

160574

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ ve ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİMDALI

ÇALIŞMA EKONOMİSİ ve ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ PROGRAMI

ÇALIŞMA YAŞAMINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

VE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DİLEK TANDOĞAN

EYLÜL 2005

TRABZON

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ ve ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİMDALI

ÇALIŞMA EKONOMİSİ ve ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ PROGRAMI

ÇALIŞMA YAŞAMINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

VE BİR UYGULAMA

DİLEK TANDOĞAN

Karadeniz Teknik Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü'nce

Bilim Uzmanı (Ç.E.K.O.)

Unvanı Verilmesi İçin Kabul Edilen Tez'dir

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 31.08.2005

Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 26.09.2005

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Birdoğan BAKI

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. A. Cengiz KÖSEOĞLU

Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Talha USTASÜLEYMAN

Enstitü Müdürü : Prof. Dr. Osman PEHLİVAN

EYLÜL 2005

TRABZON

0. SUNUŞ

00. ÖNSÖZ

Günümüzde, küreselleşme olgusuyla birlikte işletmeler ve ülkeler büyük bir rekabet içersindedirler. Bu rekabet ortamında, etkin ve verimli üretim yapabilen işletmeler ayakta kalabilmektedir. Buda sürekli gelişen rekabet ortamında ileriye görebilmek ve buna göre kendini yenilemekten geçmektedir. Bu yeni ortamda başarılı olan işletmelere bakıldığında, ortak özelliklerinin Toplam Kalite Yönetimi felsefesini uygulayan işletmeler oldukları görülmektedir. İşletmeler bir yandan karlarını maksimize etmeye çalışırken, diğer yandan da globalleşme ile birlikte artan rekabet ortamına ayak uydurarak, rakiplerine karşı üstün gelmeye çalışmaktadırlar. Bu amaçlarını gerçekleştirmekte pek çok firma, Toplam Kalite Yönetimi felsefesini örnek almakta ve uygulamaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi; müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini en iyi şekilde anlayan ve sürekli şekilde karşılayan, herkesin aktif katılımı ile sürekli gelişmeyi hedefleyen, organizasyonun tüm birimlerinde topyekün ilerlemeyi amaçlayan bir yönetim felsefesidir. TKY, kaynak kullanımını optimize ederek kıt kaynakların etkin ve ekonomik bir şekilde kullanılmasını sağlar. Rekabet gücünü artırarak, kalitenin artmasına ve müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin en iyi şekilde karşılanmasına sebep olur.

K.T.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans konusu olarak hazırlanan bu çalışma Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin tanınması ve bir hizmet işletmesinde uygulanabilirliğinin test edilmesi için hazırlanmıştır.

Çalışmanın her aşamasında yardım ve desteklerini esirgemeyip her konuda yol gösteren hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Birdoğan BAKI'ye teşekkürü bir borç bilirim.

TRABZON, Eylül, 2005

Dilek TANDOĞAN

01. İçindekiler

Sayfa Nr

0. SUNUŞ	III
00. ÖNSÖZ	III
01. İçindekiler	IV
02. Özet	VI
03. Summary	VIII
04. Tablolar Listesi	X
05. Şekiller Listesi	XII
06. Kısaltmalar Listesi	XIII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	3
1.0. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı	3
1.1. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	7
1.1.0. Sanayi Devriminden Önce Kalite Yönetimi	8
1.1.1. Sanayi Devriminden Sonra Toplam Kalite Yönetimi	8
1.2. Toplam Kalite Yönetimine Katkısı Olan Bazı Düşünürler	10
1.3. Toplam Kalite Yönetiminin Öğeleri	11
1.3.0. Liderlik	12
1.3.1. Ölçme, Analiz ve Bilgi Yönetimi	13
1.3.2. Stratejik Planlama	14
1.3.3. İnsan Kaynağı Odaklılık	14
1.3.4. Müşteri Odaklılık	15
1.3.5. Süreç Yönetimi	16
1.4. Kalite Ödülleri	17

1.4.0. Deming Ödülü	17
1.4.2. EFQM Kalite Ödülü Mükemmellik Modeli	19

İKİNCİ BÖLÜM21

2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI.....	21
-------------------------------	----

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM41

3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN KRİTİK BAŞARI ÖĞELERİNİN BELİRLENMESİNE İLİŞKİN BİR FİRMA UYGULAMASI	41
3.0. Araştırmanın Önemi ve Amacı.....	41
3.1. Araştırmanın Metodolojisi.....	42
3.1.0. Ana Kütle ve Örneklem Seçimi.....	42
3.1.1. Veri Toplama Yöntemi	42
3.1.2. Anket Sorularının Hazırlanması ve Test Edilmesi	42
3.1.3. Verilerin Değerlendirilmesinde Kullanılan Yöntemler	43
3.1.4. Araştırmada Esas Alınan Hipotezler	43
3.2. Araştırma Bulgularının Analizi ve Yorumlanması.....	44
3.2.0. Çalışanlar ile İlgili Tanımlayıcı Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi	45
3.2.1 Toplam Kalite Yönetimi Öğelerinin Belirlenmesine Yönelik Araştırma Sonuçları.....	47
3.2.2. TKY Öğeleri ile İlgili Verilerin Genel Olarak Değerlendirilmesi	51
3.2.3. Çalışanların TKY Öğelerine Verdikleri Puanların Çalışma Sürelerine Göre t- testi Sonuçları.....	52
3.2.5. Çalışanların TKY Öğelerine Verdikleri Puanların Öğrenim Durumlarına Göre Değerlendirilmesi	57
3.2.6. Hipotez Testleri ve Sonuçları	60
SONUÇ ve ÖNERİLER	66
EKLER	79
ÖZGEÇMİŞ.....	84

02. Özet

Yirminci yüzyılın ikinci yarısında, artan globalleşme süreci ile rekabet gücü çok önemli hale gelmiştir. Globalleşme ile birlikte işletmeler ulusal sınırlarının ötesine erişme fırsatı bulmuşlardır. İşletmeler bu süreçte yer almak için hizmet üstünlüğü ile rekabet gücünü artırmayı ve maliyetleri azaltmayı hedeflemişlerdir. Bunun içinde sürekli değişen rekabet ortamına ayak uydurmak, geleceği öngörüp buna göre davranmak gerektiğini kavramışlardır. İşte bunu sağlamada Toplam Kalite Yönetimi felsefesi çok önem arz etmiştir.

İşletmeler rekabet ortamında ayakta kalabilmek, hizmet ve mal üstünlüğü ile rakiplerini geçmek için bu yönetim anlayışından faydalanmışlardır. Toplam Kalite Yönetimi işletmelere her aşamada kaliteyi yükselterek, maliyetleri azaltan bir anlayış sunmuştur. Yani, Toplam Kalite Yönetimi işletmelerde, değişen piyasa koşullarına hızlı cevap verebilme esnekliği sağlayarak müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini sürekli şekilde karşılayan bir yönetim anlayışını temsil etmektedir. Buda işletmenin tüm birimlerinde kaliteyi yükselterek işletmenin karlılığını artırmasına ve böylece sermayedarların tatmin olmasına sebep olur. İşletmeler için önemli olan bu yönetim sistemi bilinmeli ve uygulanmalıdır.

Hazırlanan bu çalışmada, birinci bölümde Toplam Kalite Yönetiminin tanımı, tarihsel gelişimi, önemli düşünceleri, Toplam Kalite Yönetimi'nin öğeleri ve ödül kriterleri üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde, Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ve TKY öğeleri hakkında literatür taraması yapılmıştır.

Üçüncü bölümde, Trabzon'da faaliyet gösteren bir hizmet işletmesinin banka, sigorta ve emeklilik alanında faaliyet gösteren kurumlarında, Toplam Kalite Yönetiminin uygulanabilirlik seviyesinin araştırılması yapılmıştır. Bu amaçla oluşturulan anket soruları

109 alışan ile yüz yüze görüşme yapılarak cevaplandırılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanlardan ankette belirlenen Toplam Kalite Yönetimi gelerine önem derecelerine göre puan vermeleri istenmiştir. Araştırma sonucunda en yüksek puanı İnsan Kaynağı Odaklılık gesi almıştır. Bunu sırasıyla lme, Analiz ve Bilgi Yönetimi, Müşteri Odaklılık, Liderlik, Süreç Yönetimi, Stratejik Planlama geleri izlemiştir. alışmada elde edilen veriler analiz edilerek sonuçlar yorumlanmaya alışılmıştır. Ayrıca oluşturulan eşitli hipotezlerin kabul/red durumları incelenmiştir.



03. Summary

The power of competition became very important with increasing the process of being global, in the second part of the 20th century. Companies aimed to increase the competition power with service superiority and decrease the costs to get a share in this process. For that reason, they understood that they should keep up with permanently changing rival and anticipate the future. The philosophy of Total Quality Management became very important to reach that point.

This method of management helped the companies to stand on their own two feet in the environment of competition, and to pass competitors with the aid of superiority of service and property, Total Quality Management presented a comprehension which raises the quality in every stage, and decreases the cost for the companies. Namely, Total Quality Management represents a comprehension of management that always answers the hopes and needs of customers and supplies flexibility and rapidly answers to the changing market conditions. So, Total Quality Management increases the quality of all part of the company and for that reason, high gains of companies make capitalists glad. This management system must be known and applied because of its importance for the companies.

In this project, in the first part, there are definition of Total Quality Management, and its historical development, important thinkers, elements and reward criterions.

In the second part, the practices and elements of the Total Quality Management were searched.

In the third part, an office, works in Trabzon, searched the level of practicing the Total Quality Management, and made this searching at the institutions of a bank, insurance and retirement. The questionnaires were answered by discussing face to face with the 109 workers. They wanted the workers who joined the questionnaires; give mark according to

the importance levels of criteria of Total Quality Management which were underlined in the questionnaire. Focus on Human Resource took the highest mark according to results of the searching. Measuring, Management of Analysis and Knowledge, Focus on Customer, Leadership, Management of Process, and Strategic Planning are the follower elements in order. Data, which was obtained from the searching, was analysed and the results were tried to be commented. Also, the constituted various hypothesis's conditions of acceptance and refusal were examined.



04. Tablolar Listesi

<u>Tablo Nr</u>	<u>Tablo Adı</u>	<u>Sayfa Nr</u>
1	Çalışanların Öğrenim Durumu	45
2	Çalışanların Yaşı.....	45
3	Çalışanların Kurumdaki Mevkii	46
4	Çalışanların Kurumdaki Çalışma Süreleri.....	46
5	Liderlik	47
6	Ölçme, Analiz ve Bilgi Yöntemi	48
7	Stratejik Planlama.....	49
8	İnsan Kaynağı Odaklılık.....	50
9	Müşteri Odaklılık.....	50
10	Süreç Yönetimi	51
11	TKY Öğelerine Verilen Önem	51
12	Çalışanların TKY Öğelerine Verdikleri Puanların Çalışma Sürelerine Göre t Testi Sonuçları.....	52
13	Çalışanların Liderlik Öğesine Verdiği Puanların Kurum Mevkilerine Göre ANOVA Testi Sonuçları	53
14	Çalışanların Ölçme, Analiz ve Bilgi Yönetimi Öğesine Verdiği Puanların Kurum Mevkilerine Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	54
15	Çalışanların Stratejik Planlama Öğesine Verdiği Puanların Kurum Mevkilerine Göre ANOVA testi Sonuçları	54
16	Çalışanların İnsan Kaynağı Odaklılık Öğesine Verdiği Puanların Kurum Mevkilerine Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	55
17	Çalışanların Müşteri Odaklılık Öğesine Verdiği Puanların Kurum Mevkilerine Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	55
18	Çalışanların Süreç Yönetimi Öğesine Verdiği Puanların Kurum Mevkilerine Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	56

19	Çalışanların Liderlik Öğesine Verdiği Puanların Öğrenim Durumlarına Göre ANOVA Testi Sonuçları	57
20	Çalışanların Ölçme, Analiz ve Bilgi Yönetimi Öğesine Verdiği Puanların Öğrenim Durumlarına Göre ANOVA Testi Sonuçları.....	57
21	Çalışanların Stratejik Planlama Öğesine Verdiği Puanların Öğrenim Durumlarına Göre ANOVA testi Sonuçları	58
22	Çalışanların Müşteri Odaklılık Öğesine Verdiği Puanların Öğrenim Durumlarına Göre ANOVA testi Sonuçları	59
23	Çalışanların Süreç Yönetimi Öğesine Verdiği Puanların Öğrenim Durumlarına Göre ANOVA testi Sonuçları	59
24	Hipotez Sonuçları	61



05. Şekiller Listesi

<u>Tablo Nr</u>	<u>Tablo Adı</u>	<u>Sayfa Nr</u>
1	Deming Modeli.....	18
2	MBNQA Modeli.....	19
3	EFQM Mükemmellik Modeli.....	20



06. Kısaltmalar Listesi

ASQ	: American Society for Quality
EFQM	: European Foundation for Quality Management
MBNQA	: Malcolm Baldrige National Quality Award
NIST	: National Institute of Standards and Technology
OMMs	: Quality Management Methods
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi



GİRİŞ

Günümüz rekabet ortamında pazar ve teknolojiadaki değişimler, yönetim sistemlerini de etkilemiş ve yeni yönetim modellerine geçiş bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu modellerin en önemlisi en yaygın kabul göreni Toplam Kalite Yönetimi'dir.

