluluğu söz konusu ise de, burada yöneticilerin sorumluluğu esastır. Sürekli gelişimde yönetimin üzerine düşen görevler; politika ve hedefler oluşturmak, politikaların bölümler arası faaliyetler ile yayılımını ve yürütülmesini organize etmek, kaynak ayırmak, operasyonel faaliyetlerde sürekli gelişim düşüncesi ile hareket etmek, standartlar oluşturmak, bunları geliştirmek, eğitim programları ile çalışanlara sürekli gelişim bilincini aşlamak, yetenekleri ve problem çözme araçlarını geliştirmede çalışanlara yardımcı olmak hep yönetim kademelerinin sorumluluğu altındadır (Çetin, 2002).

4.2.5.5 Sıfır Hata

TKY'nin bu ilkesi, problemler ortaya çıktıkça onları çözmek yerine, problemin ortaya çıkmasını engelleme esasına dayanır. Yani TKY anlayışında, hataları ayıklamak değil, hata yapmamak ve ilk defa da doğru yapmak amaçtır. Çünkü sorunlar ortaya çıktıktan sonra, onların çözümleri ile uğraşmak ortaya çıkmasını engellemekten çok daha zordur. Zira önce problemi tespit etmek arkasından da onlara çözüm bulmak için birçok yol denemek gerekecektir (Yüksel, 1998, s.258).

Sanayide kalite evrimi de son muayene ile başlamış, tasarımda kalite aşamasına gelmiştir. Önlemeye dönük yaklaşımın genel bir anlatımı planlamanın doğru yapılması şeklinde özetlenebilir. Her yönü ile düşünülmüş, kapsamlı titiz bir planlama çalışması ile sonradan oluşabilecek hataların çok büyük bir bölümü ortadan kaldırılabilir. Tüm hata kaynaklarını öngörmek mümkün değilse de olası sürprizlere önceden hazırlanmak, tamamen hazırlıksız yakalanmaya kıyasla büyük avantaj sağlar. TKY, “kabul edilebilir hata seviyesi” diye bir şey kabul etmez. Çünkü böyle bir yüzdenin olması, o kadar hatanın kabul edilmesi demektir. Bu ise TKY anlayışının benimsediği “SIFIR HATA” görüşüne aykırıdır. Hataları önlemede öncelikli unsur planlamadır. Planlamaya harcanan her dakika son derece değerlidir. Planlamada harcanan bir dakika uygulamada aylara hatta yıllara bedeldir. Önlemede ana fikir, sorunlar ortaya çıkmadan önce çözümleri oluşturmak, ürün ve hizmetlerin yapısında tasarım yoluyla üstünlük ve kusursuzluk yaratmaktır. Kaliteye ulaşmanın yolu, “düzeltme” değil “önleme”dir (Karyağdı, b.t.).

“Mükemmele ulaşılamaz ancak kusursuzluğa ulaşılabilir” mantığı sıfır hata yaklaşımının temel algılarından biridir. Önceden belirlenen standartları belirlendiği şekliyle uygulamak kusursuzluk anlamına geleceğinden sıfır hata mümkün olabilir. Sıfır hataya ulaşılmassa bile, sıfır hatayı hedefleyerek hata oranını minimal bir boyutta tutmak TKY'nin ana hedeflerindedir. Bu nedenle herkes kendi işini ilk seferde en iyi şekilde yapmaya yöneltilmelidir (Şentürk ve Türkmen, 2009, s.132).

4.2.5.6 Sürekli Eğitim

Toplam Kalite Yönetimi'nde eğitim ve öğrenmenin sürekli olması gerekir. Bunun nedeni ise, bilgi birikiminin sürekli artması, yeni yöntem ve tekniklerin gündeme gelmesi ve bunların daha nitelikli insan gücünü gerekli kılmasıdır. Burada eğitim ve öğrenme, hem bireysel hem de takım halindeki örgütsel eğitim ve öğrenmeleri kapsamaktadır. Dolayısıyla, bireysel anlamda insanların kendi kendilerine öğrenmesi ve kendini geliştirmesi söz konusu olabileceği gibi, takım içinde ya da grup içinde öğrenme ve örgütsel öğrenme de söz konusu olabilir. Sistemin içinde yer alan herkesin sürekli eğitim ve öğrenme çabası içinde olması, ancak öğrenen örgütlerde mümkün olabilir. TKY'de en ilgi çeken öğrenme yollarından biri de örgütsel hatalardan hareketle öğrenmedir. Bu sistemde hatalar bir ceza aracı olarak değil, bir öğrenme aracı olarak görülmektedir (Şentürk ve Türkmen, 2009, s.131).

5. YÖNTEM

5.1. Problem

Günümüzde verimlilik tüm işletmelerin gündeminde olan, ayakta kalabilmenin ve rekabetin vazgeçilmez unsuru durumundadır. Verimliliğin ulusal gelişmedeki ve yaşam standartlarını artırmadaki önemi, birçok çevreler tarafından kabul edilmektedir. Bu bağlamda ekonomik kalkınma, sosyo-kültürel ilerleme ve yaşam kalitesindeki artışın kaynağının verimlilik olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bir işletmede verimlilik artışında örgütlenme biçimi ve buna bağlı olarak yönetim, insan gücü profili, teknoloji, çalışma koşulları, kalite vb. unsurlar önemlidir (Bayır Toplu, 1999, s.224).

Kalite ise günümüzde bireysel ve kurumsal başarının anahtarı olan temel bir kavram olarak kullanılmaktadır. Bu anlayış, rastlantı sonucu ortaya çıkmış, gelip geçici bir moda ya da akım değildir. Hızla gelişen ve değişen teknoloji; toplumsal, ekonomik ve yönetsel değerler, küreselleşme ve zorlu rekabet koşullarında kalite kavramı giderek yaşamsal bir anlam ve değer kazanmıştır (Kanbur ve Kanbur, 2008, s.28). Gelişen teknoloji bireyleri ve toplumu değişime zorlamaktadır. Toplam Kalite Yönetimi de bu değişimin zorunlu kıldığı sonuçlardan biridir. TKY katılımcı yönetimi benimseyerek çalışanların yaratıcı gücünden yararlanmayı hedeflemektedir. Toplam kalite uygulamaları ile ülkedeki tüm kaynakların (işgücü, doğal kaynaklar ve araç-gereçler vb.) planlı, etkin ve daha verimli kullanımlarını gerçekleştirmek mümkündür (İpekil, Doğan ve Marangoz, 2002, s.11).

Bu bilgiler çerçevesinde araştırmanın problem cümlesi: Yöneticilerin verimliliğinin artırılmasında toplam kalite yönetiminin etkisi var mıdır?

5.2. Araştırmanın Amacı

Araştırma ile yöneticilerin verimliliğinin artırılmasında toplam kalite yönetiminin rolünün saptanması amaçlanmaktadır. Bu ana amaç kapsamında yöneticinin verimliliğinde hizmetlerin hedef kitlelere ulaştırılması ve memnuniyet

yaratılması adına günümüzde çok kullanılan toplam kalite yönetiminin etkisi, Adli Tıp Kurumu'nda çalışan yöneticilere anket uygulanarak değerlendirilmektedir.

5.3. Hipotezler

H₁: Yöneticilerin toplam kalite yönetiminin verimliliğe etkisi hakkındaki değerlendirmeleri cinsiyetlerine bağlı olarak farklılık göstermez.

H₂: Yöneticilerin toplam kalite yönetiminin verimliliğe etkisi hakkındaki değerlendirmeleri yaşlarına bağlı olarak farklılık gösterir.

H₃: Yöneticilerin toplam kalite yönetiminin verimliliğe etkisi hakkındaki değerlendirmeleri görevlerine bağlı olarak farklılık göstermez.

H₄: Yöneticilerin toplam kalite yönetiminin verimliliğe etkisi hakkındaki değerlendirmeleri mesleki kıdemlerine bağlı olarak farklılık göstermez.

H₅: Yöneticilerin toplam kalite yönetiminin verimliliğe etkisi hakkındaki değerlendirmeleri eğitim düzeylerine bağlı olarak farklılık göstermez.

H₆: Yöneticilerin toplam kalite yönetiminin verimliliğe etkisi hakkındaki değerlendirmeleri Adli Tıp'ta çalışma sürelerine bağlı olarak farklılık göstermez.

H₇: Yöneticilerin toplam kalite yönetiminin verimliliğe etkisi hakkındaki değerlendirmeleri TKY eğitimi alma durumlarına bağlı olarak farklılık göstermez.

H₈: Yöneticilerin toplam kalite yönetiminin verimliliğe etkisi hakkındaki değerlendirmeleri aldıkları TKY eğitimi sayısına göre bağlı olarak farklılık göstermez.

5.4. Araştırmanın Önemi

Araştırma ile elde edilen bulgular ve ulaşılan sonuçlar;

- Yöneticilerin sorumlulukları çoktur, yetkileri sınırlıdır, başarılı ve verimli çalışmak zorundadırlar. Verimliliklerinin artışında toplam kalite yönetiminin rolü hakkında bütüncül, sistematik ve tarafsız bilgiler sağlayacağı,

- Bundan sonra konu ile ilgili yapılacak çalışmalara yol gösterici olacağı, değerlendirilmektedir.

