

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TSK'DE BÖLÜK SEVİYESİNDE UYGULANABİLİRLİĞİ

Cevriye GENCER*

Gazi Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, Mühendislik-Mimarlık Fakültesi, 06570,
Ankara, TÜRKİYE, ctemel@gazi.edu.tr

Mustafa EŞER

Ordudonatım Okulu ve Eğitim Merkez Komutanlığı Destek Kıtaları Ordudonatım Bölüğü,
Çayırhisar, Balıkesir, TÜRKİYE

ÖZET

Çalışmada, Hakkari Dağ ve Komando Tugayı Destek Kıtaları Ordu Donatım Bölüğü'nde toplam kalite yönetiminin araçlarından biri olan kalite takımlarının uygulamasına yer verilmiştir. Uygulamanın amacı, teorik olarak incelenen toplam kalite yönetimi konuları doğrultusunda askeri sistemlere uygulanabilirliğini araştırmaktır. Bu uygulama için askeriyede iki farklı kalite takımı oluşturulmuştur. TSK açısından TKY uygulamasının avantaj ve dezavantajları yorumlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kalite, takım, TKY.

THE APPLICABILITY TO COMPANY LEVEL OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN THE TURKISH ARMY

ABSTRACT

In this study, the application of quality teams, which is one of the means of total quality management, has been given in the Ordnance Company in Commandos Brigade in Hakkari. The aim of this paper is to search the application of total quality management to the military systems. For this reason, two different quality teams has been constituted in military. The advantages and disadvantages of this application are given from the point of view of Turkish Army.

Key Words: Quality, team, TQM.

1.GİRİŞ

Toplam kalite yönetiminin (TKY) temeli insandır. Seneler boyunca organizasyonlar, şirketler, kurumlar ve kuruluşlar çeşitli yönetim şekillerini denemişlerdir. TKY felsefesi kuruluşlara gelene kadar yönetim şekli insanı merkeze almadığından başlangıçta başarılı olmakla birlikte bu başarı uzun süreli olmamıştır. Kişisel yeteneği olan ve insana önem veren azınlık yöneticiler başarı göstermişler ancak ekonomik ve sosyal çevreler bu azınlığın daha fazla ileri gitmelerine çoğunlukla engel olmuşlardır (6,7,13,14).

Türk Silahlı Kuvvetlerinin kuruluş ve varoluş amacı Türk Milletini ve üzerinde yaşadığı toprakları iç ve dış düşmanlara karşı korumak ve kollamaktır. İçinde barındırdığı birimler her alanda faaliyet göstermektedir. Ne aldığı görev ne de yapısı itibari ile hiçbir özel sektör veya kamu kuruluşuna benzemektedir. Kullandığı teknoloji ileri seviyedeki diğer ülke ordularının seviyesindedir. Türk Silahlı Kuvvetlerin asker mevcudu da karşılaştırıldığında çevresindeki ülkelerden daha fazladır. Eğer toplam kalite yönetiminin merkezinde insan varsa, temel kaynağı insan olan Türk Silahlı Kuvvetlerinin bu yönetim felsefesini benimsemesinde ve uygulamasında fayda olacağı düşünülmektedir(1-3).

Fabrikaların kaynakları insan, makine, malzeme vb. olabilirken Silahlı Kuvvetlerde insan en yoğun ve en temel kaynaktır. Bu nedenle Türk Silahlı Kuvvetleri'nde TKY'nin uygulanmasına en hızlı şekilde başlaması ve uygulanması gerektiğini düşünülmektedir.

Türk Silahlı Kuvvetleri toplumumuzdaki kurumsal anlamda hemen hemen son eğitim ve öğretim yeridir. Toplumumuzun her kesiminden bireyler zorunlu askerlik hizmetini ifa etmek için silah altına alınmaktadır. Her asker eğitim gördüğü birliğinden ayrıldığında aldığı değerleri, bilgiyi ve beceriyi beraberinde götürmektedir. Askerlik hizmetini tamamlayan bireyler çoğunlukla iş hayatına katılmaktadır. Sadece toplam kalite yönetimi değil, diğer bütün bilgi ve becerilerini bundan sonra katılacağı organizasyona götüreceğinden dolayı Türk Silahlı Kuvvetlerinde TKY uygulamasının önemi bir kat daha artmaktadır.

Bu amaçla bu çalışmada, bir bölüğe TKY uygulaması yapılmaya çalışılmıştır (12).

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMASI

Uygulamanın amacı, TKY felsefesinin bölük seviyesinde uygulanabilirliğini saptamak, uygulama sonuçlarına göre yine insan yoğun organizasyonlara (okullar, kamu kuruluşları gibi) örnek teşkil etmektir. Uygulama Hakkari Dağ ve Komando Tugayı Destek Kıtaları Ordu Donatım Bölüğünde gerçekleştirilmiştir (9,10,12).

