



2687-5640

PREMIUM E-JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES

Yıl / Year : 2022
Cilt / Volume : 6
Sayı / Issue : 21
ss / pp : 220-233

<http://dx.doi.org/pejoss.2236>
Araştırma Makalesi / Research Article
Makale Geliş / Received : 17.07.2022
Yayınlama / Published : 31.08.2022

Prof. Dr. S. Mustafa ÖNEN
İnönü Üniversitesi İİBF, MALATYA
<https://orcid.org/0000-0002-7284-2616>.

Öğr. Gör. Özer ELKIRMİŞ
Kaskas Üniversitesi Sarıkamış MYO, Sarıkamış/KARS
<https://orcid.org/0000-0002-5147-7031>

STRATEJİK KALİTE YÖNETİMİ FELSEFESİ: KURAMSAL BİR DEĞERLENDİRME

Özet

Stratejik Kalite Yönetimi (SKY) örgütlerin gelecekte alacakları kararların tespit edilmesini sağlarken, aynı zamanda çalışanların motivasyonunu ve strateji seçimini de kolaylaştırmaktadır. Rekabet avantajı yaratmaya yönelmesi, gelecek yönelimli bir yol izlemesi ve bütüncül bir yapıya sahip olması gibi kendine has özelliklerinden dolayı diğer yönetim yaklaşımlarından ayrılmaktadır. Yeni bir yönetim tarzı olarak SKY anlayışı ile örgütte kalite anlayışının stratejik yönetim ile güçlendirilmesi, yeni bir yönetim felsefesi ve yönetim anlayışı bağlamında yönetimin gelecekte daha dinamik bir yapıya bürünmesi ve bu sayede yönetimin daha etkili ve verimli hale getirilmesi öngörülmektedir. Çalışmada SKY örgütlerin çevresel koşulları dikkate alarak kendi bünyesinde bulunan eksiklikleri gidermesi ve bu hususta kalite odaklı bir yönetim anlayışı ile sürekli kendi kendisini yenilemesi gerektiği stratejik yönetim ve Toplam Kalite Yönetimi (TKY) bağlamında açıklanmaktadır. Bu yönüyle stratejik yönetim ve Toplam Kalite Yönetimi (TKY), SKY'nin amaç ve felsefesine olumlu yönde katkıda bulunmaktadır. Dolayısıyla çalışmada bir örgütte stratejik yönetimin başarısı ile TKY'nin ulaşmak istediği amaç ve hedefler arasında da olumlu yönde bir ilişki olup, bu durum SKY adı altında yeni bir yönetim felsefesini ortaya çıkarmaktadır. Bu çalışmanın amacı, stratejik yönetim ile TKY arasındaki ilişkilerin stratejik boyutunu irdeleyerek örgütlerde SKY adlı yeni bir yönetim felsefesinin temel ilke ve esaslarının neler olabileceğini kuramsal açıdan incelemektir. Bu bağlamda çalışmada, önce stratejik yönetim ve TKY kavramları, ardından ise SKY'nin stratejik temel özellikleri hakkında konuların açıklanması hedeflenmektedir. SKY'nin kuramsal özellikleri ve karakteristikleri belirtilirken, çalışmada esas itibarıyla nitel araştırma yönteminden yararlanılmaktadır. Çalışmaya ilişkin verilerin literatür yoluyla derlenmesi ve yorumlanmasında betimsel araştırma tekniği kullanılmaktadır. Dolayısıyla çalışmanın nitel yaklaşım bağlamında dolaylı ve alıntısız bir araştırma yöntemine dayandığı söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Kalite Yönetimi, Stratejik Yönetim, Toplam Kalite Yönetimi.

STRATEGIC QUALITY MANAGEMENT PHILOSOPHY: A THEORETICAL EVALUATION

Abstract

While Strategic Quality Management (SQM) enables the determination of the decisions to be taken by the organizations in the future, it also facilitates the motivation of the employees and the choice of strategy. It differs from other management approaches due to its unique features such as tending to create competitive advantage, following a future-oriented path and having a holistic structure. With the understanding of SQM as a new management style, it is foreseen that the understanding of quality in the organization will be strengthened with strategic management, the management will take on a more dynamic structure in the future in the context of a new management philosophy and management approach, thus making the management more effective and efficient. In the study, it is explained in the context of strategic management and Total Quality Management (TQM) that SQM organizations should eliminate the deficiencies in their own structure by taking into account the environmental conditions and that they should constantly renew themselves with a quality-oriented management approach. In this respect, strategic management and Total Quality Management (TQM) contribute positively to the purpose and philosophy of SQM. Therefore, in the study, there is a positive relationship between the success of strategic management in an organization and the goals and objectives that TQM wants to achieve, and this situation reveals a new management philosophy under the name of SQM. The aim of this study is to examine the strategic dimension of the relations between strategic management and TQM, and to examine theoretically what the basic principles and principles of a new management philosophy called SQM can be in organizations. In this context, in this study, it is aimed to explain the concepts of strategic management and TQM, and then the strategic basic features of SQM. While specifying the theoretical features and characteristics of SQM, the study mainly uses the qualitative research method. Descriptive research technique is used in compiling and interpreting the data related to the study through literature. Therefore, it can be said that the study is based on an indirect and citation research method in the context of a qualitative approach.

Keywords: Strategic Quality Management, Strategic Management, Total Quality Management.

1. GİRİŞ

Günümüzde küresel gelişmelere bağlı olarak başta bilgi ve iletişim teknolojileri ile sosyal ve iktisadi alanlarda yaşanan hızlı değişim ve dönüşümlerin örgütlere birtakım yansımaları olmaktadır. Bu baş döndürücü gelişmeler, örgütleri yeni çevresel koşullara hızla adapte etmek ve buna dayalı etkili stratejiler üretmek zorunda bırakmaktadır. Değişen ortam ve şartlara göre örgütlerin dünyaya hızla ayak uydurması ve buna göre kendilerini yenilemesi kaçınılmaz bir süreçtir. Bu bakımdan stratejik yönetim ile Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışları, örgütlerin yeni gelişmelere hızlı adapte olması; daha dinamik ve üretken yapıya sahip olması konusunda önemli rol ve beceri üstlenmektedirler.

Stratejik yönetim, dünyanın tamamında yeni bir yönetim felsefesi olarak kabul edilen TKY kavramının önemli bir boyutu da sayılabilmektedir. Yönetimin etkili ve verimli olması için yönetimde stratejik yönetim ile TKY anlayışlarının birlikte yürütülmesi gereklilik arz etmektedir. Birçok kuruluşta örgüt tarzı ve hizmet verme anlayışı biçiminin sorgulanması, yeniden yapılanmanın başlaması, amaç, yapı, teknolojinin sürekli ön plana çıkması ve geliştirilmesi gündeme gelmektedir. Dolayısıyla her türlü kaynağın geleceğe dayalı TKY'nin öngördüğü ilke ve esaslar çerçevesinde stratejik boyutunun da güçlendirilerek uygulanması önemlidir.

Bu bağlamda bakıldığında, günümüzün sürekli değişen ortamında yönetimin evrensel standartlarına sahip olmanın ilk basamağı, yönetim süreçlerinde kalite anlayışına sahip olmak, stratejik planları sürekli uygulamak ve kaliteyi stratejik yönetimin önemli bir parçası haline dönüştürmektir. 1950'li yıllarda başlamış olan kalite anlayışı, 1990'lı yıllarda müşteri odaklılığı temel alan Toplam Kalite Yönetimi anlayışına dönüşmüş ve 2000'li yıllara gelindiğinde ise Stratejik Kalite Yönetimi (SKY) felsefesi olarak benimsenen yeni bir kalite anlayışını karşımıza çıkarmaktadır. Güçlü bir öngörü sistemine sahip olunması gereken bu felsefede amaç; sürekli bir adım önde olmak için yaratıcı stratejileri benimsemek, müşteri ve çevre şartlarını dikkate almak, hizmetten yararlananların ve hizmeti sunanların gereksinimlerini en iyi şekilde tespit etmek ve ortaya çıkan ürün veya hizmetleri en iyi şekilde sunmaktır.