5.5. Araştırmanın Varsayımları

- Bu araştırmada ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin araştırılmak istenilen olguyu yansıttığı varsayılmıştır.
- Bu araştırmada kullanılan anketin llmek istenilen özellikleri doğru olarak lcek nitelikte olduğu varsayılmıştır.
- Bu çalışmaya katılan yöneticiler, anket sorularına içtenlikle cevap vermişlerdir.

5.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Bu araştırma: İstanbul İli Bahçelievler ilçesi Adli Tıp Kurumu'nda toplam 60 yönetici ile sınırlıdır.
- Araştırmada ele alınan yargısal değişkenler, görüşme sorularının güvenirlik ve geçerlik boyutları ile sınırlıdır.
- Sosyal bilimler alanında yapılan çalışmaların tamamen deneyselliğe bağlı olmasından kaynaklanan sınırlılık, bu çalışma içinde geçerlidir.

5.7. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada; tarama modeli kullanılmıştır. “Tarama modeli geçmişte ya da halen var olan bir durumu, var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olayı, bireyi ya da nesneyi, kendi koşulları içerisinde ve olduğu gibi tanımlamaya çalışır” (Karasar, 1995, s.27). Anket alışması ile TKY'nin yöneticilerin verimliliği üzerindeki rolü çok boyutlu olarak belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan bu araştırma derecelendirmeli lcek kullanılarak test edilmiştir.

5.8. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini 2009 yılında ülkemizde Adli Tıp Kurumu bünyesinde görev yapmakta olan 140 yönetici oluşturmaktadır. Söz konusu ana kitleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde;

$$n = N t^2 p q / d^2 (N-1) + t^2 p q \text{ (Salant ve Dillman, 1994, s.55)}$$

N: Hedef kitledeki birey sayısı

n: Örneklem alınacak birey sayısı

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q: İncelenen olayın görülme sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen \pm örneklem hatasıdır.

formülü kullanılarak homojen bir yapıda olduğu değerlendirilen bu evren için % 95 güven aralığında, \pm % 10 örneklem hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü $n = 58$ olarak hesaplanmıştır. Araştırmada örneklem 60 yöneticiden oluşmaktadır.

Bu çerçevede anket soruları Adli Tıp Kurum'unda belirlenen 60 yöneticiye uygulanmış ve 60 kullanılabilir anket formu elde edilmiştir. Sonuç olarak, araştırma bulgularının % 95 güven aralığında, \pm % 10 örneklem hatası ile genellenebileceği söylenebilir.

5.9. Veriler ve Toplanması

Araştırmada literatür analizinden elde edilen bilgiler ışığında geliştirilen anket formu kullanılmıştır. Anketin uygulanmasında anket formları yöneticilere araştırmacı tarafından dağıtılmış, formlar doldurulduktan sonra yine araştırmacı tarafından toplanmıştır. Anket yöneticilerin demografik özellikleri ile yöneticilerin verimliliğinin artırılmasında TKY'nin etkisini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Değerlendirme sorularında beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Katılımcılardan her bir maddeyi; (1)Kesinlikle Katılıyorum, (2)Katılıyorum, (3)Kararsızım, (4)Katılmıyorum, (5)Kesinlikle Katılmıyorum seçeneklerinden birini kullanarak değerlendirmeleri istenmiştir. Araştırmada kullanılan 5'li likert ölçeği

1'den 5'e kadar olan değerlendirme ölçeği olup Güvenilirlik Analizi uygulayabilmek için olumlu yanıtlardan olumsuz yanıtla doğru 5–4–3–2–1 şeklinde düz kodlamaya çevrilmiştir.

5.10. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Araştırmada veri toplama araçları ile elde edilen bilgilerin çözümlenmesi SPSS 15 paket programı kullanılarak bilgisayar ortamında gerçekleştirilmiştir. Anketin güvenilirliğinin test edilmesinde Alfa Katsayısından (Cronbach's Alpha) yararlanılmıştır. Güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha değerinin kesim noktaları aşağıdaki gibidir:

- $0,00 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek orta düzeyde güvenilirirdir,
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek düzeyde güvenilir bir ölçektir (Özdamar, 1999, s.633).

Yapılan analizlerde 60 katılımcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır. Ayrıca soruların, alfa katsayısına ne derecede ve ne yönde etkide bulduklarını saptayabilmek için; “Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Alfa Katsayısı” (Alpha if Item Deleted) değeri hesaplanmıştır. Söz konusu değerler, herhangi bir değişken silindiği takdirde, geri kalan değişkenlerin iç tutarlılıklarını göstermektedir. Bu çerçevede kullanılan ölçeğin iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında $\alpha = 0,930$ gibi yüksek bir güvenilirlik değeri elde edilmiştir. Ölçek yüksek derecede güvenilir bulunmuş ve Tablo 4'de sunulmuştur.

Tablo.4. Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	N
0,930	16

Ölçeği oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Tablo 5’de sunulmuştur. “Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Alfa Katsayısı” (Alpha if Item Deleted) değerleri incelendiğinde ölçekten madde silinmesinin gerekli olmadığına karar verilmiştir.

Tablo.5. Ölçeği Oluşturan Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Bütün Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
S1	63,7333	62,334	0,650	0,926
S2	63,6000	63,363	0,508	0,928
S3	63,7500	62,191	0,552	0,928
S4	63,9667	59,016	0,685	0,924
S5	63,7833	57,529	0,744	0,923
S6	63,8833	60,139	0,676	0,924
S7	63,8500	59,113	0,619	0,927
S8	63,9667	61,965	0,459	0,931
S9	63,7000	60,790	0,707	0,924
S10	63,7000	60,586	0,761	0,923
S11	63,8833	59,901	0,698	0,924
S12	63,8333	61,463	0,602	0,926
S13	63,7000	59,807	0,776	0,922
S14	64,0500	58,760	0,692	0,924
S15	63,6833	61,644	0,677	0,925
S16	63,9167	59,739	0,661	0,925

Toplam Kalite Yönetimi ölçeğinin faktör yapısının belirlenmesinde, Temel Bileşenler Analizi yönteminden yararlanılmıştır. Toplam Varyans Tablo 6’da sunulmuştur. Verilerden bu ölçeğin 3 faktörden oluştuğu anlaşılmaktadır. Varyans açıklama oranı hesaplanırken SPSS paket programı, özdeğer=1 alındığında faktör ortak varyansı %60’ın üzerine çıktığı noktada iterasyonu sonlandırmakta ve o

noktadaki faktör sayısını, nihai faktör sayısı olarak atamaktadır (Akgül, 2005, s.417). Ayrıca varyans değerleri incelendiğinde ölçeği oluşturan 3 faktörün toplam varyansın % 66,887'sini açıkladığı görülmektedir.

Tablo.6. Toplam Varyans

Bileşen	Başlangıç Değerleri			Yüklemeler Toplamı		
	Toplam	% Varyans	Toplam %	Toplam	% Varyans	Toplam %
1	8,016	50,101	50,101	4,307	26,917	26,917
2	1,394	8,712	58,813	3,219	20,120	47,037
3	1,292	8,074	66,887	3,176	19,850	66,887
4	,990	6,189	73,076			
5	,833	5,206	78,282			
6	,695	4,344	82,626			
7	,532	3,326	85,952			
8	,518	3,235	89,187			
9	,379	2,369	91,556			
10	,299	1,869	93,425			
11	,290	1,814	95,239			

Varimax yöntemi kullanılarak yapılan yönlendirme sonucunda elde edilen faktör yapısı Tablo 7'de sunulmuştur. Buna göre elde edilen faktör yapısı Ek-2'de sunulmuştur.

Tablo.7. Yönlendirilmiş Temel Bileşenler Matrisi

	Bileşen		
	Kalite Kültürü	Yönetim Kalitesi	Sürekli İyileştirme
S1			0,703
S2			0,741
S3			0,823
S4	0,515	0,575	
S5	0,417	0,338	0,645
S6		0,800	
S7	0,754		
S8		0,758	
S9	0,449	0,510	0,363
S10	0,721		0,350
S11	0,566		0,477
S12	0,806		
S13	0,767	0,330	
S14	0,765		
S15	0,461	0,481	0,319
S16		0,770	0,418

Araştırmada kullanılacak analiz yöntemlerinin belirlenmesi amacıyla Kolmogorov-Smirnov Z testi yapılmıştır. Kolmogorov-Smirnov testi örneklemin dağılımının normal dağılımdan farksızlığının sınıandığı bir testtir. Örneklemin dağılımının normal dağılıma uygunluğu, örneklemin hedef kitleyi temsil ettiği şeklinde yorumlanır ve bu durumun ölçeğin geçerliliğini desteklediği kabul edilir. Bağımsız t-testi, varyans analizi gibi parametrik analiz yöntemleri kullanmadan önce, normal dağılım gösterip göstermediğinin test edilmesi gerekir (Özdamar, 2004, s.291).

Tablo.8. Kolmogorov-Smirnov Z Analizi Sonuçları

		Genel
	N	60
Normal	Ortalama	68,07
Parameters(a,b)	Std. Sapma	8,28
	Mutlak	0,087
En Aşırı Farklılıklar	Pozitif	0,075
	Negatif	—0,087
	Kolmogorov-Smirnov Z	0,671
	Anlamlılık (p)	0,755

Analiz sonuçları anlamlılık değeri $p > 0,05$ 'den olduğu için örneklemin dağılımının normal dağılım gösterdiğini sonucuna varılmıştır. Bu çerçevede değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde Bağımsız t-testi ve Varyans analizi yöntemleri kullanılmıştır.

6. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde TKY'nin yöneticilerin verimliliği üzerindeki rolü çok boyutlu olarak belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmada kapsamında toplam kalite yönetimi: “Kalite Kültürü”, “Yönetim Kalitesi” ve “Sürekli İyileştirme” faktörleri altında incelenmiş ayrıca her bir faktörün verimliliğe olan etkisinin yöneticilerin tanımlayıcı özelliklere göre farklılaşma durumu araştırılmıştır.

6.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu alt bölümde örneklem grubunun demografik özelliklerine göre dağılımı frekans ve yüzde tanımlayıcı istatistikleri kullanarak incelenmiştir.

Örneklem grubunun cinsiyetlerine göre dağılımları Tablo 9’da özetlenmiştir. Tablodaki değerlerden araştırmaya katılan yöneticilerin % 18’inin kadın, % 82’sinin erkek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo.9. Örneklem Grubunun Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Kadın	11	18,3	18,3	18,3
Erkek	49	81,7	81,7	100,0
Toplam	60	100,0	100,0	

Örneklem grubunun yaşlarına göre dağılımları Tablo 10’da özetlenmiştir. Tablodaki değerlerden araştırmaya katılan yöneticilerin % 2’sinin yaşının 25–30

arası, % 7'sinin yaşının 31–35 arası, % 5'inin yaşının 36–40 arası, % 27'sinin yaşının 41–45 arası, % 60'ının yaşının 46 ve üstü olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo.10. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
25–30 arası	1	1,7	1,7	1,7
31–35 arası	4	6,7	6,7	8,3
36–40 arası	3	5,0	5,0	13,3
41–45 arası	16	26,7	26,7	40,0
46 ve üstü	36	60,0	60,0	100,0
Toplam	60	100,0	100,0	

Örneklem grubunun görevlerine göre dağılımları Tablo 11'de özetlenmiştir. Tablodaki değerlerden araştırmaya katılan yöneticilerin % 20'sinin başkan/b.yardımcısı/ihtisas kurul başkanı, % 10'unun ihtisas daire başkanı, % 2'sinin grup başkanı, % 48'inin şube müdürü, % 20'sinin üniversitede yönetici–2.görevli olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo.11. Örneklem Grubunun Görevlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Başkan/B.Yardımcısı/ İhtisas Kurul Başkanı	12	20,0	20,0	20,0
İhtisas Daire Başkanı	6	10,0	10,0	30,0
Grup Başkanı	1	1,7	1,7	31,7
Şube Müdürü	29	48,3	48,3	80,0
Üniversitede Yönetici– 2.Görevli	12	20,0	20,0	100,0
Toplam	60	100,0	100,0	

Örneklem grubunun mesleki kıdemlerine göre dağılımları Tablo 12’de özetlenmiştir. Tablodaki değerlerden araştırmaya katılan yöneticilerin % 3’ünün 1–3 yıl arası, % 2’sinin 4–7 yıl arası, % 7’sinin 8–11 yıl arası, % 5’inin 12–14 yıl arası, % 83’ünün ise 15 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo.12. Örneklem Grubunun Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
1–3 yıl arası	2	3,3	3,3	3,3
4–7 yıl arası	1	1,7	1,7	5,0
8–11 yıl arası	4	6,7	6,7	11,7
12–14 yıl arası	3	5,0	5,0	16,7
15 yıl ve üzeri	50	83,3	83,3	100,0
Toplam	60	100,0	100,0	

Örneklem grubunun eğitim düzeylerine göre dağılımları Tablo 13’de özetlenmiştir. Tablodaki değerlerden araştırmaya katılan yöneticilerin % 12’sinin lisans, % 18’inin yüksek lisans, % 70’inin ise doktora mezunu olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo.13. Örneklem Grubunun Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Lisans	7	11,7	11,7	11,7
Yüksek Lisans	11	18,3	18,3	30,0
Doktora	42	70,0	70,0	100,0
Toplam	60	100,0	100,0	

Örneklem grubunun Adli Tıp’ta çalışma süresine göre dağılımları Tablo 14’de özetlenmiştir. Tablodaki değerlerden araştırmaya katılan yöneticilerin % 12’sinin 0–3 yıl arası, % 20’sinin 4–7 yıl arası, % 15’inin 8–11 yıl arası, % 12’sinin 12–14 yıl arası, % 42’sinin ise 15 yıl ve üzer çalıştığı anlaşılmaktadır.

Tablo.14. Örneklem Grubunun Adli Tıp'ta Çalışma Süresine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
0-3 yıl arası	7	11,7	11,7	11,7
4-7 yıl arası	12	20,0	20,0	31,7
8-11 yıl arası	9	15,0	15,0	46,7
12-14 yıl arası	7	11,7	11,7	58,3
15 yıl ve üzeri	25	41,7	41,7	100,0
Toplam	60	100,0	100,0	

Örneklem grubunun TKY eğitimi alma durumuna göre dağılımları Tablo 15'de özetlenmiştir. Tablodaki değerlerden araştırmaya katılan yöneticilerin % 40'ının TKY eğitimi aldığı, % 60'ının ise TKY eğitimi almadığı anlaşılmaktadır.

Tablo.15. Örneklem Grubunun TKY Eğitimi Alma Durumuna Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Evet	24	40,0	40,0	40,0
Hayır	36	60,0	60,0	100,0
Toplam	60	100,0	100,0	

Örneklem grubunun TKY eğitim sayısına göre dağılımları Tablo 16'da özetlenmiştir. Tablodaki değerlerden araştırmaya katılan yöneticilerin % 60'ının TKY eğitimi almadığı, % 12'sinin 1 defa, % 10'unun 2 defa, % 5'inin 3 defa, % 13'ünün ise 5 ve 5'ten fazla TKY eğitimi aldığı anlaşılmaktadır.

Tablo.16. Örneklem Grubunun TKY Eğitim Sayısına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplamsal Yüzde
Almadı	36	60,0	60,0	60,0
1 defa	7	11,7	11,7	71,7
2 defa	6	10,0	10,0	81,7
3 defa	3	5,0	5,0	86,7
5 ve 5'ten fazla	8	13,3	13,3	100,0
Toplam	60	100,0	100,0	

6.2. Yöneticilerin TKY'nin Verimlilikleri Üzerindeki Rolü Hakkındaki Değerlendirmeleri

Bu alt bölümde yöneticilerin toplam kalite yönetiminin verimlilikleri üzerindeki rolü hakkındaki değerlendirmeleri incelenmiştir. Yöneticilerin toplam kalite yönetimini oluşturan faktörlerin verimlilikleri hakkındaki değerlendirmelerin kendi içindeki ilişkisi ise korelasyon analizi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 17'de özetlenmiştir.

Yöneticilerin sürekli iyileştirme değerlendirmesi ile kalite kültürü değerlendirmesi arasında %64,1 düzeyinde pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Yöneticilerin sürekli iyileştirme değerlendirmesi ile yönetim kalitesi değerlendirmesi arasında %64,1 düzeyinde pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Yöneticilerin kalite kültürü ile yönetim kalitesi değerlendirmesi arasında %68,4 düzeyinde pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo.17. Yöneticilerin Değerlendirmeleri Arasındaki İlişki

		Sürekli İyileştirme	Kalite Kültürü	Yönetim Kalitesi
Sürekli İyileştirme	Pearson Korelasyonu	1	0,641(**)	0,641(**)
	Anlamlılık		0,000	0,000
	N	60	60	60
Kalite Kültürü	Pearson Korelasyonu	0,641(**)	1	0,684(**)
	Anlamlılık	0,000		0,000
	N	60	60	60
Yönetim Kalitesi	Pearson Korelasyonu	0,641(**)	0,684(**)	1
	Anlamlılık	0,000	0,000	
	N	60	60	60

6.3. Yöneticilerin TKY'nin Verimlilikleri Üzerindeki Rolü Hakkındaki Değerlendirmeleri ile Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki

Bu alt bölümde yöneticilerin toplam kalite yönetiminin verimlilikleri üzerindeki rolü hakkındaki değerlendirmeleri ile demografik özellikleri arasındaki ilişki incelenmiştir.

Yöneticilerin toplam kalite yönetiminin verimliliğe etkisi hakkındaki değerlendirmeleri ile cinsiyetleri arasındaki ilişki t-testi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 18'de sunulmuştur.

Tablo.18. Yöneticilerin Toplam Kalite Yönetiminin Verimliliğe Etkisi Hakkındaki Değerlendirmeleri ile Cinsiyetleri Arasındaki İlişki

		N	Ortalama	Standart sapma	t	Anlamlılık
Sürekli İyileştirme	Kadın	11	18,55	1,69	1,91	0,061
	Erkek	49	17,14	2,29		
Kalite Kültürü	Kadın	11	27,09	2,55	1,73	0,088
	Erkek	49	25,00	3,80		
Yönetim Kalitesi	Kadın	11	26,73	3,23	1,55	0,127
	Erkek	49	24,96	3,46		

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden cinsiyet ile Sürekli İyileştirme ($p = 0,061$), Kalite Kültürü ($p = 0,088$), Yönetim Kalitesi ($p = 0,127$) faktörleri arasındaki ilişkinin $p < 0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır. Kadın ve erkek yöneticilerin Sürekli İyileştirme, Kalite Kültürü, Yönetim Kalitesi faktörlerinin verimliliğe etkisine ilişkin birbirine yakın görüşe sahip oldukları, eşit düzeyde önem verdikleri sonucuna ulaşılmıştır.(Hipotez 1 Kabul)

Yöneticilerin toplam kalite yönetiminin verimliliğe etkisi hakkındaki değerlendirmeleri ile yaşları arasındaki ilişki varyans analizi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 19'da sunulmuştur. 25–30 yaş aralığında 1 kişi olduğundan 25–30 ve 31–35 yaş grupları birleştirilerek 25–35 yaş grubu şeklinde tanımlanmıştır.