Kalite teknolojisinin ve anlayışının ilerlemesi Amerika'da İkinci Dünya Savaşı sırasında olmuştur. Savaş sırasında askeri malzemelerde % 100 kontrol yönetiminin çözüm getirmediği görülerek numune alma istatistiği geliştirilmiştir. 1950'li yıllarda kalite maliyetleri ile ilgili çalışmalar geliştirilirken Juran, 1951 yılında Kalite Kontrol El kitabını yayınlamış, Deming İstatistiksel Kalite Kontrol konusunda çalışmalar yapmıştır. Toplam Kalite Kontrol'den ilk söz eden 1961 yılında Feigenbaum olmuştur. Sıfır hata kavramı, 1961 yılında P. Crosby tarafından geliştirilmiştir. Kalite ile ilgili tüm bu çalışmalar batıda gerçekleştirildiği halde başarılı uygulaması Japonya'da olmuştur. Japonya, 2. Dünya Savaşı yıllarında kalite ile değil, maliyet ve fiyatla, yani ucuz fakat kalitesiz ürünle rekabet ederken, ABD işgal kuvvetlerinin Japonya'ya ayak basması ve telekomünikasyon sektöründe modern kalite kontrol yöntemlerini kullanma talimatı ile 1946'da Japonya'da ilk kalite kontrol çalışması başlamıştır. 1946'da kurulan Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliğinin çabaları, 1950'de Deming, 1954'de Juran'ın seminerler vermeye başlaması, Toplam Kalite Kontrolünün bugünlere gelmesi için atılan ilk adımlardır (ŞİMŞEK, 2004, s.2).

Ortaya çıktığı 1950'li yıllarda yapısal, sistemsel özellikleri ve güçlü teknikleri ile başarılı olan Toplam Kalite Kontrol anlayışı, değişen şartlar altında kendini yenileyerek, insana yönelik yönetsel bazı özelliklerini de kuvvetlendirmiştir. Böylelikle güçlü bir yapı, sistem, teknik üçlüsü üzerine inşa edilmiş ve kökeninde insan olan bir felsefeyle şekillendirilmiş yepyeni bir anlayış olan "Toplam Kalite Yönetimi" (TKY) ortaya çıkmıştır (ŞİMŞEK, 2004, s.3).

Bu çalışmada Toplam Kalite Yönetimi ve bununla ilgili literatür çalışmaları ile bir hizmet işletmesinde uygulanabilirliği incelenmiştir.

Birinci bölümde Toplam Kalite Yönetiminin tanımı, tarihsel gelişimi, önemli düşünürleri, Toplam Kalite Yönetimi'nin öğeleri ve ödül kriterleri incelenmiştir.

İkinci bölümde Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulayan işletmeler ve öne çıkan TKY öğelerini içeren literatür araştırması yapılmıştır.

Üçüncü bölümde ilk olarak çalışmanın amacı ve önemi belirtilerek izlenen metodoloji tanımlanmıştır. Araştırmada TKY uygulanabilirlik seviyesini ölçmek için bir hizmet işletmesinde anket çalışması yapılmıştır. Anket cevaplarına göre elde edilen veriler analiz edilerek sonuçlar yorumlanmaya çalışılmıştır.

Son bölümde ise çalışmanın değerlendirilmesi yapılarak, çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1.0. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı

Literatüre bakıldığında Toplam Kalite Yönetimi'nin (TKY) kesin bir tanımına rastlanılmamaktadır. Toplam Kalite Yönetimi, en basit anlamda, müşteri ihtiyaçlarını en iyi şekilde anlayan ve bu ihtiyaçları karşılamak için uygulanan bir yönetim sistemidir. Toplam Kalite Yönetimi fikrini tartışan ünlü yönetim bilimcilerin tanımlamalarına bakıldığında pek çok ortak nokta görülebilir. Şöyle ki;

Toplam kalite yönetimi yaklaşımları, örgüt kültüründe gerekli olan ilerlemeye yönelik olumlu bir değişiklik ihtiyacını vurgular. İstenilen bu olumlu değişiklik, işletmedeki tüm operasyonların farklı süreçlerini kapsamaları ile mümkün olur.

TKY sadece sözde kalan bir felsefe değil, pratik bir yönetim uygulamasıdır. Bu yöntemde üç unsur bulunmaktadır. Birincisi; işe ilişkin olarak mantıksal bir düşünce biçimi geliştirmek, ikincisi; kaliteyi geliştirmek için çalışmalarını motive etmek, üçüncüsü ise pazarlama şansını artırıcı bir şirket kültürü meydana getirmektir (DİKEN, 1998, s.19).

Toplam kalite, bir işletmenin rekabet gücünü arttırabilmesi için ürünlerin kalitesinin sürekli ilerlemesi ile birlikte, hizmet ve çalışanların, süreçler ve çevre ile en üst düzeye çıkarma girişimleri olan bir iş yapım süreçleridir (GOETSCH-DAVIS, 2000, s.51).

TKY, işletmenin rekabet avantajını ilerletmesi için uygulanan bir yönetim sistemidir. TKY; kişilerin, grubun ve işletmenin performansının sürekli ilerlemesidir. Yani TKY uzun dönem gelişime önem veren ve müşteri memnuniyeti ile işletmelerin büyümesi

gerektiğini, toplam kalite için toplam katılımın gerekliliğini savunan bir yönetim yaklaşımıdır (YOO, 1998, s.487).

Müşteri memnuniyetine önem veren TKY, rekabet avantajı sağlamak için çabalar ve fiyat liderliği, ürün liderliği ve esnekliğe odaklanan bir yönetim stratejisi sunar (PARATHASARTHY-SETHI, 1992, s.90).

TKY hem felsefe hem de yol gösterici prensiplerin bir seti olarak tanımlanır. Yani işletmelerde sürekli ilerlemeyi sağlayan bir temel sunar. TKY süreçleri; tüm şirketin, müşteri istek ve beklentilerini karşılayabilmeleri için, birlikte odaklanmasıdır (ENG-YUSOF, 2003, s.64). TKY bir kültürel değişim olarak adlandırılır. Tüm seviyelerde çalışanın katılımını gerektirir, ayrıca müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki takım çalışmasını canlandırır.

TKY; hissedarlar, çalışanlar ve müşteriler arasındaki uyumu, dengeyi sağlayan ve bir çok anlaşmazlığı çözen bir yönetim anlayışıdır (TAYLOR, 1996, s.235).

Diğer bir tanıma göre TKY; bir işletme kültürü olarak tanımlanır ve müşteri ihtiyaçlarının alet, teknoloji ve eğitim ile sürekli olarak karşılanmasını sağlar. Bu ise işletme süreçlerinin sürekli ilerlemesini, yüksek kalite ve iyi hizmeti ortaya çıkarmasını sağlamaktadır (SILA-ABRAHIMPOUR, 2003, s.236).

TKY, kalitenin ve müşteri memnuniyetinin sürekli ilerlemesine önem veren bir yönetim yaklaşımıdır (MOHRMAN-TENKASI, 1995, s.26; SILA- ABRAHIMPOUR, 2003, s.235).

TKY; müşteri odaklılık, üst yönetim liderliği, istatistiksel düşünme, sürekli ilerleme, problem çözümü ve iş güçlerinin eğitimini öneren bir yönetim felsefedir (ADAM ve diğerleri, 2001, s.47).

TKY'nin temel talimatlarından biri ilk seferde doğru şey yapma amacıdır; diğer faydaları, düşük fiyatlar, yüksek verimlilik, ilerlemiş pazar payı, çalışanların yüksek

motivasyonu ve memnuniyeti ve kaçınılmaz surette gelecekte daha iyi şöhrettir (BRICKNELL, 1996, s.18).

KELLY (1992); TKY'yi aşağıda yer alan üç kavrama dayanarak tanımlamaktadır:

Toplam : Herkesin ilgilendiği bir konu,

Kalite : Müşterilerin ihtiyaçlarını en düşük maliyette ilk kez ve sürekli karşılamak,

Yönetim : Üst ve alt yönetim grubu tarafından sahip çıkılan ve önderlik edilen bir konu.

TKY, müşterilerinin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan bir yaklaşım olduğu kadar maliyetleri de düşüren bir yönetim tarzıdır. Başka bir ifadeyle, TKY hataları önlemeyi hedefler; böylece bir taraftan müşteri, hatasız ürünlere sahip olurken, diğer taraftan da üretici kuruluşun (hatalı üretimden kaynaklanan) maliyetleri düşer (DİKEN, 1998, s.20).

TKY'nin bir başka tanımı ise, "her kuruluşta her düzeyde performansın iyileştirilmesine yönelik, tamamıyla entegre olmuş çabalarla, yöneticiden işçiye kadar herkesi kapsayan düzenli iyileştirme faaliyetleridir" (KARYAĞDI, 2001, s.56).

TKY'nin daha yalın bir tanımı ise "bilimsel aklın demokrasi ile evliliği" şeklinde yapılabilir (KARYAĞDI, 2001, s.56).

Literatürde "Toplam Kalite" "Toplam Kalite Kontrol" kavramları ile de adlandırılan TKY, tüm süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin tam katılım yoluyla geliştirilmesi, iç ve dış müşteri tatmininin artırılması ve müşteri bağlılığının yaratılmasının sağlanması amacıyla, örgütte alınan sonuçların sürekli iyileştirilmesine dayanan, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında mal ve hizmet bünyesinde oluşturan günümüzün bir yönetim anlayışıdır (KARYAĞDI, 2001, s.56).

TKY, sadece ürün ve hizmet kalitesi ile ilgili olmayıp günümüzün çağdaş yönetim anlayışıdır. Temeli insana dayalı, müşteri odaklı bu anlayışın iki temel unsuru vardır:

- Kurum çalışanlarının tam katılımı
- Yapılan tüm işlerin sürekli iyileştirilmesidir (KARYAĞDI, 2001, s.56).

TOPLAM; bu yönetim biçiminin, kurum içindeki tüm fonksiyonları, faaliyetleri ve bireyleri kapsadığını belirtir. Toplam terimini en iyi vurgulayan ifade ise “herkesin katılımı”dır. Bir başka ifadeyle “toplam” kelimesi ile ifade edilmek istenen kalite olgusunun kurumda top yekun oluşturulmasıdır (KARYAĞDI, 2001, s.56).

KALİTE; kelime olarak sözlüklerde, “bir şeyin iyi veya kötü olma özelliği ile ilgili kılınıp, herhangi bakımdan üstün veya eksiksiz olması” olarak tanımlanmaktadır. Kalitenin klasik tanımı “standartlara uygunluktur”. Ancak bugün bu tanım yeterli olmamakta, kalite; “müşterilerin istediklerine uygunluk” olarak düşünülmektedir (KARYAĞDI, 2001, s.57).

Kaliteye ilişkin birkaç tanım vermek gerekirse (KARYAĞDI, 2001, s.58);

- Amaca ve kullanıma uygunluk (J.JURAN).
- Bir ürünün veya hizmetin açıkça veya dolaylı olarak belirtilen ihtiyaçları gidermeyi sağlayan özellik ve karakteristiklerinin tümüdür.
- Kullanılmakta olan ürünün veya hizmetin müşterinin beklentilerine yanıt verebilmesini sağlayan pazarlanabilir, üretim ve bakım karakteristiklerinin toplamıdır (FEIGENBAUM).
- Koşullara uygunluktur (P.B.CROSBY).
- Kalite, ürün yada hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketici isteklerine yanıt veren bir üretim sistemidir (JAPON SANAYİ STANDARTLARI).
- Kalite kontrol uygulamalı, en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi daima tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımını yapmak, üretmek ve satış sonrası hizmetleri vermektir (KAORU ISHIKAWA).