2.1. Türk Silahlı Kuvvetlerin Diğer Hizmet ve Üretim Sektörlerinden Ayıran Farklar

1. TSK'nin en bariz özelliği personel mevcudunun çok yüksek miktarlarda olmasıdır.
2. Bölüğün bir üstü olan tabur ya da destek kıtaları herhangi bir olumsuz durumda 3 gün dışarıya bağımlı olmadan yaşayabilme imkan ve kabiliyetine sahiptir.
3. Askeri birlikler sadece bir alanda faaliyet göstermeyip yaşam için gerekli diğer alanlarda da faaliyet göstermektedir. (Otel gibi barınma imkanı, restaurant gibi yiyecek temin etme vb.)
4. Askeri sistemlerde erbaş ve erlerin çalışma süresi en çok 15 ay en az da bir aydır. (Askerlik süresi 18 ay olmasına rağmen bir asker bunun ilk üç ayını başka birlikte "acemi er eğitim merkezinde" geçirmektedir). Bu yüzden personel devir hızı çok yüksektir.
5. TSK de mesai saatleri sonunda faaliyetler sona ermez. Günlük mesai programı 24 saatliktir.
6. TSK'de her askerin askerlik mesleğinden ayrı olarak icra ettiği görevi vardır (topçu, tankçı, levazım, ordu donatım gibi).
7. Diğer hizmet kuruluşları çalışanını ve yöneticisini seçebilme imkanına sahiptir. Ancak TSK'de erler nereye tertip edildiyse, rütbeliler nereye tayin olduysa orada çalışmak zorundadır.
8. Personel seçilemediği için en büyük dezavantaj eğitim seviyesinde yaşanmaktadır. Personelin büyük çoğunluğu ilköğretim mezunudur.
9. Askerlik mesleği çok köklü bir kuruluş olduğu için sahip olduğu değerleri çok çabuk değiştirmek mümkün değildir. Sahip olduğu değerler kökleşmiştir.
10. Diğer hizmet sektörlerinde hatalardan kaynaklanan kayıplar çoğunlukla para, zaman gibi kaynaklar olmasına rağmen, TSK'de yapılan hatanın bedeli insandır.
11. Her türlü davranış, kanun, talimat, tüzük ve yönetmeliklerle belirlenmiştir. Çalışanlar bunların dışına çıkamazlar.

- 12.TSK'de birlikler arasında kesinlikle rekabet yoktur. Bütün birliklerin görevi vatanın bölünmez bütünlüğünü korumaktır.
- 13.Müşteri kavramıyla bazen komutanlar olduğu gibi çoğunlukla Türk Milleti ifade edilmektedir.
- 14.Resmi ilişki rütbe arttıkça artmasına rağmen bütün sistem göz önüne alındığında gayri resmi ilişki daha fazladır.
- 15.Kanunlar, yönetmelik ve tüzüklerde eksik kalan konular emirlerle düzenlenmektedir. Bu yüzden her askeri birlikteki uygulamalar farklıymış gibi algılanmaktadır.
- 16.Sorunlara, çoğunlukla sorunu asıl yaşayan çözüm bulmakla yetkili değildir. Şikayet ve talepler emir, komuta zincirini takip etmelidir.
- 17.Her bölgedeki görev şartları birbirine benzememektedir. Örneğin, Trakya'da nehir geçiş hareketlarına önem verilirken, ülkenin güney doğusunda iklim ve arazi şartlarına daha önem verilmektedir.
- 18.Emir komuta ilişkisi diğer kuruluşlara göre daha ciddi tesis edilmiştir. Aynı rütbedeki iki kişiden askerliğe önce gelen diğerinden daha kıdemlidir.
- 19.Bütün askeri birlikler göz önüne alındığında yaş ortalaması 20-22'dir. Bu çok genç bir kitle ile çalışıldığını gösterir. Gençlerle çalışmanın avantaj ve dezavantajları mevcuttur.
- 20.Her konuda emir ve talimatlar olmasına rağmen TSK'de geçerli olan çoğunlukla değerler ve teamüllerdir.
- 21.Askerlerin her türlü gereksinimleri, ikmal ve iaşesinin tamamı devlet tarafından karşılanır. Askerlerden kesinlikle ücret talep edilmez.
- 22.Mehmetçiklerde aldıkları görevle ilgili hiçbir ücret talep edemezler. Mehmetçiklere sadece harçlık ödenir.
- 23.TSK'de en önemli iki değer, mutlak itaat ve orduya sadakattir.

Yukarıdaki özelliklerin bir kısmı sivil hizmet ve üretim sektörlerinde de olabilir. Ancak bu özellikler, TSK'ni çoğunluk organizasyonlardan ayıran özelliklerdir.

2.2. Toplam Kalite Yönetimine Giriş

TKY'nin organizasyona uygulanması iki farklı şekilde olabilir. Birincisi üst yönetimden başlayarak tabana kadar topyekün eğitimle organizasyondaki TKY bilincini oluşturmak; diğeri ise doğrudan takım çalışmalarına başlayarak TKY'ni uygulamalarla organizasyonun tamamına yaymaktır. Çalışmada, TKY uygulaması takım seviyesinde gerçekleştirilmiştir.