Tablo.19. Yöneticilerin Toplam Kalite Yönetiminin Verimliliğe Etkisi Hakkındaki Değerlendirmeleri ile Yaşları Arasındaki İlişki

		N	Ortalama	Standart sapma	F	Anlamlılık
Sürekli İyileştirme	25–35 arası	5	17,40	1,52	0,81	0,491
	36–40 arası	3	16,67	0,58		
	41–45 arası	16	18,13	1,75		
	46 ve üstü	36	17,14	2,57		
Kalite Kültürü	25–35 arası	5	24,80	1,48	3,45	0,022
	36–40 arası	3	26,67	4,16		
	41–45 arası	16	27,63	2,58		
	46 ve üstü	36	24,36	3,89		
Yönetim Kalitesi	25–35 arası	5	22,80	3,90	2,71	0,054
	36–40 arası	3	26,67	2,08		
	41–45 arası	16	26,94	2,52		
	46 ve üstü	36	24,78	3,59		

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden yaş ile Sürekli İyileştirme ($p = 0,491$), Yönetim Kalitesi ($p = 0,054$) faktörleri arasındaki ilişkinin $p < 0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır. Kalite Kültürü ($p = 0,022$) ile yaş arasındaki ilişki ise istatistiksel olarak anlamlıdır. 41–45 yaş grubundaki yöneticiler, kalite kültürüne 46 yaş ve üstündeki yöneticilerden daha fazla önem vermektedir.

Farklı yaşlardaki yöneticilerin sürekli iyileştirme, yönetim kalitesi faktörlerinin verimliliğe etkisine ilişkin birbirine yakın görüşe sahip oldukları, bunun yanında yöneticilerin yaşları ilerledikçe kalite kültürünün verimliliğe etkisine olan inançlarının azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.(Hipotez 2 Kabul)

Yöneticilerin toplam kalite yönetiminin verimliliğe etkisi hakkındaki değerlendirmeleri ile görevleri arasındaki ilişki varyans analizi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 20’de sunulmuştur. Grup başkanı grubunda 1 kişi olduğundan İhtisas Daire Başkanı ve Grup başkanı grupları birleştirilerek İhtisas Daire Başkanı veya Grup Başkanı grubu şeklinde tanımlanmıştır.

Tablo.20. Yöneticilerin Toplam Kalite Yönetiminin Verimliliğe Etkisi Hakkındaki Değerlendirmeleri ile Görevleri Arasındaki İlişki

		N	Ortalama	Standart sapma	F	Anlamlılık
Sürekli İyileştirme	Başkan/B. Yardımcı/İhtisas Kurul Başkanı	12	18,33	1,72	1,06	0,375
	İhtisas Daire Başkanı veya Grup Başkanı	7	16,57	3,55		
	Şube Müdürü	29	17,28	1,77		
	Üniversitede Yönetici - 2.Görevli	12	17,25	2,80		
Kalite Kültürü	Başkan/B. Yardımcı/İhtisas Kurul Başkanı	12	26,67	2,87	1,70	0,178
	İhtisas Daire Başkanı veya Grup Başkanı	7	26,14	2,73		
	Şube Müdürü	29	25,45	3,39		
	Üniversitede Yönetici - 2.Görevli	12	23,50	5,00		
Yönetim Kalitesi	Başkan/B. Yardımcı/İhtisas Kurul Başkanı	12	26,92	2,35	1,98	0,127
	İhtisas Daire Başkanı veya Grup Başkanı	7	26,71	2,81		
	Şube Müdürü	29	24,55	3,86		
	Üniversitede Yönetici - 2.Görevli	12	24,58	3,20		

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden görev ile Sürekli İyileştirme ($p = 0,375$), Kalite Kültürü ($p = 0,178$), Yönetim Kalitesi ($p = 0,127$) faktörleri arasındaki ilişkinin $p < 0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır. Farklı görevdeki yöneticilerin Sürekli İyileştirme, Kalite kültürü, Yönetim Kalitesi faktörlerinin verimliliğe etkisine ilişkin birbirine yakın görüşe sahip oldukları, eşit düzeyde önem verdikleri sonucuna ulaşılmıştır.(Hipotez 3 Kabul)

Yöneticilerin toplam kalite yönetiminin verimliliğe etkisi hakkındaki değerlendirmeleri ile mesleki kıdem arasındaki ilişki varyans analizi kullanılarak

incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 21’de sunulmuştur. 4–7 yıl grubunda 1 kişi olduğundan 1–3 yıl ve 4–7 yıl grupları birleştirilerek 1–7 yıl şeklinde tanımlanmıştır.

Tablo.21. Yöneticilerin Toplam Kalite Yönetiminin Verimliliğe Etkisi Hakkındaki Değerlendirmeleri ile Mesleki Kıdem Arasındaki İlişki

		N	Ortalama	Standart sapma	F	Anlamlılık
Sürekli İyileştirme	1–7 yıl	3	17,33	2,08	0,05	0,985
	8–11 yıl arası	4	17,75	0,96		
	12–14 yıl arası	3	17,67	1,53		
	15 yıl ve üzeri	50	17,36	2,40		
Kalite Kültürü	1–7 yıl	3	23,67	1,15	0,62	0,603
	8–11 yıl arası	4	26,50	2,65		
	12–14 yıl arası	3	27,33	0,58		
	15 yıl ve üzeri	50	25,28	3,91		
Yönetim Kalitesi	1–7 yıl	3	22,00	3,46	1,33	0,273
	8–11 yıl arası	4	24,25	3,69		
	12–14 yıl arası	3	27,00	1,73		
	15 yıl ve üzeri	50	25,46	3,47		

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden mesleki kıdem ile Sürekli İyileştirme ($p = 0,985$), Kalite Kültürü ($p = 0,603$), Yönetim Kalitesi ($p = 0,273$) arasındaki ilişkinin $p < 0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır. Farklı mesleki kıdeme sahip yöneticilerin Sürekli İyileştirme, Kalite Kültürü, Yönetim Kalitesi faktörlerinin verimliliğe etkisine ilişkin birbirine yakın görüşe sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.(Hipotez 4 Kabul)

Yöneticilerin toplam kalite yönetiminin verimliliğe etkisi hakkındaki değerlendirmeleri ile eğitim düzeyleri arasındaki ilişki varyans analizi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 22’de sunulmuştur.

Tablo.22. Yöneticilerin Toplam Kalite Yönetiminin Verimliliğe Etkisi Hakkındaki Değerlendirmeleri ile Eğitim Düzeyleri Arasındaki İlişki

		N	Ortalama	Standart sapma	F	Anlamlılık
Sürekli İyileştirme	Lisans	7	18,00	1,41	0,41	0,662
	Yüksek Lisans	11	17,00	2,05		
	Doktora	42	17,40	2,42		
Kalite Kültürü	Lisans	7	26,86	1,68	0,69	0,504
	Yüksek Lisans	11	25,55	4,34		
	Doktora	42	25,10	3,74		
Yönetim Kalitesi	Lisans	7	25,43	3,55	0,47	0,628
	Yüksek Lisans	11	24,36	4,65		
	Doktora	42	25,50	3,13		

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden eğitim düzeyi ile Sürekli İyileştirme ($p = 0,662$), Kalite Kültürü ($p = 0,504$), Yönetim Kalitesi ($p = 0,628$) faktörleri arasındaki ilişkinin $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır. Farklı eğitim düzeylerindeki yöneticilerin Sürekli İyileştirme, Kalite kültürü, Yönetim Kalitesi faktörlerinin verimliliğe etkisine ilişkin birbirine yakın görüşe sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.(Hipotez 5 Kabul)

Yöneticilerin toplam kalite yönetiminin verimliliğe etkisi hakkındaki değerlendirmeleri ile Adli Tıp'ta çalışma süresi arasındaki ilişki varyans analizi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 23'de sunulmuştur.