YÖNETİM; kalitenin kendiliğinden olmayacağı ve yönetilmesi gerektiği bugün herkes tarafından kabul edilen bir olgudur. Dolayısıyla kuruluştaki tüm çalışanları ilgilendirip etkilemesi ve tüm örgüte uygulanması gerekmektedir. Bir kalite zincirinin herhangi bir noktasının ihtiyaçlara yanıt vermemesi, sistemin başka bir yerinde bir kusur veya arızaya

neden olur. Bu ise kendiliğinden bir kısır döngüye yol açar. Kalitenin bedeli, ihtiyaçların sürekli olarak incelenmesi ve bunlara yanıt verebilme yeteneğidir ve ancak bu yolladır ki “sürekli gelişme” süreci uygulama alanı bulabilir. Bu gelişmeyi de sağlayacak olan yönetim ve yönetimin değişim sürecinin oluşumuna olumlu katkısıdır. Yönetimin bu süreçteki katkısı yöneten, “emreden” değil “çalışanların antrenörlüğü” şeklindedir (KARYAĞDI, 2001, s.58).

Toplam Kalite Yönetimine Dr. Deming tarafından tanımı yapılmış olan yeni bir yönetim anlayışı ile adım atılmıştır:

“İnsanlar belirli bir sistem içinde çalışırlar. Bu sistemde yöneticinin görevi, tüm çalışanların katılım ve desteği ile sistemi sürekli iyileştirmektir”

Bu tanım çerçevesinde bir kuruluşun geleneksel yönetim anlayışından uzaklaşarak Toplam Kalite Yönetimi’ne yaklaşım yapabilmesi kültürel bir dönüşümü gerektirmektedir. Bu kültürel dönüşümün başarılı bir şekilde yaşanabilmesi için yenilikçi kavram ve uygulamaların yerleştirilmeye çalışılması gerekmektedir (PEŞKİRCİOĞLU, 1997, s.35).

Sonuç olarak; TKY, işletme kültürünün her yönünün sürekli ilerlemesi ile rekabet üstünlüğünü sağlayan çabalardır. Toplam; firmadaki tüm çalışanların katılımı, müşteri ve tedarikçiler ile, Kalite; (müşteri istek ve beklentilerinin tam olarak karşılanması) Yönetimi; (kıdemli idarecilerin tamamen katılımı). Yani TKY hem bir felsefe hem de işletmelerin sürekli gelişimini sağlayan yol gösterici prensipler takımı olarak tanımlanabilir.

1.1. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Kalite olgusu çok eski zamanlara dayanmakla birlikte işletmelerde kalite olgusu daha yakın bir tarihi ifade etmektedir. Sanayi devriminden önce kalite olgusu, küçük atölyelerde az sayıda kişi ve daha çok emek gücüne dayanan üretim şeklinde izlenmekteydi. Sanayi devriminden sonra üretim, büyük ölçekli ve emek gücünden ziyade otomasyona bağlı ve daha karmaşık halde izlenmektedir. Toplam Kalite Yönetimi, bir işletme stratejisi olarak, 1950’lerden sonra Japonya’da uygulanmış ve bütün dünyaya

yayılmıştır. Ancak Toplam Kalite Yönetimi işletmelerin her dalında uygulanmaya, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra ABD' de başlamıştır.

Toplam Kalite Yönetimini, Sanayi Devriminden Önce ve Sanayi Devriminden Sonra diye ikiye ayırarak inceleyebiliriz.

1.1.0. Sanayi Devriminden Önce Kalite Yönetimi

Kalite kavramı çok eski çağlara kadar uzanır. Mısır'da piramitlerin yapımı sırasında taş ustalarının yonttukları taş bloklarının kenar ve yüzey ölçülerini kontrol ettikleri bilinmektedir.

Sanayi devriminden önce üretim, ilkel şartlarda emek gücüne dayalı küçük atölyelerde yapılmaktaydı. İşçi, üretimin her sürecini bilmekteydi. Dolayısıyla üreticiler ürünün kalitesiyle yakından ilgilidiler. Her isteyen istediği alanda çalışmak üzere bir atölye açamazdı. Kethüda, yiğitbaşı ve loncaların onayını almak zorunda idi. Hammadde olarak gelen malların ilk kalite kontrolü, yiğitbaşılar tarafından bir yerde yapılır ve buradan esnafa dağıtılırdı. Malın kalitesine göre müşteriye satılacak fiyatı da belirlenir (narh), bunun üstünde fiyatla veya bozuk mal satan esnafın belgesi elinden alınırdı (ÖZVEREN, 1997, s.11).

İlerleyen dönemlerde makineleşmenin hızla artmasıyla atölye tipi üretimden fabrika tipi kitle üretim sürecine doğru geçiş başlamıştır.

1.1.1. Sanayi Devriminden Sonra Toplam Kalite Yönetimi

19. yüzyılın sonlarına doğru sanayi devrimi iyice hızlandığında, işgücü ihtiyacı önemli bir sorun olarak ortaya çıktı. O yıllarda kırsal alandan şehre gelen işgücü, eğitimsiz ve vasıfsız niteliklere haizdi. Yeterli düzeyde vasıflı eleman bulunmadığından da işgücü açığı vasıfsız elemanlarla kapatılmaya çalışılmıştı. Vasıfsız işçinin kalitesiz çalışması da işletmelerde sorun olmuştu. Bu sorunlarla ilk uğraşan kişilerin başında Frederic Winslow Taylor gelmekteydi (ÇETİN, 1999, s.68). Taylor, planlama ve üretimi birbirinden ayırmıştır. İş planlaması sürecini mühendislerin kontrolüne alan Taylor, kısa bir eğitimin ardından iş süreçlerini hızlı ve kaliteli bir biçimde sonuçlandırmıştır. Bu dönem önemli

teknolojik gelişmelerin yaşandığı ve bunun meydana getirdiği zenginlik ve refahın geniş toplum kesimlerini de etkilediği dönemi başlatmıştır. Bu yüzyılın başında, endüstriyel sistemlere önemli yenilikler getirmiş olan Henry Ford, 1905 yılında Ford motor şirketinde ilk kez montaj hattı uygulamasını başlatmış ve imalat ortamındaki karmaşık süreçleri niteliksiz iş gücü tarafından yapılabilecek basit montaj operasyonlarına ayırmayı başarmıştır.

Amerika'da Taylor atölye düzeyinde verimlilik çalışmalarını artırırken, bilimsel yönetimin diğer önemli ismi Weber'de Almanya'da yönetimin ilkeleri ve bürokrasi konusunda yeni teoriler geliştirmiştir. Weber'in kalite yönetimine katkıları, sistem kurma, yetki ve sorumluluk dağılımının akılcı ve bilimsel bir şekilde yapılmasını sağlamak şeklinde olmuştur (ÖZVEREN, 1997, s.13). Weber'e göre, işletmeler büyüdükçe bürokrasi de artmaktadır. Çalışanlar kendilerine düşen görevleri belirli standartlar dahilinde yapmaktadır. Bu yöntemler, zamanla işe yabancılaşma ve işe bağlılığın azalması gibi sorunlara sebep olmuştur. Bu sorunlara cevap bulmak için çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bunlardan en önemlisi Elton Mayo ve arkadaşlarının Hawthorne elektrik şirketinde yaptıkları çalışmada "yönetimde insan faktörünün önemini" ortaya çıkarmıştır. Bugünkü kalite çemberlerinin ve takım çalışmalarının temelini bu çalışmalar oluşturmaktadır.

Çağdaş kalite kontrol yada şimdiki adıyla istatistiksel kalite kontrol 1930'larda Bell telefon şirketinde çalışan istatistikçi W.A. Shewhart'ın kontrol çizelgelerinin endüstriyel kullanıma girmesiyle başladı. Bu dönemde adı geçen şirkette bölümler arası koordinasyon eksikliği ve ürünlerdeki kusurlar sonucu oluşan sorunları gidermek amacıyla kalite kontrolünü Muayene Mühendisliği bölümünü kurmakla başlattı (KARYAĞDI, 2001, s.59). İstatistikçi Shewhart tarafından başlatılan kalite kontrolü çalışmalarını, dünya literatürü incelendiğinde, Toplam Kalite Yönetiminin fikir babaları olarak anılan Edwards Deming ve Joseph Juran'ın çalışmaları izlemektedir.

II. Dünya Savaşı'ndan sonra kalite alanında Japonya'da büyük gelişmeler yaşanmıştır. Batıda savaş sonrası kalite kavramı savaş öncesi döneme göre gerilerken, Japonya'da gelişmeye başlamıştır. Dünya savaşından yenik çıkan Japonlar, hayatta kalabilmek için, batının rekabetiyle savaşmak zorunda olduklarını anlamışlardır. Savaştan harabe halde

çıkmiş, doğal kaynakları az, birçok malı ithal etmek zorunda olan bir ülkeye sahip olan Japonların, ithalat için paraya gereksinimleri vardı. Bunu da ancak birşeyler ihraç ederek elde edebileceklerini biliyorlardı. Fakat o güne kadar kalitede önde giden Avrupa'ya ve Amerika'ya karşı mal satabilmek kolay değildi. Önceleri Batıdan aldıkları ürün örneklerini parçalayarak nasıl yaptıklarını anlamaya çalışmışlar, daha sonra da ürünlerde küçük gelişmeler yaparak yeniden üretmişlerdir. Bu küçük fakat devamlı gelişmelerle, işletmelerde sürekli gelişme (kaizen) felsefesini yerleştirmişler ve zaman içinde batının kalite standardını yakalamış ve geçmişlerdir (ÖZVEREN, 1997, s.15).

1960'lı yıllarda Japon bilim adamı Kaoura Ishikawa, sürekli iyileştirmede kullanılan kalite kontrol çemberleri çalışmaları ile işçi eğitimi çalışmalarını başlattı. Bu çalışmaların sonucu o denli başarılı olmuştur ki, 1960'lı yıllarda optik, 1970'li yıllarda elektronik, ve 1980'li yıllarda otomotiv sektöründe dünya liderliğini ele geçirmişlerdir (EFİL, 1995, s.9).

1.2. Toplam Kalite Yönetimine Katkısı Olan Bazı Düşünürler

William Edwads Deming

1900-1993 yılları arasında yaşamış olan Deming, fizik mühendisidir. İstatistiksel süreç kontrolü, verimliliğin artırılması ve maliyetlerin azaltılması konularında önemli çalışmalar yapmıştır. 1947'de savaş bakanlığı danışmanı olarak Japonya'ya gitmiş ve burada Japonlara istatistikte veri dağılımı, kontrol çizelgeleri yolu ile proses kontrolü ve bir yönetim modeli olarak Deming döngüsünü anlatmıştır. Örgütlerde rekabet avantajı için kalitenin önemini vurgulayan Deming, kalite için Deming'in 14 kuralı olarak bilinen kriterleri anlatmıştır. Bu 14 kural, çalışan yönetim ve sistemle ilgili hususlardır.

Kaoru Ishikawa

Ishikawa, istatistiksel kalite kontrol aracılığı ile kalite yönetimine önemli katkılar sağlamıştır. Ishikawa kalite kontrol çemberleri kavramının kurucusu olup, iş hayatında insan faktörünün önemini vurgulamıştır. Toplam kalite yönetiminde, yönetimin önemi ve insana saygının en önemli faktörler olduğunu vurgulamıştır.

Phil Crosby

Sıfır hata yaklaşımının kurucusu olan Crosby, bunun bir hedef olarak belirlenmesi ve bunun için çalışılması gerektiğini söylemiştir. Crosby'ye göre, hata çıkmadan önlenmeli ve yönetimin çalışma hedefi sıfır hata olmalıdır. Kalite ise müşteri isteklerine uygunluktur.

Masaki Imai

Imai, Toplam Kalite Yönetimi'nde Kaizen (sürekli gelişme) kavramı ile anılmaktadır. Japonlara göre herşey gelişmeye ve ilerlemeye açıktır.