SKY ile kesintisiz olarak bir gelişim elde edebilmesi ve müşteri tatmininin sağlanabilmesi için bir örgütün arzulan hedef ve amaçlarıyla rekabet etme gibi stratejilerinin mevcut kaynakları arasında uygun bir bağın kurulması öngörülmektedir. Günümüzde örgütlerde TKY'nin stratejik yönetim boyutunun güçlendirilerek uygulanması önemlidir. Bu çalışmada öncelikle yeni bir yönetim felsefesi olarak kendini gösteren SKY'nin temel kapsam ve özelliklerinin açıklanması, bunun için önce stratejik yönetim ve TKY kavramlarının irdelenmesi, sonra ise SKY'nin temel ilke ve esaslarının neler olabileceğinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Çalışma, bu bakımdan araştırma yöntemi olarak nitel araştırma yaklaşımına dayanmaktadır. İlgili verilerin literatür yoluyla derlenmesinde ve yorumlanmasında ise, çalışmada betimsel araştırma tekniği kullanılmaktadır.

2. STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Çalışmada SKY'nin anlam ve önemine değinmek için önce strateji ve stratejik yönetim kavramları açıklanmaktadır.

2.1. Strateji

Strateji, yönetimle ilgili çalışmalarda en çok üzerinde durulan kavramlardan biridir. Kavramların birçoğu strateji yapım süreciyle ilgili olup, bu kavramlar stratejinin ne olduğuna ilişkin farklı yorum tarzlarını içermektedir. En basit anlamıyla strateji, amaç ile eylemi birbirine bağlayan bütünleştirici bir düşünce sayılmaktadır (White, 2004: 5). Hatta strateji, örgüt ile çevresi arasında arabuluculuk yapan veya eşleşmeyi sağlayan bir güç olarak da kabul edilmektedir (Ritson, 2011: 17). Bu nedenle strateji, örgüt ve çevresi arasındaki ilişkileri sağlıklı bir şekilde analiz eden ve örgütün gelecekte daha sağlam hareket etmesine yardımcı olan bir yöntemdir.

Strateji, sevk etmek, yöneltmek, yapmak, götürmek ve gütmek gibi yönetim ile ilgili anlamlara gelmektedir. Bazı kaynaklara göre, Latince "stratum" yani yol, çizgi ya da nehir yatağı anlamına gelirken, bazı kaynaklara göre ise savaş bilgisi ve sanatından dolayı eski Yunan generallerinden Strategos'un isminden geldiği varsayılmaktadır (Tosun, 1982: 220). Strateji kavramı uzun süreler askeri terim olarak benimsenmiştir. "Webster's New, International Dictionary" a göre strateji, tarafların askeri güçlerini dikkate alarak, yapılacak olan bir savaşta başarılı bir sonuç elde etmek amacıyla kullanılan bilimsel ve sanatsal bir terimdir (Üzün, 2000: 1). Hatta bu terim, üst bilginin rekabet avantajı sağlayacak yetenekte ve kaynakta kullanılmasını içeren bir öge olarak da yorumlanmaktadır (Regner, 2001: 56). Bu yüzden günümüzde strateji kelimesi, önemli kabul edilen, hassasiyet gerektiren belli uzmanlık alanlarını ifade etmek için yaygın olarak kullanılmaktadır.

Genel anlamda strateji, devletlerin ya da kurumların siyasete entegre bir şekilde seçtikleri amaçlara ulaşmak için tüm alanlarda aldıkları önlemler ve her türlü araçlardan yararlanılması şeklinde kabul görmektedir (Meydan Laurausso, 1981: 566). Örgütler, strateji sayesinde geleceklerini ilgilendiren tespitleri önceden yapabilmekte ve bu sayede çalışanların strateji seçimi ve motivasyonunu kolaylaştırabilmektedirler (Ölmez ve Önen, 2019: 296). Hatta örgütler, gelecekteki performanslarına yönelik strateji oluştururlarken geçmişten çok fazla faydalanmamaktadırlar. Geçmişin yöneticilere kılavuzluk etmemesi onların yeni bilgiler edinmesine ve geleceğe yönelik tahmini stratejik planlar belirlemelerine yol açmaktadır (Öztürk, 1993: 50; Öztürk, 1992: 130). Artık strateji kavramı sadece savunma siyasetine bağlı bir kavram olarak değil, her kurum ve ülkenin genel siyasetinden ayrı kabul edilmeyen bir kavram haline gelmiştir. Siyasi ve ekonomik faaliyetlerin tamamı toplumların refahlarına, taleplerine ve eğilimlerine yönelik olduğundan dolayı stratejinin bugünkü alanı ideolojik, sosyal, iktisadi, psikolojik, idari ve askeri gibi hayati konuları kapsamaktadır (Güçlü, 2003: 66-67). Bu durum daha çok stratejiye yüklenen anlamla yakından ilgilidir. Dolayısıyla stratejiyi; en genel anlamda bir konunun derinlemesine analiz edilmesi nedeniyle hemen her alanda karşılaşılabilecek sorunları ve bu sorunlara karşı tespit edilecek çözüm yollarını ifade etmek ve buna yönelik her tür etkili tedbiri almak için başvurulmuş bir enstrüman olarak kabul etmek mümkündür.

2.2. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim, kuruluşun kendi vizyonu doğrultusunda hareket etmesini sağlamak üzere değişim gereksinmelerini tanımlayan ve belirleyen; aynı zamanda performansını ölçen bir sistem yaklaşımıdır (Wells, 1998: 4). Stratejik yönetim; stratejik planlama, stratejik uygulama ve stratejik denetim

süreçlerini kapsar. Stratejik planlama örgütün iç ve dış çevre faktörlerinin kapsamlı bir şekilde incelenmesini içerir. Bunlar aynı zamanda örgütün misyon, amaç ve hedefleriyle politika ve programların uygulanması ile sonuçlanır (Jeyarathnam, 2008: 5). Stratejik yönetim ile kuruluşun çevresini daha iyi analiz etmesi ve rakiplerine karşı üstünlük elde etmesi söz konusudur. Kuruluşun gelecekte ulaşmak istediği amaç ve hedefler doğrultusunda vizyon ve misyon tanımlaması sayesinde yapacağı işler açığa kavuşmaktadır. Stratejik yönetim kuruluşun çevresiyle ilişkilerine yön vererek rakiplerine karşı üstünlük elde etmekte ve mevcut kaynaklarını en iyi şekilde kullanması fırsatını sağlamaktadır. Kuruluşun kaynaklarını nasıl etkili ve verimli kullanabileceğine ilişkin sorulara baştan yanıt bulunarak gelecekte karşılaşılabilecek fırsat ve tehditlerin belirlenmesine yardımcı olmaktadır.

Stratejik yönetim kavramı uzun yıllar boyunca devam eden bir evrim aşamasından sonrasında gelişen ve içinde, yönetim bilimi kuramlarının çoğunu bulunduran geniş kapsama sahip olan bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın özellikle 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren hayatımızda yer edinmeye başladığı görülmektedir. Başlarda uzun dönemli planlama olarak kabul görmüş olmasına rağmen, sonraları stratejik plana dönüşmüş ve son olarak stratejik yönetim olarak tanımlanmıştır. Stratejik yönetim yaklaşımı 1960'lı yıllardan günümüze çevresel belirsizliklerin üstesinden gelebilmek için özellikle özel sektör alanında kullanılmıştır. Stratejik yönetimin özel sektör de daha yoğun bir şekilde kullanılsa da, özellikle 1980'lerden itibaren kamu sektöründe de yoğun bir şekilde kullanılmaya başlamıştır (Coşkun, 2011: 45). Türk kamu yönetiminde 2000'li yılların başında modern bir yönetim tekniği olarak stratejik yönetim kavramı, kamuda ortaya çıkan yeniden yapılanmayla birlikte kaynakların etkin ve verimli kullanılmaları için 2003 yılında uygulanmaya başlayan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile birlikte stratejik yönetim anlayışının uygulanmasıyla tüm kamu kurum ve kuruluşları için zorunlu hale gelmiştir.