Tablo.23. Yöneticilerin Toplam Kalite Yönetiminin Verimliliğe Etkisi Hakkındaki Değerlendirmeleri ile Adli Tıp'ta Çalışma Süreleri Arasındaki İlişki

		N	Ortalama	Standart sapma	F	Anlamlılık
Sürekli İyileştirme	0-3 yıl arası	7	17,14	2,04	0,29	0,881
	4-7 yıl arası	12	17,00	2,41		
	8-11 yıl arası	9	17,78	1,39		
	12-14 yıl arası	7	18,00	2,00		
	15 yıl ve üzeri	25	17,36	2,61		
Kalite Kültürü	0-3 yıl arası	7	23,71	6,52	1,09	0,370
	4-7 yıl arası	12	24,67	2,90		
	8-11 yıl arası	9	26,78	2,44		
	12-14 yıl arası	7	26,86	3,76		
	15 yıl ve üzeri	25	25,28	3,29		
Yönetim Kalitesi	0-3 yıl arası	7	25,57	3,26	1,18	0,331
	4-7 yıl arası	12	23,50	3,94		
	8-11 yıl arası	9	25,56	1,88		
	12-14 yıl arası	7	26,71	3,20		
	15 yıl ve üzeri	25	25,56	3,69		

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden Adli Tıp'ta çalışma süresi ile Sürekli İyileştirme ($p = 0,881$), Kalite Kültürü ($p = 0,370$), Yönetim Kalitesi ($p = 0,331$) faktörleri arasındaki ilişkinin $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır. Farklı çalışma süresine sahip yöneticilerin Sürekli İyileştirme, Kalite kültürü, Yönetim Kalitesi faktörlerinin verimliliğe etkisine ilişkin birbirine yakın görüşe sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.(Hipotez 6 Kabul)

Yöneticilerin toplam kalite yönetiminin verimliliğe etkisi hakkındaki değerlendirmeleri ile TKY eğitimi alma durumu arasındaki ilişki t-testi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 24'de sunulmuştur.

Tablo.24. Yöneticilerin Toplam Kalite Yönetiminin Verimliliğe Etkisi Hakkındaki Değerlendirmeleri ile TKY Eğitimi Alma Durumu Arasındaki İlişki

		N	Ortalama	Standart sapma	t	Anlamlılık
Sürekli İyileştirme	Evet	24	17,17	2,28	-0,65	0,516
	Hayır	36	17,56	2,25		
Kalite Kültürü	Evet	24	25,58	4,26	0,34	0,734
	Hayır	36	25,25	3,29		
Yönetim Kalitesi	Evet	24	25,17	3,86	-0,21	0,833
	Hayır	36	25,36	3,22		

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden TKY eğitimi alma durumu ile Sürekli İyileştirme ($p = 0,516$), Kalite Kültürü ($p = 0,734$), Yönetim Kalitesi ($p = 0,833$) faktörleri arasındaki ilişkinin $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır. TKY eğitimi alan ya da almayan yöneticilerin Sürekli İyileştirme, Kalite kültürü, Yönetim Kalitesi faktörlerinin verimliliğe etkisine ilişkin birbirine yakın görüşe sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.(Hipotez 7 Kabul)

Yöneticilerin toplam kalite yönetiminin verimliliğe etkisi hakkındaki değerlendirmeleri ile alınan TKY eğitimi arasındaki ilişki varyans analizi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 25’de sunulmuştur.

Tablo.25. Yöneticilerin Toplam Kalite Yönetiminin Verimliliğe Etkisi Hakkındaki Değerlendirmeleri İle Alınan TKY Eğitimi Arasındaki İlişki

		N	Ortalama	Standart sapma	F	Anlamlılık
Sürekli İyileştirme	ISO 9001/2000	11	16,91	1,64	1,72	0,204
	ISO 17025	9	18,11	2,20		
	Diğer	4	15,75	3,50		
Kalite Kültürü	ISO 9001/2000	11	25,64	3,26	2,20	0,136
	ISO 17025	9	27,11	2,67		
	Diğer	4	22,00	7,79		
Yönetim Kalitesi	ISO 9001/2000	11	24,91	3,21	2,14	0,143
	ISO 17025	9	26,78	3,83		
	Diğer	4	22,25	4,65		

Tablonun anlamlılık sütunundaki değerlerden alınan TKY Eğitimi ile Sürekli İyileştirme ($p = 0,203$), Kalite Kültürü ($p = 0,136$), Yönetim Kalitesi ($p = 0,143$) faktörleri arasındaki ilişkinin $p < 0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır. Farklı TKY eğitimi alan yöneticilerin Sürekli İyileştirme, Kalite kültürü, Yönetim Kalitesi faktörlerinin verimliliğe etkisine ilişkin birbirine yakın görüşe sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Yöneticilerin toplam kalite yönetiminin verimliliğe etkisi hakkındaki değerlendirmelerinin TKY eğitimi sayıları arasındaki ilişki varyans analizi kullanılarak incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 26'da sunulmuştur.

Tablo.26. Yöneticilerin Toplam Kalite Yönetiminin Verimliliğe Etkisi Hakkındaki Değerlendirmelerinin TKY Eğitimi Sayısına Bağlı Olarak Değişimi

		N	Ortalama	Standart sapma	F	Anlamlılık
Sürekli İyileştirme	1 defa	7	17,29	2,69	0,53	0,664
	2 defa	6	16,50	2,81		
	3 defa	3	16,33	0,58		
	5 ve 5'ten fazla	8	17,88	1,96		
Kalite Kültürü	1 defa	7	24,29	6,21	1,27	0,312
	2 defa	6	25,00	3,90		
	3 defa	3	23,67	1,53		
	5 ve 5'ten fazla	8	27,88	2,36		
Yönetim Kalitesi	1 defa	7	24,29	4,50	1,87	0,167
	2 defa	6	24,83	4,02		
	3 defa	3	22,00	3,46		
	5 ve 5'ten fazla	8	27,38	2,45		

TKY eğitim sayısı ile Sürekli İyileştirme ($p = 0,664$), Kalite Kültürü ($p = 0,312$), Yönetim Kalitesi ($p = 0,167$) faktörleri arasındaki ilişkinin $p < 0,05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır. TKY eğitim sayısı farklı olan yöneticilerin Sürekli İyileştirme, Kalite kültürü, Yönetim Kalitesi faktörlerinin verimliliğe etkisine ilişkin birbirine yakın görüşe sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgudan hareketle yöneticilerin almış oldukları TKY eğitimlerinin verimliliklerini etkilemediği sonucuna varılmıştır.(Hipotez 8 Kabul)

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

TKY'nin yöneticilerin verimliliği üzerindeki rolünün çok boyutlu olarak belirlenmeye çalışıldığı araştırmanın sonuçları aşağıdaki gibi gerçekleşmiştir:

Örneklem grubunun demografik özelliklerine ilişkin sonuçlar:

- Araştırmaya katılanların büyük kısmı erkek yöneticilerden oluşurken bayan yöneticiler azınlıkta kalmaktadır.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğu 46 yaş ve üzerindedir.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin % 20'si başkan/b.yardımcısı/ihtisas kurul başkanı, % 10'u ihtisas daire başkanı, % 2'si grup başkanı, % 48'i şube müdürü, % 20'sinin üniversitede yönetici-2.görevlidir. Diğer bir ifade ile araştırmaya katılan şube müdürleri, diğer görevlerdeki yöneticilerden fazladır.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğu 15 yıl ve üzerinde mesleki kıdeme sahip deneyimli ve eğitim düzeyi yüksek yöneticilerdir.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin % 12'si 0-3 yıl arası, % 20'si 4-7 yıl arası, % 15'i 8-11 yıl arası, % 12'si 12-14 yıl arası ve % 42'si 15 yıl ve üzeri aynı kurumda çalışmaktadırlar.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin % 40'ı TKY eğitimi almış, % 60'ı almamıştır. TKY eğitimi almış yöneticilerin % 12'si 1 kez, % 10'u 2 kez, % 5'i 3 kez ve % 13'ü 5 ve 5'ten fazla TKY eğitimi almıştır.

Yöneticilerin toplam kalite yönetiminin verimlilikleri üzerindeki rolü hakkındaki değerlendirmelerine ilişkin sonuçlar:

- Yöneticilerin verimlilikleri üzerinde toplam kalite yönetiminin tüm boyutlarının birbirleri ile ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.

- Yöneticilerin sürekli iyileştirme değerlendirmesi ile kalite kültürü değerlendirmesi, yönetim kalitesi değerlendirmesi arasında ve yöneticilerin kalite kültürü değerlendirmesi ile yönetim kalitesi değerlendirmesi arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu sonucuna varılmıştır.