Japonca'da KAI (kay) değişim; ZEN (zen) ise iyi daha iyi anlamına gelmektedir. Kaizen felsefesi aslında bir isteği, talebi, güdüyü ifade etmektedir. Bu güdü temelde sonu olmayan bir gelişme ihtiyacına işaret eder. Japonya'da anlaşılan anlamı da budur. Sürekli gelişme isteğidir (ÖZÇELİKEL, 1994, s.99).

Kaizen yönetimden işçilere herkesi kapsayan bir süreç olup kişinin tüm yaşamını iyileştirmeyi içermektedir. Bu aile hayatı olabileceği gibi iş ya da sosyal çevre de olabilir.

1.3. Toplam Kalite Yönetiminin Öğeleri

Bugüne kadar TKY hakkında yapılan pek çok çalışma vardır. TKY'nin işletme performansı üzerindeki etkisinin araştırıldığı bu çalışmalarda TKY'nin kritik öğeleri saptanmaya çalışılmıştır. Yapılan bu çalışmaları incelediğimizde TKY'nin kritik öğeleri üzerinde ortak bir sonucun olmadığını görmekteyiz. Her araştırmacı, kendi çalışması sonucu elde ettiği verilere göre farklı öğeler oluşturmuştur. Örneğin; Saraph ve diğerleri (1989) Toplam Kalite Yönetiminin kritik öğeleri olarak sekiz faktör öne sürerken Black ve Porter (1996) on faktör öne sürmüştür. Ayrıca oluşturulan çeşitli ödül çatılarında da farklılıklar mevcuttur. Bu bölümde alınan öğeler MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award: Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü) Ödül Çatısı kriterlerinin öğelerinden oluşmaktadır.

1.3.0. Liderlik

Toplam kalitenin uygulanması, zaman ve sabır isteyen, derinliğine bir eylemdir. Bu uygulama, beraberinde eğitim yatırımlarını gerektirmektedir. Böyle bir karar, kaçınılmaz olarak yönetimin gerçek bir irade beyanını ve tam katılımı gerekli kılmaktadır. Eğer kalite herkesin görevi olacaksa, bu öncelikle yönetimin görevi olmalı ve bunu herkese göstermelidir. Bu nedenle böyle bir program ancak üst yönetim tarafından başlatılmalıdır (DİKEN,1998, s.52,53).

Kalitede öncülük ve önderlik üst yönetimin liderliği altındadır. TKY faaliyetlerinin başarıya ulaşması, öncelikle üst yönetimin buna gönülden inanması ve kelimenin tam anlamıyla tutkuyla bağlanmasını gerektirmektedir.

Yönetim kademesinde yer alan her ferdin iki temel görevi vardır. Bunlar:

- a) Kuruluşun performansını yükseltmeye imkan veren sistemleri kurmak ve geliştirmek,
- b) Mevcut sistemi, belirlenen hedefler doğrultusunda çalıştırmak.

Bu anlamda yönetimin sorumluluğu sistem geliştirmek ve sistem içinde çalışmaktır (KARYAĞDI, 2001, s.61).

TKY'ye geçişte, "Liderlik" becerilerinin kazanılması, sergilenmesi, yaygınlaştırılması ve kararlılıkla uygulanması çok önemlidir. Çünkü liderlik, her şeyden önce sistemin tüm öğelerini işin içine katabilmek, her düzeyde bu çabayı ateşlemek, yönlendirmek ve mükemmelliğe gidiş yolculuğunu sürekli kılmak demektir (KALDER, 2002, s.39).

TKY uygulamalarında özellikle üst yönetimin çalışanlara olan yaklaşımı başarı üzerinde önemli rol oynamaktadır. Çalışanların kendilerini aileden biri olarak görmelerini sağlayacak her türlü yaklaşım, çalışanların fikir ve kişiliklerine önem verme sisteminin alt yapısını oluşturmaktadır (ŞİMŞEK, 2004, s.135).

Yönetimde üst düzey yöneticilerin rolleri çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Bu roller; üst düzey yöneticilerin müşteri vizyonunu, yönelimlerini, temiz ve görülebilir kalite değerlerini ve beklenen yüksek performansı sağlamalarını ifade eder. Üst düzey yöneticiler, kalite görevini, misyonunu, amaçları gerçekleştirmek ve planları sürdürmek ve geliştirmek için önemli tedbirleri almalıdır. İşletmenin kalite performansının ilerlemesi için üst düzey yönetim, ihtiyaç duyulan rolleri planlamalı, öğretici ve hizmet edici olmalıdır (AHIRE ve diğerleri, 1995, s.283). Açıklamadan da anlaşılacağı üzere; lider, sadece yöneten konumunda olmamalı, aynı zamanda eğitmen ve hizmet eden olmalıdır.

Dolayısıyla sadece karar verme, planlama, organize etme, görev verme gibi yönetim fonksiyonlarını yerine getiren yöneticiler yerine, takım çalışmasına inanan, ekibini sürekli eğiten, onlara antrenörlük yapan, onları motive eden, onlarla mükemmel düzeyde ilişki kurabilen ve ortak değerleri paylaşan, onlara gidilecek yönü gösteren, gerçekçi ve heyecan veren stratejiler ve hedefleri ekibi ile birlikte ortaya koyan, bazen ekibinin önünde, bazen yanında ve bazen de arkasında olan, gücü ve başarıyı paylaşan, sadece sonuçları değil çabaları da değerlendiren, örnek davranışlarda bulunan, etkileyici, fırsat eşitliği yaratan, değişime açık, adil ve dürüst yöneticilere ihtiyaç vardır (TANYAŞ, 2000, s.12).

TKY' de yöneticiler antrenördür. Oyuncular ise kuruluşun tüm çalışanlarıdır. Üst kademe yöneticiler, kalite ve kurum misyonu hakkında ileri görüşlü yani vizyon sahibi ve amaç tutarlılığı içinde olmalıdırlar. Liderlik yönetimin doğal işi olmalı ve yöneticiler yargılayıcı değil yapıcı ve eğitici yaklaşımlar göstermelidirler (KARYAĞDI, 2001, s.61).

1.3.1. Ölçme, Analiz ve Bilgi Yönetimi

Bu öge verilerin nasıl toplandığını ve performans ölçümü için nasıl analiz edildiğini ortaya koyar. İşletme rekabet üstünlüğü sağlamak için iş süreçleri ile ilgili verileri sürekli toplar ve analiz eder. Sürekli ilerlemenin önemli bir koşulu Ölçme, Analiz ve Bilgi yönetimidir. Çalışanlar ve yöneticiler işlerini ve diğer süreçlere etkilerini, problemlerin temel nedenlerini tümü ile bilmek durumundadırlar. Bu amaçla iş süreçlerini ölçmek, analiz etmek ve değerlendirmek durumundadırlar. Ölçüm yolu ile elde edilen verilerin değerlendirilmesinde istatistik yönetiminden yararlanılmalıdır. Ancak bu sayede hata ve nedenleri ortaya çıkarılabilir.

Bu bakımdan istatistiksel Analiz ve Sorun Çözme Teknikleri firma çapında öğretilmeli, kullanılması sağlanmalıdır. Çünkü gerçeklere yani rakamlara ve bilimsel incelemeye dayanmayan bir yönetim kararının anlaşılması, kabul edilmesi zordur ve böyle bir karardan fayda sağlanabileceği de düşünülemez (DAĞ, 2002, s.17).

Küresel rekabet ortamında işletmenin rekabet gücü açısından anahtar rolü oynayan en önemli unsur "*kalite-maliyet-termin*" üçlüsünde üstünlük sağlamaktır. Ölçemediğimiz bir şeyi geliştiremeyiz. Bu nedenle, ölçüm ve istatistik Toplam Kalite'nin vazgeçilmez unsurlarındandır. Böyle bir ortamda müşteri tarafından belirlenen "kalite" sürekli değişmektedir. Buna bağlı olarak maliyet ve termin unsurları da işletmeyi hızlı değişime ayak uydurmaya zorlamaktadır (ÖZGENER-GÜNEŞ, 2001/2, s.67-68).

1.3.2. Stratejik Planlama

Stratejik Planlama bir kurumdaki tüm birimlerin aynı hedefe dönük olarak birlikte hareket etmesini sağlamak için, gerekli yol, yöntem ve araçların belirlenmesi, planlanması ve yönlendirilmesi sürecidir. İşletmeler için bu öge yaşamsal bir anlam taşır. Stratejik planlarını doğru şekilde belirleyen işletmeler pazarda devamlılıklarını sürdürebileceklerdir.

Bir kurumda politika ve stratejilerin belirlenmesi ve yaşama geçirilmesi aynı zamanda karar alma ve uygulama sürecinin temelini oluşturur. Bilindiği gibi her kurumda alınacak kararların bir grubu "ilke" düzeyinde (yani stratejik) bir bölümü de "teknik" (yani operasyonel) düzeydedir. Bunlardan kurumun hedefini ve yönünü belirleyen ilke kararları "stratejik" bir değer taşırken, operasyonel karar ve uygulamalar, kurumu hedefe ulaştıracak adımların atılması ve stratejik kararları başarıya ulaştıracak eylemler olarak da tanımlanabilir. Bu bakımdan operasyonel karar ve uygulamalar stratejik kararlar kadar önemli ve değerlidir (ÖZGENER-GÜNEŞ, 2001/2, s.48).

1.3.3. İnsan Kaynağı Odaklılık

İnsan Kaynağı Odaklılık ögesi, kaliteyi geliştirmek isteyen bir kurum için, insan ögesine vermesi gereken önemi vurgular. Bir kurumun, her düzeydeki çalışanın yaratıcı

gücü ve aktif katılımına ihtiyacı vardır. İnsan unsuru kurumlar arasındaki farklılığı yaratan en önemli kaynak olarak görülmektedir.

TKY'nin en önemli amacı insana saygı duyan bir çalışma ortamı yaratmak, en alt düzeyde görev alan çalışanlara bile yaratıcılıklarını kullanma, başarılı olma, onurlandırılma, sorumluluk taşıma ve iş hayatlarına anlam kazandırma olanağı vermesidir. Bu şekilde çalışanların kaliteye olan bağlılıkları da sağlanmış olacaktır. TKY' de sorunların çözümünde takım çalışması çok önemlidir. Bu sebeple, işletmeler, kurum kültürünü insan odaklı bir hale getirerek, kontrol esaslı bir yönetim anlayışından demokratik ve güven esaslı bir yönetim anlayışına geçerek, sorunların çözümünde takım çalışmaları sonuca daha çabuk ulaşmaktadırlar.

1.3.4. Müşteri Odaklılık

TKY'nin birincil odak noktası müşteri ve müşteri tatminidir. TKY müşteri odaklı bir pazar anlayışını öngörür. Bu sebeple müşteri istek ve beklentilerinin belirlenmesi çok önemlidir. Müşteri tatmini, müşterinin bir mal veya hizmetten beklediği faydalara bağlı olarak değişir. Söz konusu istek ve beklentiler müşteriden müşteriye farklılık gösterecektir. Bu sebeple işletmeler ürün çeşitliliğini uygun fiyat-kalite dengesi içinde gerçekleştirmek zorundadırlar. Müşterilerin mevcut ve gelecekteki istek ve beklentilerini karşılamak kaliteli hizmet için çok önemlidir.

Giderek artan rekabetin baskısı şirketleri "yaptığını satan" olmaktan çıkarıp "satılabileni yapan" haline getirmektedir. Bunun için Müşteri Odaklılık ilkesi "kaliteyi müşteri belirler" deyiimiyle özdeş olarak ifade edilmektedir (ŞİMŞEK, 2004, s.137).

Kalite güvence aktiviteleri, müşterilerin ihtiyaçları ve beklentileri tarafından belirlenmelidir. Eğer müşterilerin beklenti ve ihtiyaçları yanlış tanımlanmış ya da yorumlanmış ise sonuçta meydana gelen ürün istenilen kalitede olmayacaktır. Bundan dolayı pazarlama çabası, kalite için müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin doğru bir şekilde tanımlanmasına ihtiyaç duyar. Bu nedenle firmalar müşteri ihtiyaçlarını yansıtan anahtar öğeler üzerinde odaklanmalıdır. Bunlar; müşteriye tanımlamak, müşteri ihtiyaç ve

beklentilerinin çevrilmesi ve müşteriye uygun olan eşyanın üretilmesidir (AHIRE ve diğerleri, 1995, s.289-290) .

