

## **Türk Yönetim Anlayışı: Klasik mi Toplam Kalite Yönetimi mi?**

Bu çalışmada Türk toplumunun kültürel özelliklerinin yönetim anlayışları içindeki yeri irdelenmeye çalışılmıştır. Bu irdeleme, göz önüne alınan yönetim anlayışlarına, Türk toplumunun ne kadar yakın olduğu belirlenerek yapılmıştır. Bu çalışma ile üç önemli soruya cevap oluşturacak ipuçları elde edilebilecektir. Bunların başında "Türk toplumuna özgü nasıl bir yönetim biçimi olmalıdır?" sorusuna cevap vermek gelmektedir. Bu öneme rağmen çalışma doğrudan bu amaca yönelik değildir. İkincisi, Türk yönetim tarzının mevcut yönetim anlayışlarından hangisine daha yakın olduğunun belirlenmesidir. Üçüncüsü ise tercih edilen mevcut yönetim anlayışına göre hangi düzeltici/yöneltici faaliyetlerin uygulamaya alınması gerektiğini belirlemektir.

### **Yönetim Anlayışları**

Yönetim anlayışları iki bölüme ayrılabilir. Birinci bölüm yönetim uygulamalarını içerir. İkinci bölüm ise yönetim biliminin bilimsel yöntemlerini kapsar ki; uygulamacılardan çok teorisyenlerin organizasyonları incelemede kullandıkları yönetim sınıflandırmasıdır. (Bkz. Tablo 1)

**Tablo 1: Yönetim Anlayışları Sınıflandırılması**

Yönetim Uygulamaları	Yönetim İnceleme Anlayışları
Klasik Yönetim	Klasik yönetim teorisi
Toplam kalite yönetimi	Modern yönetim teorisi
Öğrenen organizasyonlar	Sistem teorisi
Beklenti grubu yönetimi	Durumsallık teorisi
Ağ organizasyonlar	İnsan ilişkileri yönetimi teorisi
Kaos yönetimi	Sembolik yönetim teorisi
	Ağ ilişkileri teorisi

Uygulamalar "nasıl yönetmeliyiz?"; yönetim inceleme anlayışları ise "organizasyonları hangi merceklerle incelememiz gerekir?" sorusuna cevap arar. Organizasyon inceleme yaklaşımları yeni yönetim uygulamalarının ortaya çıkmasına neden olmuş ve çatısını kurmuştur. Bununla birlikte uygulamalı yönetim anlayışları ile organizasyon inceleme anlayışları arasında birebir ilişki yoktur.

Yukarıda adı geçen yönetim anlayışlarından hangilerinin göz önüne alınacağı önemli bir konudur. Bu husus çalışma aşamalarının içeriklerini belirler. Bu çalışmada uygulamalı yönetim anlayışlarından Klasik Yönetim (KY) ile Toplam Kalite Yönetimi (TKY) incelenmiştir. Bu seçimin iki sebebi vardır: Birincisi bu iki anlayış üzerinde çok sayıda çalışma yapılmış olmasıdır. İkincisi bu yönetim anlayışlarının Türk organizasyonları için diğer yönetim anlayışlarına göre daha fazla önerilmiş ve irdelenmiş olmasıdır. Klasik yönetim, bütün yönetim anlayışlarının kaynağıdır ve üzerinde en fazla çalışma yapılan, işletmelerce en fazla kullanılmış olan anlayıştır. Diğer yandan Türk yönetim anlayışının klasik yönetime daha uygun olduğuna dair bir kanı vardır. Toplam kalite yönetimi ise hem dünyada hem de Türkiye'de yönetim anlayışları çalışmalarına çok fazla konu olmuştur. "Toplam Kalite Yönetimi" dergileri, "Toplam Kalite Konferansları", "Toplam Kalite Yönetimi" eğitim programları, işletmelerde "Toplam Kalite Yönetimi" adlı birimlerin varlığı TKY anlayışının yaygınlığını göstermektedir.