Yöneticilerin toplam kalite yönetiminin verimlilikleri üzerindeki rolü hakkındaki değerlendirmeleri ile demografik özellikleri arasındaki ilişkiye dair sonuçlar:

- Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyetleri ile toplam kalite yönetimi faktörleri olan sürekli iyileştirme, kalite kültürü ve yönetim kalitesi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığı, diğer bir ifade ile yöneticilerin toplam kalite yönetiminin verimlilikleri üzerindeki rolü hakkında değerlendirmelerinde cinsiyetlerinin bağımsız olduğu sonucuna varılmıştır. Kadın ve erkek yöneticilerin sürekli iyileştirme, kalite kültürü, yönetim kalitesi faktörlerinin verimliliğe etkisine ilişkin birbirine yakın görüşe sahip oldukları, eşit düzeyde önem verdikleri sonucuna ulaşılmıştır.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin yaşları ile toplam kalite yönetimi faktörlerinden sürekli iyileştirme ve yönetim kalitesi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı, toplam kalite yönetimi faktörlerinden kalite kültürü ile yöneticilerin yaşları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin bulunduğu sonucuna varılmıştır. 41–45 yaş grubundaki yöneticilerin, kalite kültürüne 46 yaş ve üstündeki yöneticilerden daha fazla önem verdikleri, farklı yaşlardaki yöneticilerin TKY'nin sürekli iyileştirme, yönetim kalitesi faktörlerinin verimliliğe etkisine ilişkin birbirine yakın görüşe sahip oldukları, ancak yöneticilerin yaşları ilerledikçe kalite kültürünün verimliliğe etkisine olan inançlarının azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin görevleri, mesleki kıdemleri, Adli Tıp'ta çalışma süreleri, eğitim düzeyleri, toplam kalite yönetimi eğitimi alma durumları ve toplam kalite yönetimi eğitim sayıları ile toplam kalite yönetimi faktörleri olan sürekli iyileştirme, kalite kültürü ve yönetim kalitesi arasında

istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonuçlarına varılmıştır. Diğer bir ifade ile yöneticilerin TKY'nin verimlilikleri üzerindeki rolü hakkında değerlendirmelerinde görevleri, mesleki kıdemleri, Adli Tıp'ta çalışma süreleri, eğitim düzeyleri, TKY eğitimi alma durumları ve TKY eğitim sayılarının bağımsız olduğu sonucuna varılmıştır. Farklı görev, mesleki kıdem, Adli Tıp'ta çalışma süresi, eğitim düzeyi, TKY eğitimi alma ve farklı sayıda TKY eğitimi alan yöneticilerin sürekli iyileştirme, kalite kültürü, yönetim kalitesi faktörlerinin verimliliğe etkisine ilişkin birbirine yakın görüşe sahip oldukları, eşit düzeyde önem verdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Özetle; yöneticilerin TKY'nin verimlilikleri üzerindeki rolü hakkındaki değerlendirmelerinde etkili olduğu, bu değerlendirmede tüm toplam kalite yönetimi faktörlerinin birbirleriyle pozitif yönde ilişkisinin bulunduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca yöneticilerin TKY'nin verimlilikleri üzerindeki rolü hakkındaki değerlendirmelerinde; demografik özelliklerinden yaşları ile TKY'nin kalite kültürü faktörü dışındaki tüm özellikler ve faktörler arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler olmadığı yani birbirine yakın görüşe sahip oldukları, eşit düzeyde önem verdikleri saptanmıştır.

Sonuç olarak, bir kuruluş ancak çalışanlarının verimliliği kadar iyi olabilir. Bu da ancak etkin yönetim ve yöneticilerle sağlanabilir. Yönetici verimliliğinin kuruluşun hem finansal sonuçlarını hem de üretim/hizmet düzeyini olumlu ya da olumsuz yönde etkilemesi kaçınılmazdır. Bu nedenle, yöneticilerin yüksek verimlilik gösterecek şekilde çalışmasını sağlayacak bir ortam yaratmak ve verimliliği sürekli geliştirmeyi hedefleyen amaçlar edinmek, kuruluş yönetiminin temel görevleri arasında yer almalıdır. Bunun için, katılım, eğitim, iletişim, takım çalışması, kalite çemberleri, gerçekçilik, güven duygusu, doğru işe doğru kişi gibi öğelerle yöneticilerini ve çalışanlarını her yönden tatmin etmeli, mutluluklarını sağlamalıdır. Bu öğelere hizmet eden toplam kalite yönetimi felsefesi kuruluşlar tarafından benimsenmeli, sürekli, kapsamlı ve katılımcı bir şekilde kuruluşlarda uygulanmalıdır.

Toplam kalite yönetimi sürecinde; kuruluşlara ileri yaş grubundaki yöneticilerine, TKY'ne yönelik bilgilendirme toplantıları düzenlemesi önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Acar, C. (2007). *Yönetim Kararlarının Alınmasında Verimlilik Ölçütünün Rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akdemir, A. (2003). *Temel İşletmecilik Bilgileri*. Kocaeli: Yayıncı Yayınları.
- Akdemir, A. (2009). *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Akgül, A. (2005). *İstatistiksel Analiz Teknikleri*. Ankara: Emek Yayınları.
- Aktan, C.C. (1997). *Değişim ve Yeni Global Yönetim*. İstanbul: MESS Yayınları.
- Aktan, C.C (b.t.). Toplam Kalite Yönetiminin Temelleri ve Kamu Yönetiminde Uygulanması. 15.09.2009, <http://www.sobiadacademy.net/sobem/e-kamuyonetim/kamuda-kalite/aktan-kal.pdf>
- Akyüz, A. (b.t). Bir “Mükemmellik Modeli”: Sabancı Üniversitesi Bilgi Merkezi. 15.09.2009, <http://digital.sabanciuniv.edu/e-staff/301280000004.pdf>
- Aksoy, U.A. ve Çabuk, A. Kobi’lerdeki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Kurumsallaşma Üzerindeki Etkileri. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (16), 39–57.
- Ar, İ.M. (2006). Verimlilik: Nasıl? *Woodwork Dergisi*, Ekim/Kasım.
- Asunakutlu, T. (b.t.). Sağlık Hizmetlerinde Kalite. 15.09.2009, <http://www.sobiadacademy.net/e-kamuyonetim/kamuda-kalite/asuna.pdf>
- Avcı, U. ve Sayılır, A. (2006). Hizmet Kalitesi Çerçevesinde Çalışanların Rolüne ve Yeterliliklerine İlişkin Karşılaştırmalı Bir İnceleme. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 121–138.
- Ayaz, H. ve Soykan, A. (2002). Toplam Kalite Yönetimi ve Sağlık Sektörü. *T Klin J Psychiatry*, 3, 19–26.
- Aydın, A.H. (2008). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Başkan, G.A. ve Aydın, A. (2000). Eğitim Sisteminde İnsan Unsuru Ve Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18,51 – 55.
- Bayar, M., Durna, M. ve Söylemez, D. (b.t.). 15.09.2009, Sağlık İşletmelerinde Motivasyonun Önemi Ve Personel Üzerindeki Etkisi.

- Bayır Toplu, D. (1999). Çalışma Yaşamının Kalitesinin Geliştirilmesi: Türkiye'deki Kamu Kurum Arşivleri Örneği. *Türk Kütüphaneciliği*, 13 (3), 223–251.
- Bayraktaroğlu, S. (b.t.) Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü. 15.09.2009,
http://www.sosyalsiyaset.com/documents/bilgi_toplumunda.htm
- Bilgin, M.H. (2002). Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik. *Çimento İşveren Dergisi*, 16 (1), 3-12.
- Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Hayat Yayıncılık.
- Can, H., Tuncer, D. ve Varoğlu, D. (2008). *Genel İşletmecilik Bilgileri*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Tuncer, D. ve Ayhan, Y. (1986). *Genel İşletmecilik Bilgileri*. Ankara: Tipo Matbaacılık.
- Cusins, P. (1997). *Orta Düzey Yöneticiler İçin Yönetim Teknikleri*. (Çev.G.Günay). İstanbul: Rota Yayınları.
- Çetin, K. (2002). *Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ve Temel Unsurları Milli Eğitim Dergisi*, Sayı 155–156, Yaz-Güz 2002. 15.09.2009,
<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/155-156/kcetin.htm>
- Çoban, O. (2007). Türk Otomotiv Sanayiinde Endüstriyel Verimlilik ve Etkinlik. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29),17–36.
- Dağlı, A. (2003). Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, www.e-sosder.com, 2 (6), 64–71.
- Değermen, A. (2006). *Hizmet Ürünlerinde Kalite, Müşteri Tatmini ve Sadakat*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Develioğlu, K., Haşit, G. ve Bağcı, Ü.G. (2006). Toplam Kalite Yönetimi Çerçevesinde Yöneticilerin İnsan Kaynakları Yönetimine Bakışları: Bursa (DORSAB)'da Bir Uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (15), 191–204.
- Dirik, D. ve Özdemir, İ. (7Ocak2001). *Değişim Tren(d)'ini Yakalamak: Devlet Yönetiminde Toplam Kalite*. 9.Ulusal Kalite Kongresi.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (2009). *İşletme Yönetimine Giriş*. 7. Baskı. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Efil, İ. (2006). *Toplam Kalite Yönetimi*. 6. Baskı. İstanbul: Alfa Aktüel.

- Efil, İ. (2009). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayın Dağıtım.
- Elbek, A.G. (1997). *İşletme Ekonomisi Yönetim ve Organizasyon*. 2. Baskı. İzmir: E.Ü. Su Ürünleri Fakültesi Yayınları.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*. 9.Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erkılıç, T.A. (2007). Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması. *GAU J. Soc. & Appl. Sci.*, 2(4), 50-62.
- Ertürk, M. (2009). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 4. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Genişletilmiş 3. Baskı, İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Gerşil, M. (2007). APC (Amerikan Verimlilik Merkezi) Çok Faktörlü Verimlilik Ölçme Modeli Ve Bir Uygulama. *Ege Akademik Bakış*, 7(2),527-542.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. G.Ü. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23 (2), 61–85.
- Gümüşoğlu, Ş.,Pınar, İ.,Akan, P. ve Akbaba, A. (Eds.). (2007). *Hizmet Kalitesi, Kavramlar, Yaklaşımlar Ve Uygulamalar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Güney, S. (2000). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürol, M. ve Turhan, M. (6–9 Temmuz 2004). *Yönetim Fonksiyonları Bağlamında Uzaktan Eğitim Yönetimi*. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, Malatya.
- Gürüz, D. ve Gürel, E. (2006). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Halis, M. (2008). *Toplam Kalite Yönetimi*.2. Baskı. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- http://ekodialog.com/Konular/verimlilik_solow.html 15.09.2009.
- İçöz, Y. (2004). Verimlilik, Tarımsal Ekonomi Araştırma Enstitüsü, *T.E.A.E-Bakış*, 5, 1–8.
- İpekgil Doğan, Ö. ve Marangoz, M. (2002). Toplam Kalite Uygulamaları ve Kapasite Verimliliği Arasındaki İlişki. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (2),1–13.