Müşteri, ürün yada hizmetlerden yararlanan ya da bir şekilde bunlarla ilişkisi olan kişi veya birimdir. Müşteri kavramı iki kısımda incelenir; iç ve dış müşteri. İç müşteri, şirket çalışanlarıdır. Üretim sisteminde bir sonraki kısım bir önceki birimin müşterisi durumundadır. TKY sisteminde bu noktaya dikkat edilmelidir. Müşteri tüm faaliyetlerin temelini teşkil eder. Müşterisi olmayan şirket varolamaz (DİKEN, 1998, s. 67).

Firmanın tüm faaliyetleri;

- Müşteriyi tatmin etmek
- Müşteriyi elinde tutmak
- Müşteri bağımlılığını sağlamak üzere kuruludur (DİKEN, 1998, s. 67).

Bu sebeple müşteri istek ve beklentilerinin ne olduğu ve ne olacağının anlaşılması önemlidir. Dolayısıyla müşteri istek ve beklentilerinin ölçümü ve analizi müşteri odaklığın önemli bir sürecidir. Müşteri kalıcılığının önemli bir unsuru da müşterilerin gelecekteki istek ve beklentilerinin belirlenmesi ve rakiplerden önce karşılanmasıdır. TKY'de müşteri odaklılık, tüm çalışan ve tedarikçileri kapsayan bir süreçtir. Müşteri istek ve beklentilerinin tüm çalışan ve tedarikçiler tarafından bilinmesi gerekir (TANYAŞ, 2000, s.8-9).

Sonuç olarak, işletmeler müşterilerinin istek ve beklentilerini doğru algılamak, doğruyu üretmek ve doğru yer ve zamanda sunmak zorundadır.

1.3.5. Süreç Yönetimi

Hammer tarafından süreç, "girdilerin çeşitli işlemlere tabi tutularak değerlendirilmesi ve bunlardan değer oluşturularak çıktı veya çıktılarının üretildiği faaliyetlerin toplamı" olarak tanımlanmaktadır. Sistematik bir yaklaşımla, sürecin ne olduğunu aktaran bu tanımdan da anlaşılabilirliği gibi süreç, tıpkı sistem gibi özgün bir işleyişi ve sınırları olan alt süreçlere ayrılabilir. Tanımlanan ve sınırları tespit edilen her sürecin tedarikçileri ve

müşterileri, kendi içinde bir işlem akış düzeni ve bu akış düzleminde girdi-ürün yönünde bir zincirin halkaları gibi birbirine bağlı bulunan işlemciler (makine veya insanlar) vardır. O halde bir süreç; "ürün ve hizmetleri iç ve dış müşterilere aktaran bir araç" olarak da tanımlanabilir. Bir diğer tanımla süreç "çeşitli girdilerin kullanımı sonucunda istenen çıktıların üretilmesini sağlayan ve katma değer yaratan işlemler dizisidir" (KALDER, 2002, s.75).

Sonuç olarak, Süreç Yönetimi, kalite üzerine odaklanarak çok fonksiyonelli örgütler yerine, daha yalınlaştırılmış ve nihai ürün veya hizmet bazında organize olmuş bir örgüt yaklaşımını ifade eder.

1.4. Kalite Ödülleri

Artan global rekabet, kaliteye olan ilgiyi artırmakta ve firmaların kalite programlarını uygularken kullanacakları bir rehber aramalarına neden olmaktadır. Firmaların genel performanslarının değerlendirildiği bir çok değerlendirme metodolojisi içinde kalite ödülleri, günümüzün en popüler ve itibar gören yönetimi olarak görülmektedir. Uygulamada en çok yer alan bu modellerden ilki 1951'de Japonya'da kalite hareketini başlatan Deming adına atfedilen Deming Kalite Ödülü Modeli'dir. İkincisi, 1987'de oluşturulan ve Kuzey Amerika kıtasında kullanılan, MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award: Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü)'dür. Üçüncüsü ise, Avrupa Kalite Yönetim Vakfı tarafından oluşturulan EFQM (European Foundation for Quality Management: Avrupa Kalite Ödülü) Mükemmellik Modelidir (PAKDİL, 2003/3, s.37-38).

1.4.0. Deming Ödülü

Deming Ödülü, Deming'in Japonya'ya yaptığı katkının bir göstergesi olarak 1951'de kalite kontrolünün iyileştirilmesi amacıyla Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği tarafından yaratılmıştır. Deming Uygulama Ödülü Modelinin amacı, kurum genelinde istatistiksel kalite kontrole dayalı olarak kalite kontrolü başarıyla uygulayan firmaları ödüllendirmek ve gelecekte de aynı başarıları sürdürmelerini sağlamaktır (PAKDİL, 2003/3, s.40).

Deming Modeli 10 temel kriter üzerine kurulmuştur ve diğer modellerde olmayan bir uygulama ile modelin her bir kriteri 10 puana sahiptir.



Şekil: 1

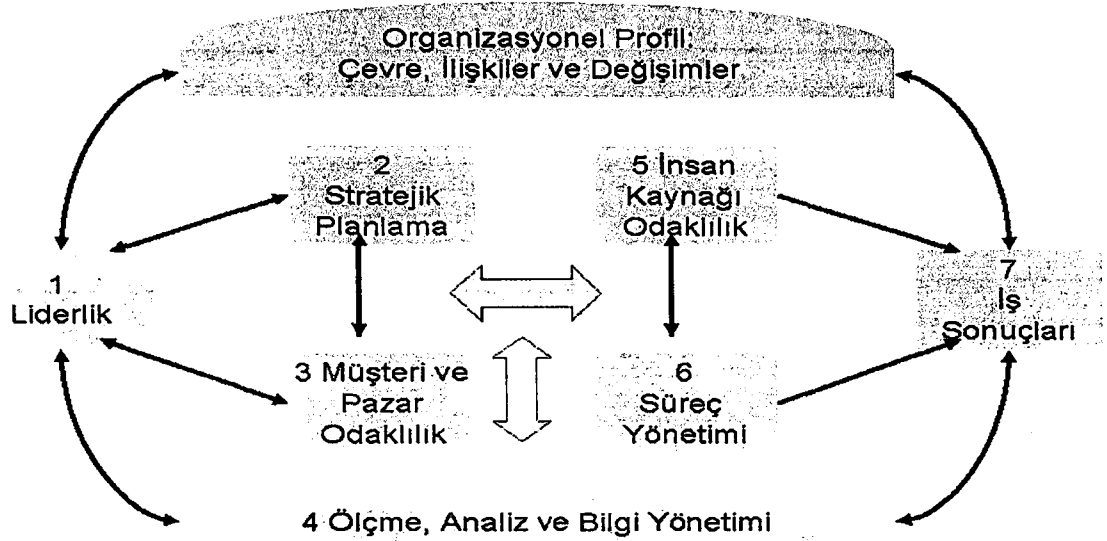
Deming Modeli

Kaynak: (PAKDİL, 2003/3, s.45).

1.4.1. Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü

MBNQA sürekli artan rekabet ortamında ayakta kalabilmek, kurum performansını ve kapasitesini iyileştirmek ve müşterilerini memnun etmek amacıyla Ulusal Standartlar ve Teknoloji Enstitüsü (NIST) ve Amerikan Kalite Derneği (ASQ) ortak çalışması sonucu oluşturulmuştur (PAKDİL, 2003/3, s.46).

Model birbiri ile ilişkili 7 ana kriter ve 19 alt maddeden oluşmaktadır.



Şekil: 2

MBNQA Modeli

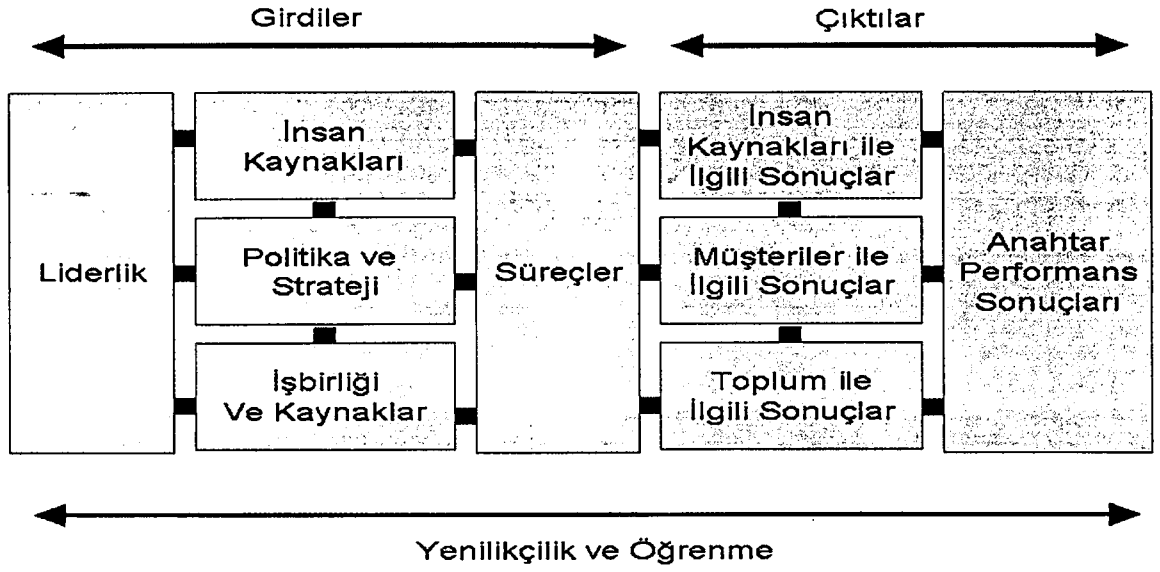
Kaynak: (PAKDİL, 2003/3, s.49).

Modele göre, iş sonuçlarında mükemmelliğin elde edilmesi için etkili bir liderlik, stratejik planlama uygulamaları, müşterilere, pazara ve insan kaynaklarına odaklı bir yaklaşım, süreç yönetimi metodolojisinin uygulanması ve ölçmeye dayalı karar mekanizmalarına ihtiyaç vardır. Firma, ancak bu gerekleri yerine getirdiğinde iş mükemmelliğine ulaşacaktır (PAKDİL, 2003/3, s.46).

1.4.2. EFQM Kalite Ödülü Mükemmellik Modeli

EFQM (European Foundation for Quality Management) Mükemmellik Modeli, 1988'de Batı Avrupa'da yer alan 14 ülkenin girişimiyle kurulan Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) tarafından, Avrupa Kalite Organizasyonu ve Avrupa Komisyonu'nun desteği ile Amerika kıtasındaki kalite hareketine karşılık olarak 1991'de oluşturulmuştur. EFQM Mükemmellik Modeli, kuruluşundan bu yana Avrupalı kuruluşların global rekabet avantajı yakalamaları amacıyla kullandıkları bir strateji olarak hizmet etmektedir (PAKDİL, 2003/3, s.52).

Model 9 ana ve 32 alt kriterden oluşmaktadır.



Şekil :3

EFQM Mükemmellik Modeli

Kaynak: (PAKDİL, 2003/3, s.56).

EFQM Mükemmellik Modeli de, MBNQA gibi reçete tarzı bir yaklaşımı içermeyen yapıya sahip olup sürdürülebilir mükemmelliğin yakalanmasında bir çok farklı yaklaşımın izlenmesinin mümkün olacağını belirtmektedir. Söz konusu mükemmelliğe ulaşması için izlenmesi gereken temel ilkeler, modelin temel değer ve kavramları olarak ele alınmıştır. Bu ilkeler TKY'nin de temel prensipleri olarak görülmekte ve şu şekilde sıralanmaktadır (PAKDİL, 2003/3, s.53):

1. Sonuç yönelimli olmak
2. Müşteri odaklılık
3. Liderlik ve amaç tutarlılığı
4. Süreçlerle ve gerçeklerle yönetim
5. İnsan kaynağını geliştirme ve katılımını sağlama
6. Sürekli öğrenme, yenilikçi ve iyileştirme
7. Toplumsal sorumluluktur.