2.3. Toplam Kalite Yönetiminden Beklenen Amaçlar

Toplam kalite yönetiminin bölüğe uygulanmasındaki amaçlar aşağıda sıralanmıştır;

- 1.Çalışan insan potansiyelinin tam olarak değerlendirilmesi,
- 2.Çalışan kişilerin iş tatmininin sağlanması,
- 3.Yapılan işin kalitesinin arttırılması,
- 4.Küçük birlik takım liderliğinin geliştirilmesi,
- 5.Maliyetlerin düşürülmesi,
- 6.Yönetim kalitesinin arttırılması,
- 7.Sürekli gelişmenin sağlanması,
- 8.Zamanının daha iyi kullanılması,
- 9.Disiplinsizliğin ortadan kaldırılması,
- 10.Muhabere yorgunluğunun ortadan kaldırılması,
- 11.Monotonluğun önüne geçilmesi,

- 12.Çalışanların ortak bir hedef etrafında kenetlenmesi,
- 13.Büyük değişikliklerle bütün sistemi, yıpratmaktansa yapılacak küçük değişikliklerle çağa ayak uydurup sürekli iyileştirmenin temin edilmesi,
- 14.Güneydoğu'daki operasyona çıkan birlikler için operasyon ekonomisinin sağlanması,
- 15.Bütün askeri birliklerde ait oldukları sınıfa ait görevlerde, kalite anlayışının benimsenerek %100 başarının elde edilmesi,
16. Haberleşme kanallarını açık tutarak konuşan ve dinleyen dolayısıyla sorumluluğu paylaşan bir örgüt yaratılması,
17. Doğrunun ilk seferde yapılmasını, insan faktörü ve bilimselliğinin ilk planda tutulmasını sağlamak,
- 18.İş hayatının koşullarında iyileştirmeler yapmak,
- 19.Karar ve bilgi sistemlerinde iyileştirmeler yapmak,
- 20.Zaman ve insan kaynağı konusunda tasarruf sağlamak,
- 21.İletişimi artırmak,
- 22.Hedef göstererek herkesin bu hedefe ulaşmak için çok çalışması için motive etmek,
- 23.İnsan faktörünü ön plana çıkartarak, kaliteli yaşamı moral ve motivasyon kaynağı olarak kullanmak, toplam kalite yönetimi uygulamalarından beklenen amaçlardır.

2.4. Takım Çalışmalarından Beklenen Amaçlar

Takım çalışmasının amaçları ve etken olan konular aşağıdadır;

1. Çalışma ortamının iyileştirilmesi,
2. Çalışanların motive edilmesi,
3. Çalışanlar arasında iletişimin artırılması,
4. Çalışanlar arasında daha sağlıklı ve güvenilir bir çalışma ortamı oluşturulması,
5. Verimlilik artışı ile beraber parasal tasarruf sağlanması,
6. Yapılan ve yapılacak olan eğitimler sonucu iş gören ve organizasyon üyelerinin kültürünü geliştirmek,
7. Bölümler arası iletişimi ve işbirliğini geliştirmek,
8. Organizasyondaki kişilerin organizasyonun sorunlarından haberdar olmasını sağlamak,
9. Uzun süredir varolan ama fark edilmeyen sorunlara çözüm yolu bulmak,
10. Herkesin düşüncelerini rahatlıkla söyleyebileceği demokratik bir yönetim ortamı sağlamak,
- 11.İş görenlerin bilgi, hayal gücü, karar verme ve değerlendirme yeteneklerini geliştirerek bunları yaptıkları işe dahil etmek,
- 12.Yukarıdaki özelliklerini iş yaşamı dışındaki sosyal hayatlarında kullanmalarını sağlamak,
- 13.Liderlik ile ilgili yeteneklerini geliştirmek, zaten varolan yeteneklerinden istifade etmek,
- 14.Kişilerin yaptıkları işleri zenginleştirerek iş monotonluğunu ortadan kaldırmak,
- 15.İşin değil o işi yapan kişinin önemli olduğunu benimsemek,
- 16.Gittikçe bireyselleşen sosyal yaşamda grup içinde işbirliği yapma ve aidiyet duygusunun geliştirilmesi,
- 17.Organizasyon içinde dedikodunun önlenmesi,
- 18.Boş geçen iş görme süresini sıfır noktasına çekmek,
- 19.Bireylerin etkin katılımıyla yaratıcı yeteneklerinin ortaya çıkması için teşvik edilmesi,
- 20.Örgüt içinde haberleşmenin daha etkin hale getirilmesi,
- 21.Yönetici pozisyonundaki kişi ile çalışanlar arasındaki ilişkiyi daha samimi bir platforma oturtmak,
- 22.Organizasyonun gelişmesine katkıda bulunmak,
- 23.Üyelerin yaptıkları araştırmalar sonucunda kendilerini farklı alanlarda geliştirmesine teşvik etmek

ve bu uygulamaları cesaretlendirmek,

24. Hiç kimsenin o güne kadar düşünemediği şekilde yeni yöntemler bularak sürekli gelişmeye katkıda bulunmak,
25. Gelişme, iyileşme, diyalog, iletişim, motivasyon, ödüllendirme, mutluluk gibi fikirlerle pozitif düşünceyi organizasyonun tamamında yaygınlaştırmak.