### **Yöntem**

Türk toplumunun yönetim anlayışını KY ile TKY'ye uyuma derecesinin nasıl belirleneceği önemli bir husustur. Böyle bir çalışma bugüne kadar yapılmamıştır. Bunun sebepleri önemlidir. Birincisi nasıl bir yöntem kullanılacağına belirsizliğidir. İkincisi ise Türkiye'de TKY'nin son 10 yıl içinde popüler olmasıdır. Dolayısıyla böyle bir çalışmaya yeni gereksim duyulmuştur. Bu çalışmada kullanılan yöntem, toplumun söz konusu yönetim anlayışına olan yakınlığını/uzaklığını belirleyecektir. Başka bir ifade ile kullanılacak yöntem, toplumun söz konusu yönetim anlayışına ait önermelerin/varsayımların toplumda ne kadar kabul görmüş olduğunu saptayacaktır. Toplamların yönetim anlayışlarının ölçümüne yönelik çeşitli araştırmalar vardır. Bu çalışma yönetim anlayışı kültürel bir özellik olarak varsayımına dayanarak, yeni bir yöntem öne sürmektedir. Bu alandaki çalışmalar yönetim anlayışlarını kültürel özellik olarak ele alarak irdeler. Bürokratik kültür, toplam kalite kültürü gibi kavramların kullanımı bu varsayımın birer göstergesidir. Bu kabul ile aşağıdaki zincirleme nedensellik ilişkisi kurulabilir.

Hem klasik hem de toplam kalite yönetiminin temel varsayım/inanç ve değerleri literatürde tanımlıdır. Eğer toplumda bu kültür varsa kendini uygulamalarla somuta dönüştüreceklerdir. Uygulamalar fiziksel, davranışsal ve sözel olarak üçe ayrılır. Bu çalışmada sözel uygulamalar esas alınmıştır. Özel uygulamalar söyleyişleri, deyişleri ve sloganları kapsar. Diğer uygulamaların göz önüne alınmamasının sebebi şöyle açıklanabilir: Bina, yerleşim gibi fiziksel uygulamalar zaman içinde çok değişkenlik gösterir ve zamansal olarak kalıcılıkları düşüktür. Ayrıca fiziksel gerçeklerin çok ayrıntısı vardır; bu kadar farklılığın incelenmesi çok zaman alır. Diğer yandan fiziksel uygulamalar kültür ile birlikte diğer bir çok etmenden etkilenir. Davranışsal uygulamaların gözlenmesi gerekir. Bu gözlem bulunulan an için yapılabilir. Diğer yandan bütün davranışların gözlemlenmesi olası değildir. Sözel uygulamaların duyulması gerekmektedir. Böyle bir duruma rağmen sözel uygulamaların çok önemli bir parçası olan atasözlerini yazılı ve toplu olarak bir arada bulmak olasıdır. Atasözlerini içeren yayınlar vardır.

Çalışma yapılırken atasözlerinin söz konusu yönetim değerleriyle ilgili olarak ileri sürdüğü olumlu olumsuz yargılar ve bu değerlendirmeler sırasında atasözünün görünen anlamından ziyade vermek istediği dikkate alınmıştır.

"Her koyun kendi bacağından asılır" atasözünün sözlükteki anlamı şöyledir: "Herkes yaptığı, üstlendiği işin sorumluluğunu taşır. Görevde şu ya da bu nedenle herhangi bir suç işleme söz konusu olursa, bunun sorumluluğu bütünüyle o görevi yöneten kişiye aittir. Başka sorumlu aramak gerekmez. Buradan bu sözün takım çalışmasına olumsuz baktığı sonucu çıkar. "Mühür kimdeyse Süleyman odur" atasözünün sözlükteki anlamı şöyledir: "Bir iş alanında kime görev ve yetki verilmişse, ancak onun sözü buyruğu geçer." Buradan bu sözün yetki ile olumlu bir yargı ileri sürdüğünü söyleyebiliriz.

Klasik ve TKY anlayışlarının değerleri öncelikle belirlenmelidir. Klasik yönetim üç anlayışı kapsar. Bu anlayışlar, Bilimsel Yönetim, İdari Süreç ve Bürokratik Yönetim'dir. Bu üç yaklaşım birbiriyle yakından ilişkilidir; birbirlerinin rakibi değil, geliştirilmiş halleridir. Bilimsel Yönetimin iş yapış biçimlerini düzenleyen 14 tane önermesi vardır. Klasik yönetim kavramı ile özdeşleşmiş olan Bürokratik Yönetim'in ise 7 tane önermesi vardır. Bütün bu önermeler bir arada düşünüldüğünde aşağıdaki değerlerin klasik yönetimi temsil edeceği kabul edilebilir. Bu değerler kural, emir, kontrol, kumanda birliği, hiyerarşi, yetki ve iş bölümüdür. Bunlar aşağıda açıklanmıştır.

**Kural:** Neyin yapıp neyin yapılmayacağını bir tereddüte yer bırakmadan belirleyen ifadelerdir. Kurallar belirlilik, disiplin ve düzen getirir. Klasik yönetim, bir çok araştırmacı tarafından kurallarla yönetim olarak da tanımlanır.