İKİNCİ BÖLÜM

2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Toplam Kalite Yönetimi ve uygulamaları hakkında yazılmış sayısız makale ve çalışma vardır. Yapılan çalışmalarla, bu yönetim anlayışının işletme kültürü üzerindeki etkileri, büyüklük, kültür, sektör ve faaliyet süresine göre araştırılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda toplam kalite yönetiminin kritik ortak elemanları bulunmaya çalışılmıştır. Fakat, sonuçlar Toplam Kalite Yönetiminin sektörler, kültürler, büyüklükler, ve hatta ülkeler arasında ortaklıklar gösterebileceği gibi farklılıklar da gösterebileceğini göstermiştir. Bu bölümde, Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili daha önce yapılan çalışmaların bulgularını içeren literatür araştırması yapılacaktır.

RADOVILSKY ve diğerleri (1994) üretim, hizmet ve dağıtım sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerde TKY uygulamalarını araştırmışlardır. Bu gaye ile 265 işletmeye gönderilen anket sorularına verilen cevapların yaklaşık % 68'i üretim işletmelerinden, % 14'ünden fazlası hizmet işletmelerinden, %7'si dağıtım ve yaklaşık % 11'i diğer işletmelerden gelmiştir. Cevaplayıcılar, işletme performansındaki ilerlemelerinin sonuçları olarak ortalama kazançta % 20,8, pazar payında % 8,6, verimlilik de % 20 oranında artış olduğunu söylerken, hataların % 24,7 oranında azaldığını beyan etmişlerdir. Ayrıca işletme performansındaki ilerlemenin, maliyetleri ortalama olarak % 20-40 azalttığını söylemişlerdir. TKY uygulamalarındaki başarısızlıkların sebepleri; % 35,7'si kalite geliştirme çabalarında üst yönetim desteğinin eksikliği, % 22,5'i kalite uygulamalarında bölümler arası zayıf iletişim ve % 15,3'ü TKY'nin gerçek çalışma sisteminden daha çok bir kampanya olarak algılanması olarak gösterilmiştir. TKY uygulamalarındaki problemlerin, üst yönetimin bunu anlamaması ve çalışanların zayıf beceri ve eğitimi olduğu anlaşılmıştır. Araştırma sonuçlarında kullanılan kalite kontrol araçlarının sayısı ile hataların azalışı arasında güçlü bir ilişki kurulmuş ve hataların azalışı ile kalite-fiyat

arasında da bu ilişkiye dikkat çekilmiştir. Benzer bir analizde de; verimlilikteki büyüme, kalite fiyatı ve uygulanan TKY elemanları sayısı ile ilişkilendirilmiştir.

CHANG-LU (1995) Tayvan'daki TKY'nin uygulamalarına ilişkin elektrik, elektronik, makine, kimya, çelik ve otomobil alanında faaliyet gösteren 219 üretici işletmeye (47 cevap alınmıştır) anket soruları göndererek bir araştırma yapılmıştır. Yapılan analizler sonucu en önemli kriterler sırasıyla; eğitim, çalışan ilişkileri, süreç yönetimi, kalite departmanının rolü, kalite verileri ve raporlama, üst yönetimin rolü ve kalite politikası, tedarikçi kalite yönetimi olarak tespit edilmiştir.

HO-CICMIL (1995) Malezya'da faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerde uygulanan TKY kriterlerini araştırmışlardır. Malezya'daki küçük ve orta ölçekli işletmelere bu konuda seminerler verilmiştir. Malezya'da kullanılan SIRIMEX modelinden hareketle Deming'in 10 elemanlı zincir fonksiyonu (liderlik, katılım, toplam müşteri memnuniyeti, sürekli gelişim, toplam katılım, eğitim ve öğretim, sahiplik, ödül ve tanınma, hata önleme, işbirliği ve takım çalışması), işletmelerde yönetici ve çalışanlara anlatılarak, kalite faaliyetlerini artırmak amaçlanmıştır. Yapılan araştırmanın sonucunda, bu ülkedeki hizmet ve üretim işletmelerinde kalite üstünlüğünü sağlamada, SIRIMEX modelinin önemli bir rol oynadığı ve bunların arasından da en önemli kriterin "müşteri memnuniyeti" olduğu tespit edilmiştir. Bu kriterleri uygulayacak olan üretim ve hizmet firmalarında müşteri ihtiyaç ve beklentileri daha iyi anlaşılacak müşteri memnuniyetinin artacağını ve böylelikle kalite uygulamalarında ilerleme kaydedilebileceği vurgulanmıştır.

MORHMAN-TENKASI (1995) yayımladıkları makalelerinde, Amerika'da uygulanan TKY kriterlerini ve toplam kalite ile finansal ölçümler arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Hazırlanan anket soruları, 1993'te Fortune dergisinde yer alan büyük ölçekli 500 hizmet ve yine büyük ölçekli 500 endüstri işletmesine postalanmıştır. Çoğunluğu işletmelerin üst yönetim bölüm yardımcısı tarafından cevaplanan anketin yanıtlanma oranı % 29 olmuştur. İşletme çalışanlarının yarısının TKY uygulamaları hakkında bilgi sahibi olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlardan, hizmet ve üretim işletmelerinde, TKY uygulamaları ve iş performans çıktıları ile şirket verimliliği ve karlılığı ve de çalışan memnuniyeti kriterleri arasında güçlü bir pozitif etki tespit edilmiştir. Yani daha iyi iş performansı süreç ve yönetimi ile şirket kar sağlamış, hissedarlar kazançlı çıkmıştır.

TAYLOR (1996) yaptığı çalışmasında Kuzey İrlanda'da faaliyet gösteren tüm sektörlerdeki işletmelerde TKY uygulamalarını ve bu uygulamaların işletmelere olan etkilerini araştırmıştır. Hazırlanan anket soruları, Kuzey İrlanda'da hizmet, kamu, perakende, üretim, yiyecek, içecek ve mühendislik sektörlerinde faaliyet gösteren 2037 (% 34'ünden cevap alınmıştır) işletmeye gönderilmiştir. Sektörlerden gelen cevaplar değerlendirildiğinde, TKY'ye en fazla önemi sırasıyla üretim, hizmet, kamu ve perakende sektörünün verdiği tespit edilmiştir. "İşletme performansını artırmak için herhangi bir teşvik edici sistem kullanılıyor mu?" sorusuna en fazla kamu sektöründen "evet" cevabı gelmiştir. Sektörler arasında müşteri memnuniyetine en fazla önem veren sektörün giyim ve tekstil sektörü olduğu belirlenmiştir. Sonuçta; sektörlerin pek çoğu, işletme performanslarını ilerletmenin çok önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Yapılan ölçümlerde müşteri memnuniyetinin, pek çok sektör tarafından -özellikle kamu sektörü- ölçülmediği ve müşteri memnuniyetine önem verilmediği anlaşılmıştır.

GHOSH-HUA (1996) Singapur üretim işletmelerinde uygulanan TKY çalışmalarını araştırmışlardır. Hazırlanan anket soruları, Singapur'da faaliyet gösteren 50 (27 işletmeden cevap alınmıştır) üretim işletmesine gönderilmiştir. En fazla cevap % 45 ile metal makine endüstrisinden gelmiştir. Her bir işletmedeki çalışan sayısı en az 250 olup, toplamda 16.000'in üzerinde çalışanın varlığı tespit edilmiştir. Yani bu araştırma, Singapur üretim sektöründe çalışanların yaklaşık olarak % 5'ini kapsamaktadır. Sonuçta uygulanan TKY elemanlarından en yüksek değeri, sırasıyla müşteri odaklılığı, performans ilerlemesi, satışların/ faydanın artışı, rekabet avantajının kazanılması kriterleri almıştır. "Başarılı TKY uygulamaları için önemli faktörlerin ne olduğu?" sorusuna birinci sırada "yönetimin katılımı ve kalitenin tüm işletmede prensip haline getirilmesi", ikinci sırada "çalışanların katılımı/kalite ilerlemelerinde yetkilendirme", üçüncü sırada "kalite teknik yeterliliği", dördüncü sırada "müşteri memnuniyeti" ve beşinci sırada "kalite maliyeti" cevapları alınmıştır.

IDRIS ve diğerleri (1996) çalışmalarında Malezya üretim işletmelerinde uygulanan TKY kriterlerini araştırmışlardır. Anket soruları üretim alanında faaliyet gösteren 650 işletmeye (% 50'si 100-150 arasında çalışana sahip orta ölçekli işletme, % 17'si 100'ün altında çalışana sahip küçük ölçekli işletme, % 33'ü 500'ün üzerinde çalışana sahip büyük ölçekli işletme) gönderilmiştir ve 247 kullanılabilir cevap alınmıştır. Kayıtlı

işletmelerin % 90'ından fazlası çalışmada yer almıştır. TKY kriterlerini uygulayan bu işletmelerde en önemli faktörler olarak; müşteri memnuniyetinin artması, takım çalışması, verimlilik, iletişim ve etkinlik olarak tespit edilmiştir. TKY uygulamaları esnasında karşılaşılan ana zorluklar sırasıyla; tutumlar, liderlerin katılımı, eksik anlaşılma, eksik bilgi kaynakları olarak belirlenmiştir.

MATTA ve diğerleri (1996) çalışmalarında MBNQA ödülünü kazanan başarılı işletmeler arasında TKY uygulamalarında farklılıklar olup olmadığını ortaya çıkarmayı amaçlamışlar ve bu amaçla Xerox, IBM, UPS, Avrupa ve Japon Otomobil Pazarı işletmelerinde çalışmalarını yapmışlardır.

MBNQA ödülünü kazanan 17 işletmede yapılan araştırmalar sonucunda, liderliğin en önemli kriter olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla liderliğin, müşteri, tedarikçi ve çalışan arasında ilişki kuran ve zamanını bunlar arasında geçirerek işletmenin kalite anlayışına en fazla hizmet eden birim olduğunu ortaya koymuşlardır. MBNQA ödülü kazanan işletmelerin ikinci önemli kriteri, kalite ölçüm süreçlerini geliştirmeleri ve işletmelerin başarıya ulaşmada süreçlerin bu doğrultuda hazırlanmasını sağlamaları olarak tespit edilmiştir. Üçüncü sırada gelen kriter ise; katılımcı yönetim olarak belirlenmiştir.

CHEN (1997) literatür araştırmalarına dayalı çalışmasının sonucunda TKY'nin işletme stratejisi ve çevresel ihtiyaçlara uyumunun gerekliliğini ortaya koymuş ve buna bağlı olarak da herbir TKY kriterinin işletme performansını pozitif etkilediğini tespit etmiştir. Ayrıca TKY'nin işletme performansına etkisinin, farklı firma tip ve büyüklükleri için değiştiğini ve uygulayıcıların buna dikkat etmesinin gerekliliğini ortaya koymuştur.

MOHANTY-LAKHE (1998) tarafından Hindistan'daki üretim işletmelerinde uygulanan TKY faktörlerini anlamak ve kritik TKY faktörlerini tespit etmek için yapılan bu çalışmada hazırlanan anket soruları, üretim işletmelerinde görev yapan 284 yöneticiye (175 yöneticiden sağlıklı yanıtlar alınmıştır) gönderilmiştir. Alınan cevapların analizi sonucu kritik başarı faktörleri 4 başlık altında toplanmıştır. Bunlar;

1. Proaktif iş süreçleri
2. Uluslararası destek
3. Ödül ve yetkilendirme
4. Katılım süreçleri

Ortaya konulan bu faktörler, Hindistan'daki üretim işletmelerinin, kalite performanslarını arttırmaları için uygulamaları gerektiği kalite çabaları olarak gösterilmiştir.

LEE (1998) yaptığı çalışmasında Hong Kong'daki TKY uygulamalarını araştırmıştır. Hazırlanan anket soruları 640 işletmeye (235 işletmeden cevap alınmıştır) gönderilmiştir. Cevapların % 37'si üretim, % 24'ü hizmet ve % 39'u inşaat sektöründen gelmiştir. Yapılan analizler sonucu en önemli TKY elemanları olarak; müşteri ilişkilerinin kurulması ve yönetimi, liderlik, takım çalışması, güvenlik yönetimi ve şirket imajının belirlenmesi tespit edilmiştir. Sonuçlar üretim işletmelerinin büyük bir çoğunluğunun kalite kontrol yönetim sistemini, ürün kalitelerini kontrol etmek için kullandıklarını söylerken; hizmet işletmeleri, müşteri ihtiyaçlarının karşılanması için kullandıklarını beyan etmişlerdir. Bu uygulamaların sağladıkları avantajlar ise, daha iyi takım ruhu, daha az personel şikayeti, azalan israf, artan verimlilik ve yeni müşteri sayısındaki artış olarak tespit edilmiştir.