2.5. Takım Oluşturma Aşamaları

Oluşturulacak takım ilk uygulama olacağından ve üyelerinin takım çalışmasını tamamladıktan sonra yeni kurulacak takımlara liderlik yapması istendiğinden üye seçimi aşağıdaki şekilde yapılmıştır (18).

Bütün bölük personeli incelenerek (toplam 117 kişi) aşağıdaki özelliklere sahip personel seçilmiştir.

1. İş yapma yeteneği ve motivasyonu yüksek kişiler,
2. Uyum içerisinde çalışma mizacı olan kişiler,
3. Eğitime ve yeniliğe açık kişilik yapısına sahip olan kişiler,
4. En az bir dalda başarılı olmuş, kendine güveni olduğu düşünülenler, (yazıcı, oto tamircisi vb.)
5. Yönetimle problemi olmamış öz disiplini olan kişiler,
6. Kendi grupları içerisinde resmi olarak yetkilendirilmiş kişiler, (Onbaşı, çavuş gibi.)
7. Şimdiye kadar edinilen tecrübelerle diğerlerine nazaran sorun çözmede başarılı olduğuna inanılan kişiler seçilmiştir.

Seçilen personel bir salonda toplanmış, kendilerinin neden seçildiği ve seçim kriterleri açıklanmıştır. Personele kısaca kalite, kalite kontrol, toplam kalite kontrol, toplam kalite yönetimi, takım uygulamaları, sorun çözüme yaklaşımları konularında bilgi verilmiştir. Bu konuda sivil ve askeri kuruluşlardaki başarılı takım çalışmalarından da bahsedilmiştir. Bu kısa bilgilendirmenin ardından gönüllü olarak takım oluşturmak isteyenlerin kalabileceği, çalışmak istemeyenlerin gidebileceği söylenmiştir. On kişiden sadece birisi görev şartlarının takım çalışmalarını aksatacağını düşündüğünden salondan ayrılmıştır. Takım liderliğine en kıdemli olan Ord. Çvş. seçilmiştir.

Takım, toplantı ve eğitim saati olarak hergün akşam 18.30 ile 21.30 arasını belirlemiştir. Eğitim, TKY'nin takım çalışmaları için gerekli gördüğü konularda gerçekleştirilmiştir. Eğitimini tamamlayan takım kendisine EFSANE ismini seçmiş ve çalışmalarına başlamıştır.

2.5.1. İlk toplantı

Takım eğitimini tamamladıktan sonra ilk resmi toplantısını yapmış ve toplantı sırasında aşağıdaki sorunları ele almıştır;

1. Nöbet saatleri çok fazla,
2. Banyo yapma süresi kısıtlı,
3. Gündüz istirahatlı kişiler koğuştaki yeterli uyuma fırsatı bulamıyor,
4. Gazino küçük ve yetersiz,
5. Kütüphane ihtiyaca cevap vermiyor,
6. Spor ve eğitim saatleri oldukça fazla,
7. Cumartesi, Pazar Hakkari'ye inmek için izin verilsin,
8. Bulaşık, çamaşır gibi işlere hep kıdemsiz personel görevlendiriliyor,
9. Mıntıka temizliği için çok erken kalkılıyor.

Yukarıda sıralanan sorunlardan en çok oyu "gazino problemi sorunu" almış ve bu nedenle öncelikle bu sorunun çözülmesi hedeflenmiştir. Bu doğrultuda amaçlar belirlenmiştir.

2.5.2. Amaçlar

Gazino problemi sorununun çözümü için belirlenen amaçlar aşağıdadır;

1. Personelin istirahat saatlerinde kullandığı dinlenme yeri olan gazinolarının fiziksel şartlarının iyileştirilerek kullanıma uygun hale getirmek,
 2. Daha sonraki yapılacak çalışmayla gazinonun bir kısmının kütüphane haline getirmek,
 3. Daha sonra oluşturulacak takımlar için gazinoyu eğitim ve toplantı odası haline getirmek.
- Dinlenme yerinin fiziksel şartlarının iyileştirmesinin yanında TKY'nin başarısı olarak bu çalışmayı diğer bölüklere göstermek de amaçlanmaktadır.

2.5.3. Çalışmalar

Toplantılar sonunda gazinonun fiziksel şartlarını bozan unsurlar takım üyeleri arasında tespit edilmiş ve ortaya çıkan sorunlara bulunan çözümler aşağıdaki şekilde sıralanmıştır.

1. Gazinoda çalışan askerin değiştirilmesi, yeni asker için işe göre adam prensibinin uygulanması,
2. Aydınlatma için yeniden çalışma yapılması,
3. İç kısmın saten alçı yapılması,
4. Eksik elektronik malzemeler için şirketlere yazı yazılması,
5. Gazinonun genişletilmesi için hemen yanındaki lavabo ile gazinonun birleştirilmesi.