**Emir:** Bir kişiden bir şeyi yapmasını istemektir. Emir, aynı zamanda, içinde itaati barındırır. Herşeyin emir üzerine yapılması, yani emir verme yetkisine sahip kişinin yap demesiyle yapılması, emir değerinin açıklamasıdır. Emir alınmadan hiçbirşey yapılamaz, emir insiyatifi azaltır.

**Kontrol:** İşlerin planlandığı, yani önceden belirlendiği gibi gidip gitmediğinin gözden geçirilmesi, sapma varsa düzeltici önlemlerin alınmasıdır. Klasik yönetimde kontrol yöneticinin işlevidir. Klasik yönetim keza kontrolle yönetim olarak da adlandırılır.

**Kumanda Birliği:** Her astın bir üstü olması durumudur. Kumanda birliği merkezliliğin göstergesidir. Farklılıkların bir merkezden yönlendirilmesini gösterir. Kumanda birliği aynı zamanda tek karar verici olması gerektiğini de öne sürer.

**Hiyerarşi:** Emirlerin yukarıdan aşağıya, sonuçların aşağıdan yukarıya emir komuta hattını takip etmesidir.

**Yetki:** Bir pozisyonun başka pozisyonları etkileyecek kararları verme hakkıdır. Yetki, söz konusu pozisyonu dolduran kişi aracılığıyla kullanılır. Emirler, yetkili kişiler tarafından verilir.

**İş Bölümü:** Bir işin alt parçaları bölünüp her bir alt parçanın başka bir kişiye tahsis edilmesidir. İşin bütün hali, kişilerin kendilerine atanan alt işleri yapmasıyla ortaya çıkar.

TKY tarafları açısından TKY'den önceki bütün yönetim anlayışları klasiktir. Bu önerme yönetim teorisine göre doğru olmamakla birlikte çok yanlış sayılmaz. TKY'nin farklı yönleri olmasına rağmen temel kurucusu Edward Deming kabul edilir. Bu köklerin büyük çoğunluğu tekniklerle ilgilidir. Örneğin kalite kontrolün çok önemli istatistiksel süreç kontrolü TKY'nin kökünü oluşturur. Kalite çemberleri toplam kalite için temel köktür. Deming ile birlikte Juran ve Crosby de bu yönetimin önemli teorisyenleridir. Deming Toplam Kalite'yi daha çok yönetim anlayışı olarak vurgulamıştır. Juran ve Crosby daha teknik düzeyde vurgular yapmışlardır. Deming mevcut yönetim anlayışlarının Amerikan sanayinde yarattığı olumsuzlukları sıralamış ve yönetim anlayışının gelişmesi gerektiğini vurgulamıştır. Yeni yönetim anlayışı için 14 tane öneride bulunmuştur. Bununla birlikte yazarlar TKY'nin temel olarak 4 tane temel değeri olduğunu öne sürerler. Bunlar şunlardır.

- Müşteri odaklılık
- Sürekli gelişme
- Takım çalışması

- Süreç anlayışı

**Müşteri Odaklılık:** Organizasyondaki bütün çalışanların çabalarının müşteri isteklerine yönelik olmasıdır. Çalışanlar arasındaki bağ müşteri istekleriyle sağlanır. Organizasyonun performansı müşteri tatminiyle ölçülür.

**Sürekli Gelişme:** Ara vermeden küçük küçük ilerlemedir. Gelişmenin boyutu önemli değildir. Önemli olan ilerlemenin sürekli olmasıdır.

**Süreç Odaklılık:** Bütün sonuçların belirli süreçlerden geçerek elde edildiği anlayışına dayanır. Bu nedenle sonuçları elde etmek için onu üreten süreçlere odaklanmak gerekir. Süreç odaklılığının çağrıştırdığı diğer yaklaşım, organizasyonları fonksiyonlar yerine süreçler olarak ele almaktır.

**Takım Çalışması:** Bir hedefin ortak sorumluluk içinde bir grup tarafından başarılmaya çabasıdır. Hedef için sorumluluk ortak değilse takım çalışmasından söz edilemez.

## Bulgular

Söz konusu yönetim anlayışlarının değerlerinin onanma dereceleri Tablo 3 ve 4'te verilmiştir.