Stratejik yönetimin ne olduğuna ilişkin çok sayıda tanım mevcuttur. Bir kaynakta stratejik yönetim, *“bir örgütün belirlemiş olduğu nihai misyon ve amaçlarına ulaşabilmek için kurumsal amaç, hedef ve politikaların belirlendiği, stratejilerin seçildiği bir süreç”* (Streis, 1985: 1) olarak tanımlanmaktadır. Bir başka kaynakta stratejik yönetim, stratejik planları formüle eden, stratejik eylemlerin nasıl uygulanacağını koordine eden ve ortaya çıkan sonuçların net bir şekilde analizine imkân tanıyan bir yönetim yaklaşımıdır (Vinzant ve Vinzant, 1999: 518). Diğer bir kaynakta ise stratejik yönetim, kurumsal hedeflerin belirlenerek stratejik bir vizyon oluşturma, belirlenen hedeflere uygun stratejiler geliştirme ve gerektiğinde belirlenmiş olan vizyon, hedef ve amaçlarda düzeltici işlemler yapma olarak ifade edilmektedir (Thompson ve Strickland, 2001: 6). Ayrıca stratejik yönetim, kurumda bulunan bütün birimleri kapsayan gelişmiş ve tutarlılığı yüksek olan bir stratejik düşüncedir (Toft, 2000: 4). Stratejik yönetim kavramına dair birçok farklı tanım ve yaklaşım söz konusu olsa da, bu modellerin çoğunun benzer kavramlar olduğu, stratejik yönetimin bir örgütün uzun dönemli faaliyetleri için temel stratejilere ve politikalara dayandığı; uzun dönemli hedef ve amaçlar için daha etkin bir yönetim biçimi olduğu da anlaşılmaktadır.

Stratejik yönetim sürecine genel olarak bakıldığında, yönetimden ayrı bir süreç olarak kabul etmek mümkün değildir. Yönetimi en genel anlamda, amaç ve hedeflere ulaşmak için yapılması gerekli faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, koordine edilmesi ve denetlenmesi ile ilgili bir süreç olarak kabul edilmesi, stratejik yönetimin de aynı zamanda önemli bir parçası olmaktadır. Hiyerarşik bağlamda ele alındığında stratejik yönetim, üst kademedeki bulunanları ilgilendiren, yönetimin dış çevreyle alakalı teşhis ve çözümlerini kapsayan ve yönetimin uzun vadede nereye geleceği ile ilgili yanıtları bünyesinde barındıran özel bir yönetim alanıdır (Dinçer, 1998: 35). Stratejik yönetim, stratejilerin uygun bir şekilde uygulanmasını, performansların özenle değerlendirilmesini, yeni sorunlar söz konusu olduğunda bunların kesintisiz olarak analizini ve sağlıklı bir şekilde örgütün menfaatleri doğrultusunda çözülmesini sağlamaktadır (Poister ve Streib, 1999: 309-310). Yönetim, stratejik yönetim ile mevcut kaynaklarını en iyi değerlendirme ve kullanma fırsatı yakalamaktadır.

Stratejik yönetim anlayışı, örgütlerin geleceğine dair amaç ve hedeflerine ulaşmak için nelerin yapılması gerektiğini bugünden belirleyip bir şeyler yapmaktır. Örgüt yapısına uygun bir stratejik yönetim örgütte hem etkinlik ve etkililik sağlar. Örgütler, stratejik bir yönetim ile gelecekteki vizyonlarını belirler ve çalışanlarında belirlenmiş olan nihai vizyonu benimsemeleri ve doğru işler yapmaları gerekmektedir (Akdemir, 2012: 8). Stratejik yönetimde sadece geleceği hedeflemek yerine stratejik yönetimi öngörülen şekilde biçimlendirmek, kendi geleceğine sahip olmak tüm örgütlerin

amacı olmalıdır. Günümüzde boyutlarına bakmaksızın bütün örgütlerin başarılı olabilmelerinin şartı stratejik bir şekilde yönetilebilmeleridir (Güçlü, 2003: 71). Örgütlerin her yönetim kademesi, fonksiyonel bölüm, faaliyet gösterilen tüm iş alanları; yönetim beceri ve değerleri, sorumlulukları ile stratejik ve uygulamaya yönelik karar mekanizmalarını birbirine bağlayan idari sistemler ancak bir bütün olarak bir arada geliştirilmesiyle stratejik yönetimle etkili hale gelebilirler. Stratejik yönetimde, stratejik bakış ve davranış örgütün tamamına yansımaktadır (Gümüş, 1995: 315). Bu sayede örgütün gelecekte daha dinamik bir yapıya kavuşması sağlanır.

Stratejik yönetim, örgüt yapısına uygun olarak stratejilerin planlanmasını ve bunun araştırılmasını, incelenmesini, değerlendirilmesini ve seçim çabalarıyla planlanan stratejilerin uygulanması için bütün tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını; sonrasında yapılmış olan çalışmalara dair kontrollerin yapılmasıyla ilgili faaliyetlerin tamamını kapsamaktadır. Çevrenin sürekli olarak değişmesi, örgüt için bir fırsat ya da bir tehdit olsa bile, örgütleri her an beklemedikleri durumlarla karşı karşıya bırakabilmektedir. Stratejik yönetimde amaç, örgütlerin geçmişte elde ettikleri başarıları tekrarlamak değil, beklenilmeyen bir durumla karşılaştıklarında bunun nasıl üstesinden gelmek ve çevre sorunlarını nasıl örgüt yapısına uygun olarak çözmektir (Dinçer, 1998: 36). Örgüt gelecekte karşılaşılabileceği çeşitli sorunlara karşı önceden belirleyeceği etkili bir stratejik yönetim anlayışı ile çözümler üretebilecektir.

Örgüt yönetiminin planlama, örgütlenme, koordinasyon, yürütme, kontrol gibi temel fonksiyonları stratejik yönetimde de değişmemektedir fakat, bu fonksiyon ve yaklaşımlar, özellikle dış çevre üzerinde daha çok yoğunlaşmaktadır (Üzün, 2000: 39). Örgütlerin hiçbiri yalnız değildir. Örgütlerin hepsi kendilerini çevreleyen koşullara uygun olarak varlıklarını devam ettirir ve oluşan bu koşullardan etkilenirler. Örgütler değişen teknoloji çevresiyle birlikte kendilerini yeniden yaratmak zorundadırlar. Çevrenin örgütler üzerinde belirgin bir etkisi söz konusudur ve çevre örgütlerin nasıl şekilleneceklerini belirler (Güçlü, 2003: 71). Stratejik yönetim felsefesinde esas amaç, örgütlerin herhangi bir çevre veya zaman içinde varlıklarını sürdürebilmelerini sağlayacak planlar geliştirmeleri gerekmektedir (Pamuk vd., 1997: 15). Bu planlara stratejik planlar denir. Stratejik yönetimin başarısında kuşkusuz bu planlara önemli roller düşmektedir.

Stratejik yönetim anlayışı, genel olarak genel yönetime ait olan özellikleri bünyesinde bulundurmaktadır. Fakat stratejik yönetimde genel yönetimden farklı olarak kendine özgü özellikler mevcuttur. Bunlar şunlardır (Dinçer, 1998: 18; Üzün, 2000: 3):

- Örgütlerin geleceğine yönelik bir yönetim anlayışı olduğundan dolayı, örgütte bulunan en üst yönetime ait bir fonksiyondur.
- Örgütlerin vizyonlarına yöneliktir; geleceğe yönelik uzun vadeli amaçları geliştirir ve örgütlerin amaçlamış oldukları sonuca varmaları için nelerin yapılması gerektiğini ortaya çıkarır.
- Örgütü oluşturan tüm parçaları içine alarak bir bütün olarak değerlendirir. İlgili kararların etkisine göre parça-bütün ilişkisi göz önünde bulundurulur.
- Örgüt açık bir sistem kabul edilir. Bundan dolayı çevre ve çevresel faktörler öncelikle dikkat edilir.
- Dış çevrede toplumun menfaatlerini gözetilen bir sosyal sorumluluk önemsendir.
- Örgütler temel amaçlarını gerçekleştirmede kaynak dağılımını etkin olarak yerine getirir.
- Önceden belirlenen hedeflere ilişkin alınan tüm kararlar, örgüt bünyesinde bulunan herkesin ortak hareket etmesini sağlar.