2.5.4. Sonuçlar

Çözüm yollarından dördüncü madde hariç hepsi bölük komutanına bildirilmiş ve hepsi kabul edilmiştir. Gazinoda gerekli değişiklikler yapılmıştır. Dördüncü madde yasal mevzuattaki "Askeri birlikler hiçbir şekilde hibe ve hediye kabul edemez" ibaresi ile geri çevrilmiştir.

Dördüncü maddenin geri çevrilmesi, takım içerisinde bir takım problemler çıkmasına neden olmuştur. Bu problemlerin bir kısmı üyelerden, bir kısmı liderden, bir kısmı rehber ve yönetimden kaynaklanmıştır. Çıkan problem alanları aşağıda sunulmuştur.

2.6. Problem Alanları

1. Organizasyon içinde yeterli iletişimin sağlanamaması: Takım çalışmaları başladığı anda bölük içerisinde bu personelin ispiyonculuk yaptığı, bölükteki yeni inzibat asker oldukları yolunda dedikodular başlamıştır. Bu dedikodular bir süre sonra takım üyelerini yıpratmıştır.
2. Takım liderinin eski alışkanlıklarını (geleneksel yönetim tarzından kaynaklanan) devam ettirmesi: Takım lideri takım kuruluna kadar 12 ay gibi uzun süre geleneksel yönetim tarzında emir komuta kademesinde bulunmuştur. Burada edindiği yanlış alışkanlıkları takım çalışmalarında da devam ettirmiştir.
3. Liderin kendisine ve daha sonra liderin üyelere verdiği eğitimin önemsenmemesi: TKY' de eğitim, önce liderinin eğitimiyle başlamakta ve daha sonra liderin kendi takım üyelerinin eğitimi ile devam etmektedir. Uygulamada, liderin verilen eğitimi kendisine göre yorumladığı ve üye eğitiminde üyelere bilgi verilmesinden daha çok görev bölümü şeklinde uyguladığı görülmüştür.
4. Eğitime yeterli imkanın tanınmaması: Takım bir an önce ilgili soruna geçmek istediği için eğitimde, özellikle veri toplama ve veri tabanı oluşturma konusunda eksik olduğu görülmüştür.
5. Lider seçimine gerekli hassasiyetin gösterilmemesi: Lider olarak seçilen kişi, takımım başındaki en kıdemli kişidir. Lider seçiminde liderlik vasıflarına dikkat edilmemiştir.
6. Orta kademe yöneticilerinin yetkilerini kaybedecekleri korkusu ile takım liderini engelleme girişimleri: Orta kademe yöneticisi konumunda bulunan kısım komutanları takım üyelerinin çalışmalarını engellemeye başlamışlardır. Kimisi nöbetlerinde takım toplantısını engellerken, bir kısmı da personelin takım toplantısına katılmasını engellemek için personele yoğun iş vermiştir.

7. Üst düzey ve tepe yöneticilerinin takımın ilgilendiği sorunları çok iyi bilmedikleri için gerekli yardımı yapmada ve çözüm önerilerini uygulamada gecikmeleri: Takımın yıl sonunda şirketlerden isteyeceği malzemelerin gerek temininde gerekse birlik içerisinde kullanılmasına üst yönetim hiçbir zaman sıcak bakmamış ve konudaki girişimleri de engellenmiştir.
8. Lider belirlendikten sonra bile takım içerisinde liderlik yarışının devam etmesi, dolayısıyla takımın ortak bir hedefe ilerleyememesi: Liderin sürecin başındaki ilk kademe yöneticisi olması ve doğal olarak lider seçilmesiyle, takımdaki bir başka üye takım liderliği için girişimde bulunmaya başlamıştır. Diğer kişinin liderlik vasıfları yüksek olduğu halde daha sonra bu kişi lider olarak seçilememiştir. Takımda iki başlılık başlamıştır.
9. Takım liderinin sıklıkla üst düzey yöneticilerin katıldıkları toplantılarda bulunmasından dolayı diğer çalışan ve yöneticilerin kıskanmaları: Takım liderinin kişisel amaçlarını tatmine yönelik davranışlardan dolayı, takım liderinin yönlendirmeden daha çok yönetilmeye başlanılmıştır. Bir süre sonra takım lideri de artık kendisinden bir şeyler vermemeye, sadece söyleneni yapmaya başlamıştır.
10. Farklı bölümlerden gelen, farklı ihtiyaçları ve özellikleri olan takım üyelerini aynı platformda buluşturmasının güçlüğü olarak karşılaşılan problemler, sıralanabilir. Takım zaman içerisinde karşılaştığı başarısızlık ve üst yönetimin tam desteği olmadığı için kendiliğinden dağılmıştır (15).

2.7. Efsane Takımından Elde Edilen Tecrübeler

Takım dağıldıktan sonra bireysel, gayri resmi konuşmalardan ve gözlemlerden elde edilen tecrübeler aşağıda sıralanmıştır (8).