- Kağmıoğlu, C. H. (2002). Günümüz İşletmelerinin Yaşam Anahtarı: Müşteri Odaklılık. *Ege Akademik Bakış*, 2 (1),79–80.
- Kahya, E. ve Karaböcek, K. Bir Atölyede Oranlarla İşgücü Verimlilik (WPMR) Modelinin Tasarımı ve Uygulaması. 15.09.2009,
http://www.mmo.org.tr/resimler/ekler/9dfb2ee87090b36_ek.pdf
- Kanbur, A. ve Kanbur, E. (2008). Toplam Kalite Yönetiminin Mavi Yakalı İşgören Motivasyonu zerindeki Etkisi: Mobilya Sektöründe Ampirik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 15 (1), 27–40.
- Karalar, R. (2004). İşletme Kavramı. *Genel İşletme*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Karasar, N. (1995). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: 3A Araştırma Eğitim, Danışmanlık.
- Karyağdı, N. (b.t.) Toplam Kalite Yönetimi, 15.09.2009,
<http://www.maliye.gov.tr/defterdarliklar/diyarbakir/ky/tkynedir.htm>
- Kıvrak, . (2007). *rgtsel Etkililiğin Sağlanmasında Halkla İlişkiler Faktörü: Çankırı zel Karatekin Hastanesi rneği*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara, 2007.
- Kitapcı, H. (2006). TKY’ de Karar Almaya Katılımın ve rgtsel Bağlılığın Kişisel Performansa Etkisi. *Bilig*, (39), 73–86.
- Kobu, B. (1994). *retim Yönetimi*. 8. Baskı. İstanbul: Avcıol Basım-Yayıncılık.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. 11. Baskı, İstanbul: Arıkan Basım Yayıncılık.
- Korkut, H. (1992). Üniversite Akademik Yöneticilerin Liderlik Davranışları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 25 (1), 94–111.
- Kuruoğlu, M. ve Sümer, L. (2003). Verimlilik Kavramı ve İnşaat Sektöründe Yönetsel Verimliliğin Geliştirilmesi. *Dünya İnşaat*, Haziran, 1–6.
- MPM (b.t) <http://www.mpm.org.tr/> 15.09.2009.
- Mucuk, İ. (2008). *Modern İşletmecilik*. Gözden Geçirilmiş 16. Baskı. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Onal, G. (2000). *Temel İşletmecilik Bilgisi*. 3. Baskı. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- zdemir, S. ve Muradova, T. (2008). Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi, *Journal of Qafqaz University*, 146–153.

- Özdamar, K. (1999). *Paket Programlar ile İstatiksel Veri Analizi-I*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar ile İstatiksel Veri Analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özer, A. (2008). *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özgener, Ş. ve Küçük, F. (2008). Hastanelerde Modern Yönetim Felsefesinin Verimliliğe Etkisi: Gevher Nesibe Hastanesinde Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), 543–560.
- Özgör, B. (2008). *Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özgür, E. (2007). Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetimi. 15.09.2009, <http://www.stratejikboyut.com/makale/bilgi-toplumunda-insan-kaynaklari-yonetimi--26.html>
- Özmen, S. (1994). *Uygulama Örnekleriyle İş Kurma ve Yönetme Sanatı*. İstanbul: Beta yayıncılık.
- Öztekin, A. (2005). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Öztürk, M. (2003). *Fonksiyonlar Açısından İşletme ve Yönetim*. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Palmer, M. ve Winters, K.T. (1993). *İnsan Kaynakları*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Parlak, S. (2004). *İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi*. Bursa: Ekin Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2005). *İşletme*. 6. Baskı. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Salant, P. and Dillman, D.A. (1994). *How to Conduct Your Own Survey*, Newyork: John Wiley & Sons, Inc.
- Şahin, H. (1994). *Verimlilik ve Verimliliğin Ölçümü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şentürk, H. ve Türkmen, Ö. (2009). İlköğretim Okullarındaki Yönetici Ve Öğretmenlerin Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Algıları. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (12), 128–142.
- Şerbetçi, D. (2003). 21.Yy İşletmelerinin Gerçek Zenginlik Kaynağı: İnsan Sermayesi, Dumlupınar Üniversitesi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (8), 1–18.

- Şimşek, H. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi Kuram, İlkeler ve Uygulamalar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek, M. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi*. 5. Basım. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Şimşek, M. ve Çelik, A. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Taner, B. ve Kaya, İ. (2005). Toplam Kalite Yönetimi'nin Başarıyla Uygulanma Esasları – Bir Hizmet İşletmesi Örneği. *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 14 (1), 353–362.
- Taze, E. ve Kızılışık, B. (b.t.). Türk Polis Teşkilatının Tarihsel Gelişimi Sürecinde Toplam Kalite Yönetimi Anlayışının Uygulanması Gerekliliğine Bakış, 15.09.2009, http://www.egm.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/36/web/kamu_yonetimi/ersin_taze_barbaros_kizilisik.htm
- Tengilimoğlu, D., Atilla, A. ve Bektaş, M. (2008). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tikici, M., Demirel, E.T. ve Derin, N. (2005). Bilgi Toplumu'nda Toplam Kalite Liderliği: Elazığ Bankacılık ve Finans Sektörü Uygulaması. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (2), 229–245.
- Tokat, B. ve Şerbetçi, D. (2001). *İşletmecilik Bilgisi*. İstanbul: Avcı Ofset.
- Tosun, C. (2008). *Türk Yazılı Basınında Verimlilik Söylemi*. Uzmanlık Tezi. Ankara: Milli Produktivite Merkezi.
- Tunçağıl, A. İ. (2005). Kamu Kuruluşlarında Halkla İlişkiler Ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması. 15.09.2009, http://vdb.gib.gov.tr/denizlivdb/sayfalar/TKY/tky_aituncagil_egitim.htm
- Ülgen, H. ve Mirze S.K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. 4. Baskı, İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Yıldırım, S. (2009). İşletmelerde Tedarik Zinciri Yönetimi Ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi. *SDÜ Vizyoner Dergisi*, 1 (1), 175–191.
- Yılmaz, E. (12–14 Ekim 2006). *Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Merkezli Kütüphanecilik*. ÜNAK'06, Bilimsel İletişim ve Bilgi Yönetimi Sempozyumu, Ankara.
- Yılmaz, M. (2004). Bir Örgüt Olarak Bilgi Merkezlerinde Yönetim ve Yönetici. *Türk Kütüphaneciliği Dergisi*, 18 (2), 163–184.

Yüksel, F. (1998). Belediyelerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Tartışma, *Ç.Ü. İİBF Dergisi*, 8 (1), 255–266.

EKLER

Ek-1: Anket Formu

DEĞERLİ YÖNETİCİLER

Bu anket toplam kalite yönetiminin yönetici verimliliğinin artırılmasındaki rolünü araştırmak için hazırlanmıştır.

Anketten elde edilen veriler toplu olarak değerlendirilecek ve sadece çalışmanın amacına uygun olarak kullanılacaktır. Bu nedenle ankete isminizi yazmanıza gerek yoktur. Ankete içtenlikle vereceğiniz cevaplar araştırmanın amacına ulaşmasına katkı sağlayacaktır. Anketteki tüm soruları dikkatlice okuyarak ve boş soru bırakmadan cevaplayınız.

İlgi ve katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Neşe TOSUN
Beykent Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi
Yüksek Lisans Öğrencisi
E-mail:tosun1973@hotmail.com

1-Cinsiyetiniz:

Kadın Erkek

2- Yaşınız:

25-30 31-35 36-40 41-45 46 ve üstü

3- Göreviniz:

Başkan/B. Yardımcısı/İhtisas Kurul Başkanı İhtisas Daire Başkanı
 Grup Başkanı Şube Müdürü Üniversitede Yönetici-2.Görevli

4- Meslekteki kıdeminiz:

1-3 Yıl 4-7 Yıl 8-11 Yıl 12- 14 Yıl 15 Yıl ve Üstü

5- Mezuniyet düzeyiniz:

Ön Lisans Lisans Yüksek Lisans Doktora

6-Adli Tıp Kurumunda çalışma süreniz:

0-3 Yıl 4-7 Yıl 8-11 Yıl 12- 14 Yıl 15 Yıl ve Üstü

7- Toplam Kalite Yönetimi(TKY) ile ilgili eğitim aldınız mı?

() Evet () Hayır

7.soruya yanıtınız 'EVET' ise 8. ve 9.soruların size uygun seçeneklerini işaretleyiniz.

8-TKY ile ilgili aldığınız eğitimleri işaretleyiniz.

()ISO 9001/2000 ()ISO 17025 ()ISO 27001 ()OHSAS 18001

()Diğer.....

9- TKY' de katıldığınız eğitim sayısını işaretleyiniz.