Stratejik yönetim örgütlerin stratejik düşünebilmelerine destekte bulunur. Bu bağlamda uygulanması gereken en doğru strateji ve taktiklerin belirlenip, etkin bir ekip çalışmasıyla birlikte hedeflere ulaşabilmenin önemi üzerinde durulmaktadır. Üst yönetimin geniş çaplı katılımı ile stratejiler tespit edilerek yürütülür ve örgüt için en optimal olan karar teknikleri seçilir. Stratejik yönetim, örgütlerdeki bulunan sorunların belirlenmesine ve sorunların çözümüne yardımcı olurken TKY'ye ait tekniklerinden büyük oranda yararlanmaktadır (Aktan, 2008: 7). Dolayısıyla TKY stratejik yönetimin amaca ulaşmasında önemli bileşenlerden biridir.

3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

TKY kavramını anlamak için önce kalite ve kalite yönetiminin ne olduğunu, ardından ise TKY'nin bazı temel özelliklerini açıklamak gereklidir. Bu sayede SKY'nin önemli bileşenleri olarak kalite ve kalite yönetimi kavramları daha iyi anlaşılabilir olacaktır.

3.1. Kalite

Kalite kavramı ile ilgili literatürde birçok tanım yer almaktadır. Türk Dil Kurumu'na göre kalite, Fransızca kaynaklı bir kavramdır ve "nitelik" olarak tanımlanmaktadır. Kalite kavramına yönelik diğer tanımlar ise şu şekildedir: Kalite, kullanımın ve şartların uygunluğudur. Kalite, üretilen ürün veya verilen bir hizmetin karşılığıdır (İlğan vd., 2008: 73). Kalite, kamu veya özel sektörde vatandaşların ya da müşterilerin şimdi ve gelecekteki istek ve taleplerinin karşılanmasıdır. Kalite, örgütte bulunan herkesin, belli bir zaman aralığında, birlikte veya bağımsız hareket ederek en iyiyi başarabilmesidir (Glasser, 1999: 189-190). Kalite, bir ürün ve ya hizmetin tasarımından başlayarak satıldıktan sonraki aşamaya kadar devam eden, insan yönelimli ve sürekli gelişmeyi esas alan bir kavramdır (Doğan 2003: 163). Kalite, bir ürün veya hizmetin niteliğinin iyileştirilmesidir.

Kalite kavramı bağlamında yapılan tanımların ortak noktaları; örgüt unsurlarında bulunan fonksiyonlar, ürün değeri, ürünün kullanıma uygunluğu, müşteri istek ve taleplerinin karşılanma düzeyi gibi fonksiyonlar yer almaktadır. Bu bağlamda baktığımız zaman bir örgütün varlığını sürekli olarak sürdürebilmesi ve başarı elde edebilmesi için ürettiği mal ya da hizmetin kaliteli olmasına bağlı olduğu söylenebilir (İlğan vd., 2008: 73). Dolayısıyla kalite, hizmetten yararlanan müşteriler ve hizmet sunan çalışanlar açısından ürün veya hizmetin beklenen şartlara uygun veya beklenen şartların üstünde sunulması ile yakından ilgilidir.

3.2. Kalite Yönetimi

Kalite yönetimi, kalite politikasının amaç ve yöntemleri olan planlama, örgütlenme, bütçe ve kadro gibi yönetim işlevlerini yerine getiren, kısacası geleneksel yönetim işlevlerini kalite kapsamı ve amacıyla gerçekleştirmeye çalışan bir kavramdır (www.tubitak.gov.tr). Bu kavram ile müşteri ihtiyaçlarının ön planda olduğu, yanlış uygulamaların kaldırılması, ortaklık ve güven duygusunu ortaya çıkarmak için destek gruplarıyla birlikte hareket edilmesi, sürekli olarak insan kaynaklarına eğitimler verilmesi, şirket içerisinde yer alan engellerin kaldırılarak ortaya çıkan sonuçların gurur duyulmasının duruma gelmesi ve örgüt içindeki liderlik olgusunun tamamıyla oluşturulması kastedilmektedir (Langford ve Cleary, 1999: 22). Kalite yönetimi, örgütlerin, varlık nedeninin, amaç ve hedeflerinin derin muhasebesini yapma yöntemi olarak da görülmektedir (Özden, 1998: 43). Bu açıdan bir karşılaştırma tekniği olduğu bile düşünülebilir.

Yapılan tanımlardan da anlaşıldığı üzere kalite yönetimi kavramı, örgütün yönetim süreçleriyle doğrudan ilişkili olarak kalitenin yerleştirilmesi olgusunu ifade etmekte ve örgüt bünyesinde insan kaynağına dayanılması, çalışanlara geliştirici eğitimlerin verilmesi ve çalışanların yaptığı işlerinden gurur duymasını sağlamaktadır.

3.3. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ürün ve hizmetlerin en iyi şekilde sunulmasına yönelik niceliksel yöntemlerin kullanıldığı, beşeri kaynaklardan yararlanırken tüm müşterilerin o andaki ve gelecekteki her düzeyde ihtiyaçların karşılandığı bir süreçtir (Mossard, 1991: 223). TKY bir örgütün alt kademe çalışanlarından en üst düzey yöneticilerine kadar olan tüm üyelerin kalitesini iyileştirmeyi ve aynı zamanda müşteri memnuniyetinin elde edilmesini sağlamakta ve bu sayede hizmetlerde uzun vadeli başarı elde etmeyi odaklamaktadır. Yönetimde kısa vadeli kazanç sağlamak yerine, aslında uzun vadede sürecin iyileştirilmesi hedeflenmektedir.

TKY geleneksel yönetim tarzını geliştiren ve yönetimin rekabette kalmasını sağlayan bir tekniktir. Bu teknik yönetimin tüm eylem ve işlemlerini değiştirerek yönetime ait tüm kültür ve eylemleri de dönüştürebilmektedir. TKY'nin özünü oluşturan üç temel bileşene bakıldığında ise, "toplam" sözcüğünün yönetime ait olan her şeyi, "kalite" sözcüğünün ürün ve hizmetlerin mükemmel olarak sunulmasını, "yönetim" sözcüğü ise amaca ulaşmak için başvurulan planlama, örgütlenme, yöneltme, eşgüdüm ve denetim gibi fonksiyonların ele alınması tarzı, hareketi ve sanatını açıkladığı

anlaşılmaktadır (Naidu vd., 2006: 27-28). Bu üç sözcük ile kaliteye daha çok vurgu yapılarak örgütte kalitenin önemine özellikle dikkat çekilmektedir.

TKY kavramının da, stratejik yönetim kavramı gibi herkesin hem fikir olduğu tek bir tanım bulunmamaktadır. Örneğin; TKY'yi eleştirenler, TKY'yi yeni bir yaklaşım olarak görmekten ziyade "Taylorizmin yeniden canlandırılması" ve "bilimsel yönetimin yüceltilmesi" şeklinde düşünmektedirler. Bu düşüncenin zıttı olarak bazılarıysa bu kavramı yeni bir yönetim felsefesiyle hatta yeni bir yaşam biçimiyle açıklamaktadır (Coşkun, 2003: 55-48). Bu bağlamda TKY sürekli gelişen bir örgütün temelini oluşturan hem bir felsefe hem de bir dizi yol gösterici olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda TKY örgüt içindeki süreçleri iyileştirmek ve hizmetten yararlananların günümüzde ve gelecekte ihtiyaçlarını karşılamak için kantitatif yöntemlerin ve insan kaynaklarının uygulanmasını da içermektedir. Bunun için temel yönetim tekniklerini, mevcut iyileştirme çabalarını ve teknik araçları disiplinli bir şekilde bütünleştirme gayreti içindedir (Besterfield vd., 2012: 1).