**Tablo 3: Klasik Yönetim Değerlerinin Onanma Dereceleri**

Değer	Olumlu (%)	Olumsuz(%)
Kural	100	0
Emir	100	0
Kontrol	100	0
Kumanda Birliği	95	5
Hiyerarşi	80	20
Yetki	75	25
İş Bölümü	63	37

**Tablo 4: Toplam Kalite Yönetim Değerlerinin Onanma Dereceleri**

Değer	Olumlu (%)	Olumsuz (%)
Sürekli Gelişme	75	25
Müşteri Odaklılık	70	30
Süreç Odaklılık	65	35
Takım Çalışması	58	42

Onanma dereceleri göz önüne alındığında beklenen bir bulgu elde edildiği görülür. Türk toplumu klasik yönetime göreceli olarak daha yakındır. Emir, kontrol ve kural tamamen onanmaktadır. Emir ve kural birbirine çok yakın iki kavram olduğu için birinin yüksek çıkması diğeri için sürpriz değildir. Kumanda birliği, yani herkesin bir amiri olması gerekliliği de %95 oranında onay görmektedir. Kumanda birliğinden sonra onanma açısından biraz keskin bir düşüş olmaktadır. %80 onanma derecesi ile hiyerarşi gelmektedir. Daha sonra %75'lik onanma derecesi ile yetki sıradadır. Bundan sonra da keskin bir düşme vardır. İş bölümü %63'lük onanma derecesine sahiptir. Onanma derecelerine bakıldığında değerlerin oldukça yüksek olduğu söylenebilir. Klasik yönetim açısından en kritik onanma derecesi %63'lük değer ile iş bölümüdür. İş bölümü kavramına bakış olumlu olduğu kadar olumsuzdur da. Oysa iş bölümü organizasyon teorisinin temelidir. İş bölümü olmadan organizasyonlar olması olası değildir. Hiyerarşi de görecel olarak düşük onanma derecesine sahiptir. Hiyerarşi ile bağlantılı olan kural ve emir tam onanma derecesine sahip iken hiyerarşinin göreceli olarak daha küçük olması, Türk yönetim tarzının bürokratik yapıdan biraz uzak olabileceğine işaret etmektedir.

TKY içinde elde edilen onanma dereceleri klasik yönetime göre daha düşüktür. Dolayısıyla Türk toplumunun yönetim anlayışı TKY'ye daha uzaktır denilebilir. TKY'nin değerleri arasında %100 onanma derecesine sahip bir değer yoktur. En yüksek onanma derecesi %75'tir. En düşük onanma derecesi ise %58'dir. Sürekli gelişme %75 onanma derecesi ile ilk sıradadır. Onu %70 ile müşteri odaklılık takip etmektedir. Sırasıyla %65 ile süreç

odaklılık ve %58 ile takım çalışması gelmektedir. TKY ve genel olarak yeni yönetim anlayışları açısından çok önemli olan takım çalışmasının onanma derecesi oldukça düşüktür. Bu bulgular aşağıdaki açılardan önemlidir.

- İşletmelerin insan kaynakları sistemlerinin tasarımı,
- Eğitim kurumlarında eğitim sisteminin yapılandırılması.

İşletmeler mevcut veya olmasını istedikleri yönetim anlayışına göre insan kaynağı temin etmelidirler. Aksi durumda istenilen davranışları göstermesi olası değildir. Eğer işletmelerin kültürleri toplumun kültürü ile aynı ya da benzer ise insan kaynağı ile ilgili sistemlerin yapıları ve işleyişleri benzer olmayan duruma göre farklı olacaktır. Benzerlik yüksek ise işe alma yöntemlerinin çok hassas olması gerekmez. Sosyalizasyon için yapılan faaliyetler daha düşük olacaktır. Aksi durum söz konusu ise sosyalizasyon için yapılan faaliyetler yüksek olacaktır. Bu gerçekler ışığında irdeleme yapılırsa aşağıdaki sonuçlara varılır. Türk toplumu klasik yönetim anlayışına daha yatkındır. Toplum hafızasının derinlerinde klasik değerler büyük yer tutmaktadır. Klasik yönetim açısından en kritik olan iş bölümü anlayışıdır. Değerlerin sayısal onanma derecesi dikkate alındığında, iş bölümü konusunda toplumda olumsuz anlayışın oldukça yaygın olduğu söylenebilir. Bu nedenle şirketler istihdam edeceği kişilerde iş bölümü kavramını geliştirmelidir.

Toplam kalite yönetimi açısından irdeleme yapılırsa şirketlerin insan kaynakları sistemlerinin daha fazla etkileneceği görülmektedir. Toplumdaki anlayışların önemli bir kısmı TKY değerleri açısından olumsuzdur. Bu değerlerden en kritik olanı takım çalışmasıdır. Şirketlerin İnsan Kaynakları sistemleri istihdam sırasında sıkı bir eleme yaparak bu değerleri benimsemiş kişiler istihdam edecektir. Sıkı istihdam mekanizması durumuna İnsan Kaynakları'nın diğer sistemleri daha gevşek olabilecektir. Böyle bir strateji seçilemez ise istihdamdan sonra devreye giren eğitim, sosyalizasyon gibi sistemler oldukça sıkı olacaktır.