1. Şimdiye kadar katıldıkları ilk resmi grup yaşamında, üyeler grup içinde yaşamayı, grup normlarına uymayı, grup içinde söz sahibi olmayı ve bu sayede kendilerine olan güveni artırmayı topluluk önünde konuşmayı ve ders vermeyi öğrenmişlerdir.
2. Üyeler mesai saatleri içinde asıl görevlerinde "daha iyisini yapmak, başarılı olmak" için daha çok çalışmışlardır.
3. Takım lideri kendisinde kısmen varolan liderlik vasıflarını geliştirmiştir.
4. Üyelerin tamamı takım çalışmaları sırasında almış oldukları eğitim konularını (pareto analizi, beyin fırtınası gibi) kendi sosyal hayatlarında uyguladıklarını ifade etmişlerdir.
5. Terhis olan bir üye çalışmaya başladığı bir firmada bir kalite çemberine üye olduğunu bildirmiş ve Efsane takımındayken almış olduğu eğitimin firmadaki çalışmalara zorlanmadan katılmasını sağladığını ifade etmiştir.
6. Bireylerin takım çalışmaları sırasında motivasyonlarının oldukça yüksek olduğu ve yeni bir görev almak için daha istekli oldukları gözlenmiştir.
7. Takım üyeleri yaptıkları rutin görevlerde bile ilk kademe yöneticilerine daha fazla fikir beyan ettikleri gözlenmiştir. (Ancak ilk kademe yöneticisinin toplam kalite yönetimi hakkında bilgisi yeterli olmadığından dolayı bu fikirler dikkate alınmamıştır).
8. Yetersiz eğitimin takım çalışmasının önündeki büyük engellerden birisi olduğu anlaşılmıştır.
9. Takım çalışmalarının başarısızlığa uğramasının bir sebebinin de ilk kademe yöneticileri olduğu görülmüştür. Takım üyeleri tespit edildikten sonra ilk kademe yöneticisini takım çalışmaları konusunda bilgilendirilmesi hedeflenmiştir.
10. Türk Silahlı Kuvvetlerindeki hiyerarşik yapı göz önüne alındığında, kıdemsiz birisinin takım liderliği yapmayacağı açıktır. Bu yüzden rütbece kıdemli kişiler arasında dikkatli bir analizle bir takım lideri seçilmelidir.
11. Sorun çıkarıcı ilk kademe yöneticileri ile yapılan görüşmelerde TKY ve takım çalışmaları anlatılmış, yönetici ikna edilmiştir. Ancak uygulama aşamasında yönetici geleneksel yönetim tarzından elde ettiği tecrübeleri uygulamayı devam ettirmiştir.
12. Takımın kendi gazinolarında olmadığını beyan ettikleri malzemeler hemen yandaki başka bir gazinoda olup da kendilerinde olmayan malzemelerdir. Takım hiçbir şekilde yaratıcılık yeteneğini

ortaya koymamıştır.

3. İKİNCİ UYGULAMA KURT GRUBU

Efsane takımından elde edilen tecrübeler doğrultusunda yeni bir takım kurulması düşünülmüştür. Askeri bir görev için Tim görevlendirilmiştir. Timin görev gereği şartları oldukça ağırdır. Gece boyunca uyanık kalacaklar, bazen -20°C'ye kadar düşen soğuk havayla mücadele edeceklerdir. Tim eğitim, emir komuta bakımından tim komutanına bağlı olduğu için orta kademe yöneticisi bulunmamaktadır. Bazı sorunları orta kademe yöneticilerinden kaynaklanması nedeniyle timde orta kademe yöneticilerinin olmamasından faydalanılarak tim yeni takım olarak seçilmiştir. Ancak bu sefer takıma toplam kalite yönetiminden, kalite araçlarından ve tekniklerinden bahsedilmemiştir. Takıma dağda yaşadıkları için "Kurt Grubu" adı verilmiştir.

Time, başlangıç eğitimi safhasında yaratıcılık konusunda bilgi vermeden yaratıcılıklarının geliştirilmesi konusunda çalışmalar yaptırılmıştır.