TKY örgütlerde kurumsal kültürün değişimine yardımcı olan bir yönetim felsefesi olup, bu özellik TKY'nin en önde gelen ve en önemli özelliğidir. TKY, Bilimsel Yönetimin benimsediği daha akıllı ve analitik çalışma boyutları ile birlikte İnsan İlişkileri Yaklaşımının unsurları olan grup ve çalışma odaklı olma boyutlarını sentezleme yoluna başvurmuştur (Martin, 1993: 10-11). TKY varolan kaynakları ve ilgili fırsatları sürekli iyileştirme yöntemiyle birlikte değerlendiren bir yönetim felsefesi olarak da kabul edilmektedir (Hakes, 1991: 3). Hatta TKY; müşterilerini uzun vadede tatmin eden, kendileri, çalışanları ve toplum için avantajlar sağlamayı hedefleyen, kalite üzerine yoğunlaşan bir yönetim modelidir (Akın vd., 1998: 3). Yönetimin kendini sürekli yenileme araç ve yöntemi olarak TKY'nin başlıca unsurları olarak şunlar sayılabilir:

3.3.1. Müşteri Odaklılık

Klasik yönetim anlayışında önemli bir yere sahip olan hiyerarşik yapıya göre astlar, üstlerinden aldıkları talimatları uygun bir şekilde yerine getirmekle görevlidirler. TKY'de ise asıl amaç, müşteri taleplerini karşılayabilmek için şirketteki bütün birimleri yönlendirmek, desteklemek ve müşterilerin verilen hizmetten tatmin olabilmeleri için müşteri beklentilerini karşılayarak müşteri memnuniyetini sağlamaktır (Kocamış, 2016: 3). Görüldüğü üzere TKY' de esas hedef müşteri memnuniyeti olduğundan TKY aynı zamanda "müşteri odaklı yönetim" anlayışı olarak da kabul edilmektedir. Müşteri arzu ve isteklerine uygun olarak mal ve hizmet sunabilmek için örgütlerde "sürekli eğitim" ve "sürekli gelişme" (Kaizen) önemli bir yer tutmaktadır. Bunların dışında örgütte istatistiksel araçlar kullanılmalı, süreçler kesintisiz bir şekilde kontrol edilmeli, mevcut hata ve yanlışlar sürekli ölçülmelidir (Aktan, 2012: 242). Bu açıdan müşteri memnuniyeti arttıkça kalite düzeyi de yükselmektedir.

3.3.2. Tedarikçilerle İşbirliği

TKY anlayışında başarı elde edebilmenin önemli unsurlarından biri de örgütün müşterilerle çalışanlar ve tedarikçiler arasında sürekli işleyen bir iletişim ağının kurulması ve onlarla ortaklık anlayışının geliştirilmesidir (Şimşek ve Çelik, 2019: 296). Üst yönetim tarafından belirlenen politikalar paralelinde tedarikçilerle güven ilişkisinin ön planda olduğu bir işbirliğinin oluşturulması, rekabet gücünü güçlendirecek olan girdilerin ekonomik, kaliteli ve hızlı bir şekilde temin edilmesi amaçlanmaktadır (Kocamış, 2016: 3). Örgütün stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmada iç ve dış paydaşların görüş ve beklentilerine göre hareket edilmesi, örgütte kararların sağlıklı alınmasına yol açmaktadır. Bu sayede örgüt kendi iç ve dış çevre analizini yaparak uygun stratejileri daha isabetli ve yerinde belirlemiş olacaktır.

3.3.3. Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı

TKY'nin başlıca amaçlarından biri de çalışanların tümünün yönetimde sürekli geliştirme faaliyetlerine katılımının sağlanmasıdır (Özer, 2012: 279). Çalışanların yönetime katılımının sağlanması, TKY sürecinde yönetimde hedeflerin belirlenmesine, işlerin planlanmasına, uygulanmasına, denetlenmesine, standartlaşmaya ve standartların geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır (Atılgan, 2017: 122). Çalışanların geliştirilmesi ve katılımı, çalışanların daha iyiye ve kaliteye ulaşma konusunda düşünce ve davranış olarak her durumu tartışmaya açmasına ve bunu geliştirmenin yollarını aramasına

neden olur (Topaloğlu ve Koç, 2017: 165). Çalışanların örgütsel yapı ve stratejiler doğrultusunda çevresel koşullara ve diğer etkenlere göre hazır hale getirilmesi son derece önemlidir. Bunun için çalışanların değişim sürecine adapte olması, yeteneklerinin artırılması, diğer çalışanlarla iletişim kanallarının açık tutulması ve sorunları çözmeye konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip kılınması da örgütün varlığı için gereklidir. Çalışanların bunun yanı sıra yönetsel faaliyetlere katılarak farklı görüş ve düşünceleri dikkate alması ve tüm bu sorunları tartışarak karara bağlaması da kuşkusuz yönetimin başarısı üzerinde olumlu etki oluşturacaktır.

3.3.4. Vizyon

TKY'nin önemli bir yere sahip olan kavramlardan biri de "vizyon yönetimi"dir. Vizyonla kurumun gelecekte nasıl görüneceğinin, nasıl davranacağı ve hangi tercihlere sahip olacağını, yani bulunmak istediği yerin bir resminin çekilmesidir (Gül ve Kırılmaz, 2013: 123). Dolayısıyla vizyon, kurumun ideal geleceğini sembolize etmekte ve uzun dönemde neleri yapmak istediğini ifade etmektedir (Murat ve Bağdigen, 2008: 85). Hatta vizyon örgütün ne olduğundan ziyade ne olmak istediğini, aynı şekilde nerede olduğundan ziyade nerede olmak istediğini belirten bir bildiridir. Ayrıca örgütlerin vizyon tanımlarının kısa, öz, anlaşılır ve heyecan verici olmasının yanı sıra, örgütü diğerlerinden ayırıcı ve rakiplerine göre fark yaratan özelliklerinin de bulunması gerekir (Atan, 2016: 119). Bu yüzden vizyonu örgütün bir pusulası gibi kabul etmek mümkündür. Vizyon, örgütün mevcut durumunun gelecekte nasıl olması gerektiği ile ilgili ortaya konulan somut bir düşüncedir. Bu açıdan vizyon ile örgütün gelecekte ulaşmak istediği hayal durumu betimlenmiş olmaktadır.

3.3.5. Sürekli İyileştirme

TKY'nin özünde sürekli iyileştirme bulunmaktadır. Sürekli iyileştirme, yönetimde kalite ve performansın sürekli gözden geçirilerek artırılması demektir (Yıldırım, 2014: 270). TKY ile yönetimde kalite düzeyine ve müşteri tatminine birden bire ulaşamayacağından yönetimde sürekli iyileştirme sürecine başvurulmaktadır. Sürekli iyileştirme, müşteri ihtiyaçlarıyla bu ihtiyaçlardaki değişimleri sürekli inceleyerek bu verileri hem çalışanlarla hem de tedarikçilerle paylaşmayı sürekli esas almaktadır (Eren, 2019: 114). Yönetimin dış çevreye karşı rekabet edebilmesi ve ayakta kalabilmesi için kendini geliştirmesi zorunludur. Sürekli iyileştirme, örgütün tüm hedeflerine ulaşabilmesi için yürüttüğü faaliyetlerinde varılan sonuçlarla yetinmeyip sürekli daha iyiye ulaşma çabasını tüm çalışanlar ve örgütün tüm çevresinin katkısıyla gerçekleştirmesidir (Bolat vd., 2018: 267). Sürekli iyileştirme sayesinde yönetim, değişime hızla ayak uydurur ve gerekli düzenlemeleri hızla kendi bünyesine uyarlama imkânına kavuşur. Bu sayede yenilikleri yakından takip eder ve müşterilerin ihtiyaçlarını ise en iyi şekilde karşılama yoluna gider.

3.3.6. Liderlik

Liderlik desteği, TKY'nin temel unsuru olup, başarı sağlamanın en kilit anahtarı olarak kabul görmektedir (Martin, 1993, 80). Tüm önde gelen kalite uzmanlarına göre toplam kalite yönetiminin uygulanması ve başarı elde edebilmesi için üst düzey yöneticiler kritik bir role sahiptir. TKY'nin başarılı uygulanmasında çalışanlara gerekli eğitimin ve moral desteğinin sağlanmasında ve kurum ortamının koşullara uygun hale getirilmesinde üst düzey yöneticilere büyük sorumluluk düşmektedir (Coşkun, 2011: 49). Bundan dolayı üst düzey sorumluluk olarak liderlik anlayışı, TKY'de hayati bir öneme sahiptir ve etkin bir kalite yönetimi için olmazsa olmaz türden bir özelliktir.