() 1 defa () 2 defa () 3 defa () 4 defa () 5 ve 5'ten fazla

10-Toplam kalite yönetiminin yönetici verimliliğinin artırılmasındaki rolü ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi belirtiniz.

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.TKY'nin müşteriye (CBS ve Mah.) odaklı sürekli iyileştirme felsefesi müşteri memnuniyetini artırarak yöneticinin kurumsal hedeflere ulaşmadaki başarısını artırır.					
2.TKY'nin sürekli eğitim felsefesi gereği yöneticiler diğer çalışanlara örnek olmak için kendilerini sürekli eğiterek verimliliklerini artırmak durumundadırlar.					
3.TKY'nin sıfır hatayla (yapılan bütün işlerdeki hataların tekrarlanmaması) hizmet üretimi prensibi yöneticilerin daha dikkatli, daha verimli olmasını gerektirmektedir.					
4.TKY'nde iş süreçlerinin hızlanması yöneticilerin bürokratik işlerle zaman kaybetmesini engelleyerek zamanı maksimum kullanılmasını sağlayıp yöneticilerin verim artışını sağlamaktadır.					
5.TKY'nin liderlik felsefesi gereğince yöneticinin kuruma yenilikler kazandırmak ve yeniliklerin öncüsü olmak için yüksek performansla çalışıp daha çok araştırma yaparak kendini geliştirmesi gerekmektedir.					

	Kesinlikle Katlıyorum	Katlıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
6.Yöneticinin TKY’ de uyguladığı müşteri odaklı çalışma sistemi sayesinde müşteri memnuniyeti artacağından müşterilerden gelen şikâyetler azalacak ve yöneticiler şikâyetlerin çözümü ile ilgili zaman kaybından kurtulacaktır.					
7.TKY uygulamalarında tam katılım felsefesine göre yöneticinin yetki devri yapması yönetimin daha fonksiyonel hale gelmesini sağlayıp yöneticinin yönetsel verimini maksimum düzeyde kullanmasını sağlamaktadır.					
8.Yönetici, TKY’ni gerçekleştirebilmek için kalite iyileştirme sürecine açık bir biçimde kendini adayıp maksimum verimlilikle çok çalışmalıdır.					
9.TKY’ de başta yönetim süreçleri olmak üzere tüm süreçlerde “kalite” nin paylaşılan vizyon olması ve birey kalitesinin artırılmasını gerektirdiğinden yönetici de kalitesini ve verimliliğini artırmak durumundadır.					
10.TKY, kurumdaki her bireyin takım çalışmasına ve çalışanlara önem verdiğinden diğer çalışanlar gibi yöneticinin de örgütsel bağlılığı güçlenerek verimi artar.					
11.Yönetici, TKY’nin sürekli gelişme temelinde örgütü organize edip örgütsel performansı ve kendi performansını artırabilmektedir.					
12.TKY’nin tam katılım felsefesi gereğince yönetimin çalışanların kuruluşlarının gelişimi konusundaki her türlü öneri ve tavsiyeyi değerlendirmesi ile kurumda büyük bir sinerji oluşarak yönetsel başarı artmaktadır.					
13.TKY’ de ortak amaçlar doğrultusunda oluşan kurum kültürü, başarıyı birlikte yakalama, başarının verdiği onur ve gururu paylaşma arzusu, yöneticilerin de bireysel motivasyonlarını artırmaktadır.					
14.TKY’ de yönetici; iş süreç performanslarını geliştirerek işlem basamaklarını azaltmakta ve kuruma daha faydalı işler yapmaktadır.					
15.TKY’nin önce insan anlayışı ve birey kalitesi anlayışı gereğince yönetici de bireysel kalitesini yükseltmek durumundadır.					
16.TKY organizasyondan minimum zamanda sıfır hatayla maksimum verim alınmasını sağlayarak yöneticinin yönetsel verimliliğini artırmaktadır.					

Ek-2: Faktör Yapısı

Kalite Kültürü

7. TKY uygulamalarında tam katılım felsefesine göre yöneticinin yetki devri yapması yönetimin daha fonksiyonel hale gelmesini sağlayıp yöneticinin yönetsel verimini maksimum düzeyde kullanmasını sağlamaktadır.

10.TKY, kurumdaki her bireyin takım çalışmasına ve çalışanlara önem verdiğiinden diğer çalışanlar gibi yöneticinin de örgütsel bağlılığı güçlenerek verimi artar.

11.Yönetici, TKY'nin sürekli gelişme temelinde örgütü organize edip örgütsel performansı ve kendi performansını artırabilmektedir.

12.TKY'nin tam katılım felsefesi gereğince yönetimin çalışanların kuruluşlarının gelişimi konusundaki her türlü öneri ve tavsiyeyi değerlendirmesi ile kurumda büyük bir sinerji oluşarak yönetsel başarı artmaktadır.

13.TKY' de ortak amaçlar doğrultusunda oluşan kurum kültürü, başarıyı birlikte yakalama, başarının verdiği onur ve gururu paylaşma arzusu, yöneticilerin de bireysel motivasyonlarını artırmaktadır.

14.TKY' de yönetici; iş süreç performanslarını geliştirerek işlem basamaklarını azaltmakta ve kuruma daha faydalı işler yapmaktadır.

Yönetim Kalitesi

4. TKY'nde iş süreçlerinin hızlanması yöneticilerin bürokratik işlerle zaman kaybetmesini engelleyerek zamanı maksimum kullanılmasını sağlayıp yöneticilerin verim artışını sağlamaktadır.

6. Yöneticinin TKY' de uyguladığı müşteri odaklı çalışma sistemi sayesinde müşteri memnuniyeti artacağından müşterilerden gelen şikâyetler azalacak ve yöneticiler şikâyetlerin çözümü ile ilgili zaman kaybından kurtulacaktır.

8. Yönetici, TKY'ni gerçekleştirebilmek için kalite iyileştirme sürecine açık bir biçimde kendini adayıp maksimum verimlilikle çok çalışmalıdır.

9. TKY’ de başta yönetim süreçleri olmak üzere tüm süreçlerde “kalite” nin paylaşılan vizyon olması ve birey kalitesinin artırılmasını gerektirdiğinden yönetici de kalitesini ve verimliliğini artırmak durumundadır.

15. TKY’nin önce insan anlayışı ve birey kalitesi anlayışı gereğince yönetici de bireysel kalitesini yükseltmek durumundadır.

16. TKY organizasyondan minimum zamanda sıfır hatayla maksimum verim alınmasını sağlayarak yöneticinin yönetsel verimliliğini artırmaktadır.

Sürekli İyileştirme

1. TKY’nin müşteriye (CBS ve Mah.) odaklı sürekli iyileştirme felsefesi müşteri memnuniyetini artırarak yöneticinin kurumsal hedeflere ulaşmadaki başarısını artırır.

2. TKY’nin sürekli eğitim felsefesi gereğil yöneticiler diğer çalışanlara örnek olmak için kendilerini sürekli eğiterek verimliliklerini artırmak durumundadırlar.

3. TKY’nin sıfır hatayla (yapılan bütün işlerdeki hataların tekrarlanmaması) hizmet üretimi prensibi yöneticilerin daha dikkatli, daha verimli olmasını gerektirmektedir.

5. TKY’nin liderlik felsefesi gereğince yöneticinin kuruma yenilikler kazandırmak ve yeniliklerin öncüsü olmak için yüksek performansla çalışıp daha çok araştırma yaparak kendini geliştirmesi gerekmektedir.

Ek-3: Anket Uygulama İzin Formu

T. C.
ADALET BAKANLIĞI
Adli Tıp Kurumu Başkanlığı


Sayı : B.03.1.ATK.0.01.00.08/392
Konu: Bilimsel Kurul

16.06.2009

Sayın, Neşe TOSUN

“Yöneticilerin Verimliliğinin Artırılmasında Toplam Kalite Yönetiminin Rolü: Adli Tıp Kurumu’nda Bir Uygulama” isimli çalışma öneriniz; 16.06.2009 tarihli Eğitim ve Bilimsel Araştırma Komisyonu toplantısında görüşülmüş ve kabul edilmiştir.

Bilginize rica ederim.


Doç. Dr. C. Haluk İNCE
BAŞKAN

Adli Tıp Kurumu, Telefon: (0 212) 454 15 00 Faks:(0 212) 454 15 82
Çobançeşme Mah. Kımız Sok. Bahçelievler/İST. Elektronik Ağ: www.atk.gov.tr

Özgeçmiş

01 Ocak 1974, Samsun doğumluyum. İlk, Orta ve Liseyi aynı ilde tamamladım. 1995 yılında 19 Mayıs Üniversitesi, Sinop Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksek Okulu'ndan hemşire olarak mezun oldum. 1996 yılından 1999 yılına kadar V.K.V Amerikan Hastanesi'nde, 1999 yılından 2005 yılına kadar GATA Haydarpaşa Eğitim Hastanesi'nde hemşire olarak çalıştım. 2006 yılında Anadolu Üniversitesi, İktisat Fakültesi, Kamu Yönetimi bölümünden mezun oldum. 2006 yılından beri, Adli Tıp Kurumu'nda hemşire olarak görev yapmaktayım. 2008 yılında, Beykent Üniversitesi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladım.

Kitap okumayı, basketbol oynamayı ve seyretmeyi seviyorum. İşletme yönetimi özel ilgi alanımdır.

Aday: Neşe Tosun