3.1. Kurt Grubundan Elde Edilen Tecrübeler

1. Kurt grubu bizzat sorunu yaşayan personel olduğu için takım çalışmalarının karakteristiğini oldukça iyi yansıtmıştır.
2. Yaratıcılıkla ilgili tekniklerin öğrenilmesi kolay ve zevkli olduğu için eğitim için fazla zaman ve enerji harcanmamıştır.
3. Ortaya konan küçük ama etkili fikirler beklenenin ötesinde fayda getirmiştir. Atış ile ilgili bir yaratıcılık toplantısında "atış sisteminde mermi olmadan çalışma yapalım" fikri atış başarısını %28'lerden %70'lere yükseltmiştir.
4. Tim içerisinde lider personel olmadığı için liderlik savaşı yapılmamıştır. (aslında timin unsurları içerisinde unsur komutanları mevcuttur. Ancak bu unsur komutanlarının hiçbirisine "sen bu takımın liderisin" diye söylenmemiştir).
5. Time, istenen konu hakkında düşünmeleri ve fikir beyan etmeleri söylendiği için motivasyonlarında düşme gözlenmemiştir.
6. Tim çalışmalarında ve görev esnasında diğer personelden ayrı olduğu için dışlama gibi bir olaya rastlanmamıştır.
7. Efsane takımındaki gibi orta kademe yöneticileri mevcut olmadığı için orta kademe yöneticilerinden kaynaklanan problemlere rastlanmamıştır.
8. Time kalite, kalite kontrol veya toplam kalite yönetimi gibi kavramlardan bahsedilmemesine rağmen tim üyelerinin görev almada isteklilikleri ve aldıkları görevi başarmak için fazla çaba harcadıkları gözlemlenmiştir.

4. SONUÇ

Çıktısı ülkenin bölünmez bütünlüğünü sağlamak, huzur ve güven ortamının temini ve bunun muhafazası olan TSK'nin diğer kamu ve özel kuruluşlara nazaran oldukça farklı bir konumu vardır.

Toplam kalite yönetimi, 1996 yılı sonlarında önce Genel Kurmay Başkanlığı kararında, daha sonra Genel Kurmaya bağlı birliklerinde uygulanmaya başlanmıştır (16).

Bugüne kadar iştirak edilen toplantılarla, seminerlerle ve kişisel diyaloglarla orta ve üst kademe yöneticilerinden bu yönetim anlayışını benimsemeyen ve uyum sağlayamayan komutanlar olduğu gözlemlenmiştir. Katı hiyerarşik yapı içerisinde katılımcı yönetim, takım çalışması ve kendi kendini yöneten takımlara geçmek çoğu askeri birlik için şimdilik hayaldir.

Cumhurbaşkanlığı Muhafız Alayı TSK'de TKY'nin en önemli araçlarından birisi olan kalite çemberlerini başarıyla uygulamış; ancak sonuçları ne geliştirilmiş ne de kıta birliklerine yayımlanarak paylaşılmıştır.

TKY nin en önemli unsuru eğitimidir. TKY eğitimle başlar eğitimle biter. Ancak uygulamada, hiç eğitim görmemiş ya da yetersiz eğitim görmüş yönetici, rehber, lider ve üyelerle ilerleme kaydetmenin mümkün olmadığı görülmüştür.

TKY'ni çok kısa sürede uygulamaya çalışmak sadece başarısızlığa daha hızlı koşmak demektir. TKY'ni uygulayabilmek için mutlaka örgütsel kültürün değişmesi ve geliştirilmesi gerekir. Örgüt kültürü tarım yapılan toprağa benzer. Gerekli şartlar sağlanmadığı sürece TKY'de dahil olmak üzere örgüt kültüründe hiçbir şey yetişmez ve filizlenmez.

TSK'de TKY'ni uygulamak için görevlendirilen ana birlik bölüktür. Bunun uygulama sorumluluğu bölük komutanına verilmiştir. Çoğu bölük komutanları TKY'nin uygulanmasının güç olduğu, kendi birliği için bunun bir dert olduğu konularında ön yargı geliştirmişlerdir. Bir ön yargıyı yok etmek bir atomu parçalamaktan daha zordur. Bu türden düşünce yapısı geleneksel yönetim tarzına geçişi kolaylaştırmaktadır.

Karargah ve kurumlar tasnif dışı bırakıldığında çoğu askeri birlikte eğitim imkanları ve olanakları oldukça kısıtlıdır. Karargah ve kurumlar hariç bir çok birlikte TKY konusunda bilgili personel bulmak oldukça güçtür.

Yukarıdaki olumsuzlukların yanında TSK'nin avantajları da mevcuttur. Kara Kuvvetlerinin kuruluşu oldukça eskilere dayanmakta dolayısıyla örgüt kültürü yoğun, değerleri oldukça sağlamdır.

Birçok şirket çalışanlarının bağlılığını artırmak için sloganlar, logolar ve kaynaklar kullanarak suni değerler yaratmaya çalışırlar. Personelin TSK'ne bağlılığı başlangıçtan beri vardır. Askerler "vatan borcunu ödemeye" gelirler ve hepimiz için "kutsal olan vatan toprağını" korurlar. Asker vatanı için "canını" bile feda eder.

Vatan, şeref, onur, dürüstlük, hakkaniyet, doğruluk ve cesaret TSK' nin yoğrulduğu değerlerdir. Çoğu şirket bunlardan sadece bir kısmını elde etmek, organizasyonun da yaymak için büyük gayret sarf etmektedir.

Askerler 24 saat beraberlerdir. Mesai bittikten sonra hiçbirisi evine gidemez. Aynı yerde yemek yerler ve aynı yerde yatarlar, aynı havayı teneffüs ederler. Dolayısıyla çalıştıkları birliklerine olan bağlılıklarının yanında birbirlerine olan bağlılıkları da çok yüksektir. "Asker arkadaşlığı" çok zor unutulur.