Liderler kurum kültürünü geliştirirler ve her düzeyde bulunan yönetim fonksiyonuna karşı liderlik davranışları sergilemektedirler. Sistemi geliştirmek sadece yönetici görevini ifa edenlere özgü bir sorumluluktur. Örgütler belirledikleri politika ve stratejilerini sistematik ve yapısal araçlarla organizasyonun genelinde yaygınlaştırması ve tüm faaliyetlerle uyumlu bir şekilde koordinasyonunun sağlanması gerekmektedir (Kocamış, 2016: 4-5). Başarılı sonuçlar verebilecek bir kalite iyileştirme programının oluşturulması için üst yönetim makamından beklenen bazı esaslar söz konusudur. Bu tavsiyeler şu şekilde sıralanmaktadır (Pekdemir, 1989: 61):

- Kalite iyileştirilmesi yapılması için kesinlikle üst yöneticiler konudan tamamen haberdar olmalı ve üst düzey yönetici konumunda bulunan biri bunu sahiplenmelidir.
- Kalitenin iyileştirilmesi sağlanması amacıyla yapılacak olan yeni çalışma ilkelerinde başarı sağlanması için bir kampanyanın yapılması gerekir.

- Üst yöneticiler, kalitenin iyileştirilmesi ile ilgili yapılacak çalışmaların başlangıcından sonuna kadar çalışmalara bağlılık göstermelidir.
- Kalitenin iyileştirilmesi amacıyla yönelik olarak uygulanacak olan programda ortaya çıkan sorunların çözümü için üst yöneticiler çalışanlarını yalnız bırakmamalıdır.

4. STRATEJİK KALİTE YÖNETİMİ FELSEFESİNİN TEMEL İLKE VE ESASLARI

Modern kalite yönetim teorisi içinde stratejik konularda kalite yönetim faaliyetlerine odaklanan iki temel yaklaşımdan söz edilmektedir (Johannsen, 1996: 156): Bunlardan biri Amerikan Stratejik Kalite Yönetimi (SKY) yaklaşımı, diğeri ise Politika Dağıtım yaklaşımıdır. Politika Dağıtım kavramı, Japonca “Hoshin” ile “Kahri” sözcüklerinin birleşiminden türemiştir. “Hoshin” sözcüğü parlayan metal veya yön gösteren pusula anlamına gelirken, “Kahri” ise yönetim ve denetimi ifade eden bir sözcüktür. Ayrıca “Hoshin” genellikle politika (policy) olarak tercüme edilse de vizyon gibi daha geniş kapsamlı bir amaca ulaşılmasını veya daha uzun vadeli bir yönü de göstermektedir.

Hem stratejik yönetimin hem de TKY'nin kapsayıcı yönetim sistemleri olarak birtakım benzer ve farklı yönleri bulunmaktadır. Her iki yönetim tarzına yöneltilecek sorulara karşı ilgili yanıtları neredeyse çok farklı yönlerden karşılaştırmak bile mümkündür. Hatta ilgili yaklaşımlar şu perspektifler bakımından incelenebilir: (1) Örgütlerin gizli yönleri, (2) öncelikli zaman yönelimi, (3) örgüt kültürü üzerindeki etkisi, (4) liderliğin gereği ve (5) yönetsel denetim vurgusu hususlarıdır. Her iki yönetim yaklaşımı ayrıca şu şekilde de karşılaştırılmaktadır (Vinzant ve Vinzant, 1996: 210): Stratejik yönetim sürecinde geleneksel yönetim yaklaşımı ile modern yönetim yaklaşımı kalitenin artırılmasına ilişkin farklı bakış açılarına sahiptirler. Geleneksel yaklaşım kalite denetiminde daha çok gereksinimi karşılamayan bir çıktının kontrolünde özellikle hataları tespit etme stratejisine dayanmaktadır. Bu yaklaşımda zamanın kötü kullanılması ve mal kalitesine yönelmeyen tuzaklar bir israf sayılmıştır. Oysa modern yaklaşım bu konuda kusurların önlenmesi stratejisini benimseyerek gerekli kalite standartlarına uymayan ürünlerin önlenmesi için tasarlanan bir kalite kontrol sisteminin kurulmasını savunmaktadır.

Bunun için yapılması gereken politikalar ise şöyle formüle edilmektedir (Bhat, 2009: 43):

- Kalite kontrolü için ideal bir örgüt yapısının oluşturulması,
- Müşterinin kalite ihtiyaçları ve algılarının belirlenmesi,
- Örgütün ihtiyaçları karşılama yeteneğinin değerlendirilmesi,
- Malzeme ve hizmetlerin gerekli kalite standartlarının güvenilir sağlanması ve garanti altına alınması,
- İş ve prosedürlerde hataları tespit etmek yerine önlemek üzerine yoğunlaşılması,
- Çalışanların kalite konusunda eğitilmesi,
- Kaliteyi iyileştirmek adına kalite yönetim sisteminin periyodik olarak gözden geçirilmesidir.

Rekabet koşullarının sürekli artması, örgütler için kalite kavramının önemini arttırmış ve artık kalite kavramı bir zorunluluk halini almıştır. Özellikle günümüzde müşteri beklentileri ve talepleri etkin bir şekilde rol oynadığından dolayı sadece kaliteli ürün veya hizmet hedefe ulaşmada yetersiz kalmaktadır. Bu durumda örgütler, kalitenin yanında müşteri duyarlılığı, sosyal ve çevresel koşulların önemini kapsayan SKY kavramına yönelmeye başlamışlardır. SKY bu kapsayıcı ve çağdaş yönüyle günümüz iş hayatında, kamu kurumlarında ve akademik camiada büyük ilgi görmektedir.

Kalitenin olabilmesi için yönetim, çevre kalitesi, sosyal sorumluluk, teknoloji yönetimi ve insan kaynakları gibi faktörlerin bir arada olması gerektiğini savunan ve sürekli iyileştirmeyi merkezine alan SKY 1993 yılında Madu ve Kuei tarafından geliştirilen bir kavramdır (Madu, 1998: 165).

Stratejik Kalite’de üst düzey yöneticiler kilit rol oynamaktadır. Kalite, üst düzey yöneticiler tarafından kararlılıkla hedeflenmeli ve stratejik planlama sürecine dahil edilmelidir. Stratejik kaliteyi örgütün önemli bir parçası yapmak üst düzey yönetimin daimi bir görevi olmalıdır (Calingo, 1996: 19-20). Aslında TKY ile tüm çalışanların kalite yönetimine ve kalitenin sürekli iyileştirilmesine odaklanırken,

hem müşterilerin hem de yönetimin kendisi için uzun vadeli başarı yaratan kültürel değerlerin oluşturulmasına da fırsat tanınmaktadır. Ayrıca bu tür bir yönetim anlayışı çalışanların kaliteye odaklanmasına ve işlerin yapılması sırasındaki beceri eksikliklerinin belirlenmesine de imkân sağlamaktadır. Gerek stratejik kalitenin gerekse TKY'nin öne çıkan bazı özellikleri olarak ise şunlar sayılabilir (Mukhopadhyay, 2020: 20):

- Bir pazarlama ve ürün kalitesi yoluyla talep edilen spesifikasyonun veya kalitenin eşleştirilmesinin karşılanması ve ürünün kalitesi ile pazardaki değeri arasındaki ürünün değerinin sağlanması yoluyla müşteri tatmininin gerçekleştirilmesi,
- Bütün çalışanların kendi alanlarında kalite güvencesi sorumluluğunu üstlenecek tarzda yönetime dahil edilmesi,
- Ürünün kalitesini iyileştirecek tasarımı ve uygulamayı içeren süreç ve ürüne odaklanacak ve hataları önleyecek ilgili tekniklerin kullanılması,
- Kalite iyileştirme bir hedef olmasının yanı sıra kalitenin bir yolculuk olarak düşünülmesi ve gerekli çabanın sarf edilmesi,
- Yönetimde vizyon, planlama ve insanları peşinden sürükleyecek yönde çaba ve hareketlerin desteklenmesidir.