YOO (1998) çalışmasında Kore işletmelerinin kalite konusundaki aktivitelerinin son durumlarını tespit etmeyi ve mevcut problemleri ortaya koyarak bu işletmelerin uygulaması gereken TKY kriterlerini belirlemeyi amaçlamıştır. Çalışmada MBNQA ödül kriteri esas alınarak oluşturulmuş anket soruları, üretim ve hizmet alanlarında faaliyet gösteren 110 işletmeye (92 işletmeden cevap alınmıştır) gönderilmiştir. Bu işletmelerin % 65'i üretim alanında (% 62'si büyük, % 38'i küçük ve orta ölçekli işletme) hizmet vermekte iken geri kalan % 35'lik kısmın ise hizmet alanında (% 63'ü büyük % 37'si küçük ve orta ölçekli işletme) faaliyet gösterdiği belirlenmiştir. Altı kriter (liderlik, müşteri odaklılık, bilgi ve analiz, stratejik kalite planlaması, insan kaynakları yönetimi ve gelişimi, kalite süreçleri) esas alınarak yapılan analizlerde sonuçlar, büyük küçük ve orta ölçekli işletmeler için büyük farklılıklar göstermiştir.

Yapılan t testi sonucunda, TKY aktivitelerinde şirket büyüklüklerine göre olan farklılığı daha iyi belirlemek için tekrar yapılmıştır ve "müşteri odaklılık ve müşteri memnuniyeti" kriterinde önemli farklılıklar olmadığı ortaya çıkarken, diğer beş kriterde farklılıklar olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca çalışanın memnuniyeti kriterine, hizmet işletmelerinde, üretim işletmelerine nazaran daha fazla önem verildiği tespit edilmiştir. Sonuçta Kore'deki küçük ve orta ölçekli işletmelerin TKY uygulamalarının, büyük ölçekli işletmelerin TKY uygulamalarından daha zayıf olduğu anlaşılmıştır. Bu işletmeler arasındaki farklılıklar; bilgi ve analiz, insan kaynakları yönetimi ve gelişimi, stratejik kalite planlaması ve kalite süreçlerinin kontrolü kriterlerinde ortaya çıkmıştır. Ayrıca müşteri odaklılığı ve memnuniyeti, büyük işletmelerde en önemli kriter olarak ortaya çıkarken; küçük işletmelerin de bu kritere daha fazla önem vermesi gerektiğini ortaya koymuştur. Üretim ve hizmet işletmelerinin TKY uygulamaları ile ilgili analiz sonuçlarında, TKY'nin her iki sektörde de harekete geçtiği gözlenmiştir. Ayrıca TKY uygulamalarında, Kore'deki işletmelerin, dünyadaki işletmelerin çok gerisinde olduğu anlaşılmıştır.

JENG (1998) Tayvan'daki ISO 9000 belgeli işletmelerdeki iş performansını araştırmıştır. MBNQA ödül kriterleri esas alınarak oluşturulan TKY elemanları ve bunların iş performansı üzerindeki etkilerini araştırmak için ISO 9000 belgeli 1200 işletmeye (838 işletmeden cevap alınmıştır ve 226'sı geçerli sayılmıştır) anket soruları gönderilmiştir. Araştırmanın sonucunda, elektronik ve hizmet işletmelerinde en önemli TKY kriteri olarak müşteri memnuniyeti çıkmıştır. Sermayesi yüksek işletmelerde liderlik, kalite bilgisi ve insan kaynakları yönetimi en önemli kriter olarak tespit edilirken, müşteri memnuniyetinin küçük ve orta ölçekli işletmelerde, büyük ölçekli işletmelere nazaran daha üst seviyede olduğu ortaya konulmuştur.

QUAZI-PADIPJO (1998) çalışmalarında Singapur'daki kalite faaliyetlerini ve bunlar içindeki en önemli kriterlerin neler olduğunu araştırmışlardır. Toplam 200 anket sorusu işletme sahip ve yöneticilerine elektronik posta yolu ile gönderilmiş ve % 39'u geçerli sayılan 41 cevap alınmıştır. Sonuçta bu yedi kalite yönetim kriterinden liderlik, en yüksek değeri alırken bunu insan kaynakları, stratejik planlama, bilgi ve analiz, kalite süreç yönetimi, müşteri memnuniyeti ve kalite sonuçları izlemiştir. Bilgi ve analiz, iş sonuçları ile önemli bir ilişki göstermezken en önemli kriteri müşteri memnuniyeti oluşturmuştur.

HO (1999) yayımladığı makalesinde; işletmelerin, uluslararası pazar şartlarının hızla değişmesi sebebiyle, işlerini büyütmek, yeni pazarlara girmek ve üstün rekabet avantajı sağlamak için, buldukları sektörde “iş üstünlüklerini” ortaya koymalarının gerekliliğini vurgulamıştır. Yazarın yaptığı tanıma göre TKY; bir şirkette sürekli büyümeyi ve gelişmeyi teşvik eden bir yönetim anlayışıdır. TKY, herkesi ve herşeyi içine alan geniş bir perspektif sunmakla birlikte öncelikle odaklandığı konu; iç ve dış müşteri memnuniyetidir. TKY'nin anahtar görüşü, dizayndaki kaliteye önem vermek ve hataları önlemektir.

YOUNG-WILKINSON (1999) işletmelerde kullanılan kalite uygulamalarını araştırmışlar ve TKY uygulamalarındaki başarısızlıkların sebeplerini şöyle özetlemiştir:

1. Üst yönetim eksikliği
2. Uzun dönem strateji eksikliği
3. Zaman eksikliği
4. Kaynak ve alt yapı eksikliği
5. Hareket ve tutarlılık eksikliği
6. Orta yönetim tutumunun eksikliği

TERZIOVSKI-SAMSON (1999) Avustralya ve Yeni Zelanda'da öncelikle rasgele seçilmiş üretim işletmelerinde kalite uygulamalarını araştırmışlardır. Uluslararası kalite ödüllerine (MBNQA, Avustralya Kalite Ödülü ve EFQM) uygun olarak geliştirilen anket soruları, ABD, Kanada, Almanya ve Japonya'da 500'ün üzerinde otomotiv, bilgisayar, banka, ve sağlık sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerin kalite uygulayıcılarına gönderilmiştir. Ayrıca anket, 3000 Avustralya ve 1000 Y.Zelanda üretim işletmelerine gönderilmiştir. Tesadüfi seçilmiş toplam 962 Avustralya işletmesi ve 379 Y. Zelanda işletmesi anketi cevaplamıştır. Anketin çoğu kıdemli yönetici tarafından cevaplanmıştır. Çalışma sonuçları, büyük ölçekli işletmelerin, küçük ölçekli işletmelere nazaran TKY uygulamalarına daha iyi adapte olduğunu göstermiştir. Kritik başarı faktörleri; müşteri memnuniyeti, çalışanın memnuniyeti, tam zamanlı dağıtım, verimlilik, nakit akışı ve satış büyüklüğü olarak tespit edilmiştir. Araştırmalar TKY'nin işletme ve iş performansı,

çalışanlarla ilişkiler ve müşteri memnuniyeti üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Özellikle hata oranları ve yeni ürünlerin geliştirilmesinde farklı işletme büyüklüklerinin ve endüstri tiplerinin işletme performansı ile TKY arasında önemli pozitif bir ilişkisi olduğu gözlenmiştir.

PRASAA ve diğerleri (1999) çalışmalarında Kosta Rika'da uygulanan TKY programlarının ve kalite uygulamalarının işletme performansına olan etkilerini araştırmışlardır. MBNQA, Kosta Rika işletmelerinde uygulanan kalite süreçleri için temel olarak kullanılmıştır. Gönderilen anket soruları, 45 Kosta Rika işletme yöneticileri (% 32,6'sı kadın, % 67,4'ü erkek yönetici) tarafından cevaplanmıştır. Cevaplayıcıların % 64'ünden fazlası yüksek kalite takibinde en önemli kriter olarak, çıktının hacmi ve düşük ürün maliyetini sıralamışlardır. Kalite uygulamalarında müdürlerin tutumu ve daha sonra çalışanların TKY'yi algılamalarının da önemli bir etken olduğu anlaşılmıştır. Kalite yönetiminin kritik elemanı olarak müşteri odaklılık ve müşteri memnuniyeti tespit edilmiştir. Cevaplayıcıların % 43'ünden fazlası, işletmelerin müşteri memnuniyetini ölçmesi gerektiğini, % 26,3'ü kaliteyi müşterinin tarif etmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Sonuçta işletmelere kalite uygulamalarından sonraki işletme performansı sorulduğunda, artan verimlilik, artan müşteri memnuniyeti, daha az iş maliyetleri, azalan müşteri şikayetlerinden bahsedilmiştir.

LEE-LEUNG (1999) bu çalışmada Hong Kong'daki TKY uygulamalarının durumlarını araştırmışlardır. Çalışmada, Hong Kong Kalite Güvence Derneği'ne kayıtlı ISO 9000 belgesine sahip 333 şirket kullanılmıştır. Cevaplanan 68 anketten 58'i geçerli sayılmıştır. Yapılan analizler sonucu en önemli kriterler olarak "üst yönetimin katılımı ve müşteri memnuniyeti" tespit edilmiştir.

JAGADEESH (1999) bu çalışmasında Hindistan'da TKY'nin büyümesini ve yayılımını ve TKY'nin başlangıcından şu anki durumuna kadar olan gelişimini izlemiştir. Hindistan'da hizmet ve üretilen ürün kalitesini artırma çabalarında TKY'nin tanınırlığını arttırmak amacı ile çeşitli anketler yapılmıştır. Bu anketlerin sonucunda Hindistan'daki işletmeler, kalite artırma çabaları konusunda daha bilinçli hale getirilmiştir. Yoğun rekabetçiliğe dayalı kalite ile Hindistan endüstrileri ve iş adamları TKY sayesinde ürünlerinin kalitesini artırmayı amaçlamışlardır. Hindistan'da devlet ve özel sektörün

TKY'yi tanıtmaya ve öğretme programları olumlu neticelenmiş ve bu kültür, işletmelerin vizyonunda yer almıştır. Böylelikle TKY, Hindistan iş sektöründe kendini misyon ve vizyon kavramları ile göstermeye başlamıştır. Şüphesiz TKY, Hindistan şirketlerinin hizmet ve üretim kalitelerini artırırken, uluslararası pazarlarda daha yüksek kalite seviyeleri ile daha çok tanınmış ve daha çok kabul edilmiştir.

YUSOF-ASPINWALL (2000) İngiltere'de küçük ölçekli bir üretim işletmesinde kalite uygulamalarını anlamak için bir çalışma yapmışlardır. İşletmenin 112 (15'i yönetici ve 6'sı kalite departmanında görev alan) çalışanı olduğu tespit edilmiştir. Yapılan analizler sonucu en önemli kriter müşteri memnuniyeti olarak bulunmuştur. Bu işletmedeki başarının en önemli sebeplerinden birinin, üst yönetimin tutumu olduğu tespit edilmiştir. Örneğin; gelişme aktivitelerine katılım, ilerlemiş iletişim, problem çözme sistemleri, yönetim seviyesinde takım çalışması, sürekli gelişme aktivitelerinde müdürlerin önemini ortaya koymuştur. Bu işletmede TKY stratejisine adaptasyonun en önemli sebebi olarak üst yönetimin bunu gerekli görmesi ve çalışanlara bunun önemini kavratması olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca araştırmada, çalışanlar bu uygulamalardan memnun olduğunu ve kendilerini önemli hissettikleri beyan etmişlerdir. Bu işletmede TKY uygulamaları sonucu ürün kalitesinde, satışlarda, çalışanın katılımı ve müşteri memnuniyetinde büyük ilerlemeler gözlenmiştir. Böylelikle dağıtım zamanında kısalma, kalite maliyetinde azalma ve çalışanların devir hızında önemli düşüşler olduğu tespit edilmiştir. Önemli başarı faktörleri; sistematik yaklaşım, iyi eğitim, ilerlemiş iletişim sisteminin kurulması, sürekli gelişme sisteminin sağlanması, etkin ve basit uygulama çatısı ve takım çalışmasının gelişimi olarak tespit edilmiştir. Sonuçta TKY'nin küçük işletmelerde başarılı ve başarısız uygulamaları olduğu ortaya konularak bunlardaki ana problemlerin finansal problemler ve kaynak sıkıntısı olduğu ortaya çıkarılmıştır.