Askerler bir zincirinin halkası gibidirler. Türk ordusunda bir askerin yaptığı hata belki bir birliğin tamamen yok olmasına sebep olabilir. Hemen hemen hiçbir kuruluştaki personeller birbirlerine bu kadar bağımlı değildirler.

Askeri birliklerde hemen hemen her şeyin kullanma, bakım ve emniyet talimatı (prosedürleri) mevcuttur. Yeniden talimat ve prosedür yazma zaman kaybıdır. Ancak bütün bu talimatlarda gerekli değişikliklerin yapılması ve yenilenesi gerekir.

4.1. Öneriler

TSK'de her ne kadar başarılı olduğu bildirilen çalışmalar mevcut ise de, TSK'nin örgüt kültürü yapısı TKY felsefesini olduğu gibi kabul edecek seviyede değildir.

Takımları kurmak bunları gerektiği gibi kullanmak zaman içerisinde geliştirmek için sürekli pratik yapıp tecrübelerden faydalanmak gerekir (4,17).

Yönetim takım çalışmalarını aktif olarak desteklemelidir.

Efsane Takımı ile Kurt Grubu arasındaki en büyük fark kuruluş yapılarıdır. Efsane Takımı literatürdeki takım oluşturma esaslarına göre kurulmuştur. Kurt Grubu ise Efsane Takımından elde edilen tecrübeler doğrultusunda, askeri değerler de göz önüne alınarak kurulmuş ve bu nedenle de farklı sonuçlara varmıştır.

TKY'nin temel nitelikleri korunduğu sürece her organizasyonda farklılıklar göstermesi olağandır. TSK'nin özünde barındırdığı, temel değerleri olan disiplin, sadakat ve mutlak itaat TKY'nin temel

nitelikleri ile kısmen çelişmektedir.

TSK'de TKY'ni "Düşünülmeveni düşünmek için gerekli imkanların sağlanması" şeklinde yorumlanması ve bu yönde çalışılma yapılmasının uygun olacağı düşünülmektedir (5).

KAYNAKLAR

1. Akşit, C., "Türk Silahlı Kuvvetlerinde toplam kalite uygulamaları", *Genel Kurmay Yayınları*, 75-98 (1998).
2. Akşit, C., "Türk Silahlı Kuvvetlerinde toplam kalite yönetimi uygulamaları", *Genel Kurmay Yayınları*, 78-95 (1998).
3. Akşit, C., "Yeni bir yönetim anlayışı: toplam kalite yönetimi (TKY) ve Türk Silahlı Kuvvetleri perspektifi", *Türk Silahlı Kuvvetleri Dergisi*, 58-68 (1997).
4. Alexander, W., Serfass, R., "Beyond vision:creating and analyzing your organization's quality future", *Quality Progress*, 31-36 (1998).
5. Altuntemir, B., "Toplam kalite yönetimi neden başarısızlığa uğrar? Başarı için neler yapılmalıdır?", *Önce Kalite Dergisi*, 6-18 (1995).
6. Bozkurt, R., "Hizmet endüstrilerinde kalite", *Verimlilik Dergisi*, Özel sayı, 171-211 (1995).
7. Bozkurt, R., "Hizmet endüstrilerinde toplam kalite yönetimi", *Verimlilik Dergisi*, Özel sayı, 171-212 (1996).
8. Bozkurt, R., "Kalite iyileştirme araç ve yöntemleri", *MPM Yayınları*, 630 (1998).
9. Calder, N., "Teaming up for the future", *European Quality*, 6(1): 10-14 (1999).
10. Cupella, J.M., "The gentle art of chartering a team", *Quality Progress*, 83-87 (1995).
11. Cüceloğlu, D., "Kişiler arası iletişimde kalite", *Önce Kalite Dergisi*, 41-42 (1995).
12. Güngör, M., "Bölükte toplam kalite yönetimi", *Kara Kuvvetleri Haber Bülteni*, 4-9 (1998).
13. Gürçek, T.B., "Nasıl bir toplam kalite yönetimi", *Önce Kalite Dergisi*, 30-33 (1993).
14. Harrington, J., "Rahatını bozmayan değişmez", *Önce Kalite Dergisi*, 14-16 (1997).
15. Uhlfelder, H.F., "Ten critical traits of group dynamics", *Quality Progress*, 69-72 (1997).
16. Varoğlu, A.K., "Kara Harp Okulunda toplam kalite yönetimi uygulaması", *Kara Harp Okulu* (1997).
17. Yayla, N., "Kalite çemberleri uygulamalarında başarılı olabilmek için neler yapmalıyız?", *Kalite Dergisi*, 12-15 (1990).
18. Yedievli, S.; Ersen, C., Oğuz, H., "Bir liderlik yaklaşımı", *Önce Kalite Dergisi*, 22-25 (1998).

Geliş Tarihi:09.04.2002

Kabul Tarihi:24.03.2003