Sosyal sorumluluk ve çevresel koşulları kapsayan bir yönetim felsefesi olan SKY, temelini Toplam Kalite Yönetimi'nden almaktadır. Günümüzde örgütlerin çoğu, yeşil alan projelerine destek vererek çevreye duyarlı ürünler üretmekte ve kamu ve özel sektör örgütleri de toplumsal ve çevresel konularda çeşitli eğitimler vermektedirler. Özellikle çevresel örgütlerin, bu konudaki yoğun baskıları ve kamuoyu oluşturmaları sonucunda, örgütler amaçladıkları kaliteyi sağlayabilmek için artık, sosyal, toplumsal ve çevresel faktörleri de göz önüne almak zorundadırlar. Bu bilgilerden yola çıkarak SKY'ni şu şekilde tanımlamak mümkündür: Sosyal, toplumsal ve çevresel beklentiler ile birlikte müşteri beklentilerine de uygun ürün ya da hizmetlerin kalitesini ve yönetim sisteminin verimliliğini küresel rekabetçi koşullar altında arttırmayı amaçlayan bir yönetim felsefesidir (Kaya, 2006: 131).

Örgütlerin etkin bir SKY'ni uygulayabilmeleri için bazı önemli adımları atmaları gerekmektedir. Bunların başlıcaları şunlardır (Madu ve Kuei, 1994: 259-262):

- Üst yönetim SKY'yı benimsemeli ve dönüşüm sürecine öncülük etmelidir. Her seviyede bulunan çalışanlara örgütsel değişim ve dönüşümün önemi öğretilmelidir.
- Üst yönetim tarafından çalışanlar motive edilerek SKY kültürü geliştirilmeli ve çalışanlar, performanslarıyla örgüte sağlayacakları katkılarının örgütün geleceğini şekillendirmede önemli bir yere sahip olduğunu bilmelidir.
- Örgüt içim girişimci ruh çok önemlidir. Genel olarak insanlar rutine alıştığı için değişmeye isteksiz olurlar. Ancak, örgütlerin üretken bir yapıya sahip olabilmesi için sürekli gelişim ve değişim kaçınılmaz olacaktır.
- Eğitime bağlılık STKY için vazgeçilmez unsurlardan biridir. Mevcut çalışanlarını sürekli eğitim yoluyla güncel tutmak örgütler için hayati bir öneme sahiptir.
- Örgütlerde kesinlikle takım çalışmasını önemsemeli ve süreçle ilgili bilgileri paylaşmak için kalite ekipleri oluşturulmalıdır.
- Sürekli iyileştirme politikası benimsenmelidir.
- Çevre duyarlılığı olmalıdır. Vatandaşların şimdiki ihtiyaçları belirlenmeli ve gelecekteki ihtiyaçları da tahmin edilmelidir.
- Çalışanları ödüllendirme yöntemi benimsenerek daha istekli çalışmalarını sağlanmalıdır.

Ayrıca SKY'nin temel özellikleri olarak şunlar sayılmaktadır (Doğan ve Eriş, 2000):

- Kalite; sunulan hizmet ve ürünlerden dolayı sadece müşteri tatmini ile sınırlı değil, aynı zamanda kurumun performansı ile ilgili tüm unsurları kapsar.
- Sosyal sorumluluk ve çevreye duyarlı kararların alınmasıyla ilgili bir felsefe, kurumun küresel rekabetini de artırır.

- Müşterilere en iyi hizmet ve ürünler sunulurken çevre sağlığının korunmasına öncelikle dikkat edilir.
- Kalite; hem müşterilerin ihtiyaçlarına hem de çevresel ihtiyaçlara göre tanımlanarak belirlenir.
- Kurumun performansı müşteri odaklı ve çevre odaklı analizlere dayalı gerçekleştirilir. Sosyal sorumluluk dahil kurumun tüm yönleri performansın hesaplanmasında dikkate alınır.

SKY felsefesi ile tüm çalışanların kalite yönetimine ve örgütte sürekli iyileştirmeye odaklanması gerçekleştirilerek hem müşterilerin hem de yönetimin kendisi için uzun vadeli başarı yaratan kültürel değerlerin oluşturulması fırsatı sağlanmaktadır. Bu durum çalışanların kaliteye odaklanmasına ve işlerin yapılması sırasındaki beceri eksikliklerinin belirlenmesine yardımcı olmaktadır (Pratt, 2022). SKY sayesinde bir örgütte alt kademe çalışanlarından en üst düzey yöneticilere kadar tüm üyelerin kalitesi iyileştirilmekte, hizmetten yararlananların memnuniyet düzeyi artırılmakta ve her şeyden önce kurumun uzun vadeli başarı stratejisi olumlu yönde etkilenmektedir. Kurumun stratejileri, kısa vadeli kazanç sağlamak yerine uzun vadeli, kalıcı iyileştirmelerin yapılması noktasına yoğunlaşmaktadır.

5. SONUÇ

Günümüzde küresel gelişmelerin çok hızlı bir şekilde yaşanmasından dolayı bilgi ve iletişim teknolojilerinde, yönetim anlayışında ve sosyal alanlarda hızlı değişimler ve gelişmeler meydana gelmiş ve bunun sonucunda örgütlerin kendi yapılarında ve faaliyetlerinde hızla değişime gitmeleri kaçınılmaz olmuştur. Hem özel hem de kamu sektörü kuruluşlarında örgüt tarzı ve hizmet verme anlayış biçiminin sorgulanması, çevresel şartlarının daha çok dikkate alınmak istenmesi ve örgütün kendini sürekli geliştirmek zorunda kalması, günümüzde SKY felsefesi anlayışını ön plana çıkarmaktadır. Rekabet ortamının şiddetinin artmasıyla örgütler; yaşamlarını devam ettirebilmek için önce kalite anlayışını benimsemişler, ardından değişen koşullarla birlikte müşteri odaklılığını merkezine alan toplam kalite anlayışına dönmüşler ve son yıllarda ise müşteri duyarlılığı, sosyal ve çevresel koşulların önemini kapsayan SKY kavramını uygulamaya yönelmişlerdir.

Genel olarak bakıldığında SKY felsefesi; daha çok örgütün çevresel faktörlerden kaynaklanan belirsizliklerini önleyerek kalitenin artırılmasını benimseyen, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmada gerek örgüt çalışanlarının gerekse örgüt dışında kalan tüm aktörlerin birlikte hareket etmesini ve katılımını teşvik eden, çalışanların işle uyum ve bütünlüğünü sağlayan ve konuda her türlü girişim ve faaliyeti destekleyen, örgütün etkili ve kalıcı başarıya ulaşmasına ilişkin sosyal ve doğal çevreyle uyumuna gereken özeni gösteren ve müşteri tatminini sağlayan kısa vadeli politikalar yerine uzun vadeli ve kalıcı stratejileri uygulayan ve önemseyen yeni bir yönetim anlayışı olmaktadır. Dolayısıyla SKY felsefesi anlayışı içinde kalite anlayışı, sadece müşterilerin tatminine yönelik değil, tüm toplumun sosyal sorumluluk anlayışı içinde çevre sağlığı başta olmak üzere çevresel ihtiyaçlarının karşılanması da dikkate alınmak zorundadır. Bu sayede yönetimin kısa vadeli ve geçici politikalara göre hareket etmesi yerine daha uzun vadeli ve kalıcı stratejilere yönelmesi, yönetimde kalite anlayışı etkisinin tüm kesimleri kapsayacak yönde oluşturulmasına zemin hazırlayacaktır. Ayrıca bu tür bir yönetim felsefesi ile yönetimde değişimin önemi ve gereği anlaşılmakta, çalışanlara girişimci ruha dayalı bir eğitim verilmesi gerektiği kabul edilmekte, yönetimde takım ruhuyla birlikte hareket etme bilinci gelişmekte, gerek çalışanların gerekse müşterilerin gelecek yönelimli ihtiyaçlarının tespiti daha kolaylaşmakta ve her şeyden önemlisi yönetimde kalite anlayışını koruyacak ve geliştirecek yeni bir yönetim kültürü oluşturulmaktadır.

KAYNAKLAR

- Akdemir, A. (2012), **Stratejik Yönetim**, Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.
- Akal, Z. (1995). **Toplam Kalite Yönetimi Ve Performans Ölçme Ve Değerlendirme Sistemleri Verimlilik Dergisi (Toplam Kalite) Özel Sayısı**, MPM Yayınları, Ankara.
- Akın, Besim, A., Çetin, C., & Erol, V. (1998). **Toplam Kalite Yönetimi Ve ISO 9000**, Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

- Aktan, C., C. (2012). “Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetimi”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, S.4(2), ss.235-262. ISSN: 1309-8039 (Online).
- Atan, Ö. (2016). **Stratejik Amaçların Belirlenmesi: Stratejik Niyet Analizi, Örgütlerde Stratejik Yönetim (Ed: A. Akdemir)**, Orion Kitabevi, Ankara.
- Atılğan, F. (2017). **Yönetim Ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Besterfield, D. H. vd. (2012). **Total Quality Management**, Delhi: Pearson, Revised Third Edition.
- Bhat, K. Shridhara (2009). **Total Quality Management**, Global Media.
- Bolat, T., Seymen, O., A., Bolat, O., İ. & Erdem, B. (2018). **Yönetim Ve Organizasyon**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Calingo, L. (1996). “The Evalution Of Strategic Quality Management”, **International Journal Of Quality & Reliability Mngement**, S.13(9), ss.19-37.
- Coşkun, S. (2003). “Toplam Kalite Yönetimi Ve Yönetim Teorisi”, **Amme İdaresi Dergisi**, S.36(4), ss.55-68.
- Coşkun, S. (2011). “Stratejik Yönetim Ve Toplam Kalite Yönetimi: Benzerlikler, Farklılıklar Ve Kamu Yönetimi İçin Çıkarımlar”, **Amme İdaresi Dergisi**, S.44(2), ss.43-69.
- Diñçer, Ö. (1998). **Stratejik yönetim ve işletme politikası**, Beta Matbaası, İstanbul.
- Doğan. E. (2003). **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**, Cevat Elma ve Kamile Demir (Ed.), Anı Yayıncılık, Ankara.
- Doğan, Ö. İ. ve Eriş, E. D. (2000). “Stratejik Toplam Kalite Yönetimi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.2(2), ss.110-125.
- Eren, E. (2019). **Yönetim Ve Organizasyon**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Güçlü, N. (2003). “Stratejik Yönetim”, **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.23(2), ss.61-85.
- Gül, S. K. ve Kırılmaz, M. (2013). **Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim**, Adalet Yayınevi, Ankara.
- Glasser. W. (1999). **Okulda Kaliteli Eğitim**. (Çev., Ulaş Kaplan), Beyaz yayınları, İstanbul.
- Hakes, C. (1991). **Total Quality Management: The Key To Business Improvement**. Chapman And Hall, London.
- İlğan, A., Erdem, M., Taşdan, M., & Memduhoğlu, H. B. (2008). “Örgütsel Gelişim Aracıları Olarak Toplam Kalite Yönetimi İle Stratejik Yönetim Ve Planlama Yaklaşımları”, **Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, S.35(3), ss.72-92.
- Jeyarathnam, M. (2008). **Strategic Management**, Himalaya Publishing House.
- Johannsen, Carl Gustav (1996). “Strategic Issues in Quality Management: I. Theoretical Considerations”, **Journal of Information Science**, Vol.22(3), pp. 155-164.
- Kaya, İ. (2006). “Sürdürülebilir Turizm Kalkınması Ve Stratejik Toplam Kalite Yönetimi”, **Journal of Academic Studies**, S.8(29), ss.123-138.
- Langford, P. D. ve Cleary A. B. (2000). **Eğitimde kalite yönetimi**, Kal-Der Yayınları, İstanbul.
- Madu C.N. (1998), “Strategic Total Quality Management. In: Handbook of Total Quality Management”, Springer, Boston, MA.
- Madu, C. N., ve Kuei, C. H. (1994). “Strategic Total Quality Management Transformation Process Overview”, **Total Quality Management**, Vol.5(5), pp.255-266.
- Martin, L. L. (1993), **Total quality management in human service organizations**. Sage Publications, Newebury Park.

- Meydan Laurausso. (1981).
- Mossard, G.R. (1991). "A TQM Technical Skills Framework. *Journal of Management Science*", **Policy Analysis**, Vol.8, pp.223-246.
- Mukhopadhyay, Marmar (2020). "Total Quality Management. *Total Quality Management in Education*," **SAGE Publications**, pp. 19-41.
- Naidu, N.V.R., K.M. Babu & G. Rajendra (2006). **Total Quality Management**, New Age International Ltd, New Delhi.
- Ölmez, M., & Önen, M. (2019). "Stratejik yönetim, toplam kalite yönetimi ve motivasyon ilişkisi: Meslek yüksekokulu öğrencileri üzerinde ampirik bir araştırma" **BEÜ SBE Dergisi**, S.8(1), ss.294-313.
- Özden, Y. (1998). "Yeni kurulan üniversitelerde toplam kalite yönetiminin uygulanması", **Eğitim Yönetimi Dergisi**, S.13(4), ss.13-39.
- Özer, M. A. (2012). **21. Yüzyılın Modern Yönetimi İçin Geleceğe Yön Veren Yönetim Guruları**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Öztürk, N. K. (1992). "21. Yüzyılda Yönetim Ve Yönetici", **Türk İdare Dergisi**, S.64(397), ss.123-136.
- Öztürk, N. K. (1993). "Yeni Yönetim Paradigması", **Amme İdare Dergisi**, S.26(4), ss.45-58.
- Pamuk, G., Erkut, H., & Ülegin, F. (1997). **Stratejik yönetim ve senaryo tekniği**, İrfan Yayıncılık, İstanbul.
- Pekdemir, I. (1989). **Toplam kalite yönetimi**, Kalder Yayınlar, İstanbul..
- Poister, T. H., ve Streib, G. D. (1999), "Strategic management in the public sector; concepts, models and processes", **Public Productivity and Management Review**, Vol.22(3), ss.308- 325.
- Pratt, M. K. (2022). **Total Quality Management (TQM)**. Searchcio.techtarget.com/definition/Total-Quality-Management, (11.02.2022).
- Regner, P. (2001). **Complexity and multiple rationalities in strategic processes**, Rethinking Strategy (Ed: H. W. Volberda & T. Elfring), Sage Publications.
- Ritson, N. (2011). **Strategic management**, Ventus Publishing ApS.
- Streis, Alan W. (1985). **Strategic management and organizational decision- making**, Lexington D.C.: Heath and Co.
- Şimşek, Ş. ve Çelik, A. (2019). **Yönetim ve Organizasyon**, Eğitim Yayınevi, Konya.
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J.(2001). **Strategic management: Concepts and cases**, Mc Graw Hill Irwin, New York.
- Toft, G. S. (2000). "Synoptic (one best way) approaches of strategic management" Rabin, Jack-Miller, Gerald J.-Hilderth, W. Bartley (Der.), pp. 1-30. *Handbook of Strategic Management*, New York: Marcel Dekker.
- Tosun, K. (1982). **İşletme yönetimi**, Savaş Yayınları, Ankara.
- Uzun Kocamış, T. (2016). "Toplam Kalite Yönetimi (Tky) Ve İç Denetimin Tky'deki Rolü", **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S.1, ss.1-2.
- Üzün, C. (2000). **Stratejik Yönetim Ve Halkla İlişkiler**, Eylül Yayınları, İzmir.
- Vinzant, Janet C. & Vinzant, Janet C. (1996). "Strategic Management and Total Quality Management: Challenges and Choices", **Public Administration Quarterly**, Vol. 20(2), pp. 201-219.
- Vinzant, J., & Vinzant, D. H. (1999). "Strategic management spin-offs the deming approach", **Journal of Management History**, S.5(8), ss.516- 531.

Wells, D. L. Strategic Management for Senior Leaders: A Handbook for Implementation.

White, C. (2004). **Strategic management**, Palgrave Macmillan, New York.

Yıldırım, S. (2014). **Yönetim teorileri**, Siyasal Kitabevi, Ankara.

<http://www.tubitak.gov.tr/btpd/btspd/platform/plat96/akred.html>. Erişim Tarihi: 01.11.2021.