LORENTE ve diğerleri (2000) yaptıkları çalışmalarında TKY kriterleri, fiyat, reklam, garanti ve bunların şirketin birim üretim maliyetine etkisi ve pazar payının büyümesi ile işletmelerin faydası arasındaki pozitif ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırma İspanya'daki endüstri işletmelerinde yapılmıştır. Kayıtlı 3.000 İspanyol işletmesinden 1105'inin yöneticileri ile yapılan bağlantılarda anket sorularına yaklaşık % 20,2'sinden cevap alınabilmiştir. Cevapların % 63,1'i kalite departmanı yöneticileri, % 6,6'sı kalite departmanı temsilcileri ve % 5,1'i kalite departmanı çalışanları tarafından cevaplanmıştır.

TKY pazar çeşitliliği ve iş performansının ölçülmesine dayalı deneysel araştırma, İspanya'daki üretim işletmelerinde yapılmıştır. TKY elemanları (fiyat, reklam ve garanti) ve işletme performansının ölçümleri (pazar payının büyümesi, birim ürün maliyetleri, işletme faydalılığı) arasındaki ilişki test edilmiştir. Araştırma sonucunda sürdürülebilir pazar stratejilerinde fiyat, reklam, ve garanti ile TKY arasında bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişkinin TKY'nin pazar payındaki büyüme ile doğru orantılı olduğu anlaşılırken birim üretim fiyatı ile ters orantılı olduğu ortaya çıkmıştır. Pazar payının büyümesi ile reklam arasında pozitif bir ilişki bulunurken pazar payının büyümesi ile fiyat arasında pozitif bir ilişki bulunamamıştır. Ayrıca TKY unsurlarından biri olan müşteri ilişkileri ve ürün dizaynı ile pazar payındaki büyüme arasında pozitif ilişkili olduğu sonucuna varılamamıştır.

AGUS-ABDULLAH (2000) çalışmalarında Malezya'daki TKY uygulamaları hakkında tecrübe sahibi olan üretim işletmelerini seçerek bu işletmelerin finansal performansları ile TKY arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmışlardır. 123 işletme seçilmiştir. Gönderilen anket sorularını işletmelerin üst seviyelerinde görev yapan kalite yönetim uygulaması müdürleri cevaplamıştır. Cevap alınan işletmelerin % 73'ü ISO (% 91'i ISO 9002, % 9'u da ISO 9001) belgesine sahip oldukları anlaşılmıştır. Endüstriyel ürün üreten işletmelerin TKY kriterlerini (yönetimin katılımı, müşteri odaklılık, tedarikçi ilişkisi, kalite bilgisi, çalışan odaklılığı, kalite ölçümleri) tüketim ürünleri üreten işletmelere kıyasla daha başarı ile uyguladıkları ve daha iyi sonuç aldıkları görülmüştür. Çalışmanın bir bölümünde Malezya'da TKY'yi en iyi uygulayan endüstri sıralaması yapılmıştır. Buna göre benzin ve gaz endüstrileri birinci sırayı almıştır. Araştırıldığında bu firmaların yüksek teknolojiye sahip ve de uzun dönem (sekiz yıl) TKY uygulayıcısı oldukları anlaşılmıştır. İkinci sırayı çelik, otomotiv ve tütün (altı yıllık TKY uygulayıcısı) endüstrileri almıştır. TKY uygulamalarında üçüncü ve en son sırayı (beş yıllık TKY uygulayıcısı) tekstil, çimento ve elektrik endüstrileri almıştır. Sonuçta TKY uygulamalarında en tecrübeli olan şirketler birinci sıradaki güçlü TKY uygulayıcıları grubunda yerini almıştır ve güçlü finansal performansa sahip oldukları ortaya çıkmıştır.

ZHANG (2000) yayımladığı makalesinde Hollanda'daki 10 üretim işletmesinde OMMs (Quality Management Methods: Kalite Yönetim Metotları) model uygulamalarının araştırılmasını konu almıştır. İşletmeler; elektrik, makine, kimya ve inşaat sektörlerinden

seçilmiştir. Bu işletmelerin çalışan sayısı, 130 ile 9000 arasında olup, hepsinin ISO 9000 belgesine sahip oldukları tespit edilmiştir. Yapılan araştırmalar sonucunda üretim işletmelerde QMMs kullanım amacının ürün kalitesini artırmak olduğu anlaşılmıştır. Üst yönetim katılımı, ürün kalitesi üzerinde en etkili kriter çıkmıştır. Yani QMMs modelinin ürün kalitesini pozitif etkilemekte olduğu ispatlanmıştır.

ISO 9000 ve TKY uygulamalarının iş performansına olan etkisini araştırmak için literatür çalışmalarını temel alan Zhang, sonuçta iş performansında TKY'nin ISO 9000'den daha fazla etkiye sahip olduğunu görmüştür. TKY sadece ürün kalitesinde değil aynı zamanda stratejik iş performansı, süreç kalitesi, tedarikçi kalite yönetimi, müşteri odaklılık ve insan kaynakları yönetiminde ISO 9000'den daha fazla etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir.

BRAH ve diğerleri (2000) çalışmalarında Singapur hizmet sektöründeki iş performansı ve TKY arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Rastgele seçilen 950 hizmet (% 34,7'si lojistik, % 18,8'i hastane, % 46,5'i perakende, finans, seyahat, matbaa ve iletişim sektörlerinde faaliyet gösteren) işletmesine gönderilen anket sorularının % 18,5'inden geçerli yanıt alınmıştır. İşletmelerin % 67'si TKY programını uygularken, % 33'ü uygulamamakta ve % 25'i ISO belgesine sahip iken % 75'inin ISO belgesine sahip olmadıkları tespit edilmiştir. Yine işletmelerin 19'u 1 yıldan az, 41'i 1- 3 yıl arasında, 24'ü 4-6 yıl arasında ve 34'ü 6 yıldan daha fazla zamandır TKY kriterlerini uyguladıkları gözlenmiştir.

Yapılan analizler sonucunda TKY ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Sonuçlar, işletmelerin, ilerlemiş finansal ve işletme performansı için TKY programından fayda bulabileceklerini göstermiştir. TKY uygulayıcı firmalar, deneyimli olanlar, her bir TKY elemanını daha az deneyimlilere nazaran daha doğru ve tam uygulamakta olduğu tespit edilmiştir. Buna göre hem finansal hem işletme performansı için önemli olan kriterler, üst yönetim desteği ve çalışanın yetkilendirilmesi, performans için önemli olan kriterler ise, kalite geliştirme ödülleri ve müşteri odaklılık olarak tespit edilmiştir. Çalışmada Singapur hizmet sektöründe daha iyi bir iş performansı için TKY uygulamalarının gerekliliği ortaya koyularak, işletmelerin önem vermesi gereken kritik TKY faktörleri için, üst yönetim desteği, çalışanın yetkilendirilmesi, ve çalışanın katılımı

kriterleri tespit edilmiştir. Böylece müşteri odaklılık ve kalite geliştirme ödüllерinin başarılı TKY uygulamalarını devam ettirmedeki rollerinin önemi ortaya konmuştur.

SUN (2000) Norveç'te uygulanan ISO 9000 uygulamaları ve TKY arasındaki ilişkiyi araştırmak için bu çalışmayı yapmıştır. Hazırlanan anket soruları 900 (% 57'si üretici işletme, % 27'si hizmet işletmesi) işletmeye (363 cevap alınmıştır) gönderilmiştir. Yapılan analizler sonucu MBNQA ödül çatisından alınan 14 kriterin performans ile pozitif ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. En üst değerli kriterler olarak; kalite liderliği, kalitenin stratejik yönetimi, insan kaynakları gelişimi, müşteri odaklılık ve müşteri memnuniyetinin önemsenmesi olarak tespit edilmiştir. Ayrıca ISO 9000 sertifikasının bazı TKY kriterleri ile pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur. ISO 9000 sertifikalı işletmelerde kalite bilgisinin hazır bulunması, ürün kalite güveni, süreç kalitesi ve müşteri odaklılık kriterleri, ISO 9000 sertifikasız işletmelerden daha yüksek değer almıştır. Fakat ISO 9000 sertifikası kalite ile ilgili stratejik planlama, çalışanın katılımı ve insan kaynakları gelişimi ile çok ilişkili çıkmamıştır. TKY kriterlerinin, müşteri memnuniyeti ve iş performansının ilerlemesinde devamlılık sağladığı gözlenmiştir. İnsan kaynakları gelişimi, kalite stratejisi ve kalite liderliğinin bu devamlılığın önemli parçaları olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca performansın artırılmasında insan kaynakları gelişimi ve stratejik kalite yönetimi pozitif ilişkili bulunmuştur.

WOON (2000) makalesinde Singapur üretim ve hizmet sektöründe TKY uygulama seviyelerini araştırmıştır. Araştırmaya Singapur kalite ödül programında kayıtlı 111 hizmet ve 129 üretim alanında faaliyet gösteren toplam 240 işletme katılmıştır. Yapılan analizler sonucunda hizmet işletmeleri, TKY uygulamalarında üretim işletmelerine göre daha başarılı bulunmuştur.

SOHAL-TERZIOVSKI (2000) yayımladıkları makalelerinde; literatürde yapılan birtakım çalışmaları esas alarak yaptıkları incelemeler ile TKY'nin kritik başarı faktörlerini ortaya çıkarmışlardır. Avustralya üretim işletmelerinde en önemli TKY kriterini bulmak için yapılan üç anket araştırması sonuçları ve deneysel çalışmalarının sayısına dayanan sonuçlara göre TKY'nin Avustralya üretim işletmelerinde hala geniş bir şekilde kullanıldığı tespit edilmiştir. Yapılan analizler sonucu en önemli kritik başarı

faktörleri olarak; liderlik, müşteri ve tedarikçi ilişkileri, uygun performans göstergeleri ve ödül sistemi bulunmuştur.

RAHMAN (2001) çalışmasında, Batı Avustralya'daki küçük ve orta ölçekli işletmelerde TKY uygulamaları ile ISO 9000 sertifikası olan ve olmayan işletmeler arasındaki performans farklılıklarına dair deneysel bir kanıt bulmayı amaçlamıştır. Anket soruları liderlik, strateji ve planlama, enformasyon ve analiz, çalışanlar, müşteri odaklılık, süreçler, ürün ve servisler ve işletme performansı olarak yedi kritere göre yapılandırılmış ve bu kriterler Avustralya iş üstünlüğü çatısının çeşitli kriterlerine göre çeşitlendirilmiştir.

Bu çalışmadaki işletmeler, Batı Avustralya esnaf ve ticaret bölümünün hazırladığı küçük ve orta ölçekli işletmeler listesinden seçilen 250 (inşaat, mühendislik, kimyasal madde üretimi gerçekleştiren, finans ve sigorta, dayanıklı mal imalatı, dayanıksız mal imalatı, kar amacı olmayan işletmeler, hizmet işletmeleri ve diğerleri) firmadan oluşturulmuştur. Oluşturulan anket soruları her şirketin en üst düzey yönetimine postalanmıştır. Toplam 53 (% 21) firma ankete cevap vermiştir. Anketlere gelen cevaplar arasından inşaat ve mühendislik sektörleri % 42 ile en büyük payı alırken, geri kalanlar % 11 ile dayanıklı ve dayanıksız mal üretimi yapanlar olarak yerini almıştır. Sonuçta ISO 9000 sertifikası olan ile ISO 9000 sertifikası olmayan işletmeler arasında -süreç kontrol faktörü hariç- TKY uygulaması ve işletme performansı baz alındığında önemli bir fark bulunamamıştır. Süreç kontrolü kriterinin ISO 9000 sertifikasına sahip işletmelerde ISO 9000 sertifikasına sahip olmayanlara nazaran yüksek bir değere sahip olduğu ortaya konmuştur. En önemli TKY öğeleri sırasıyla; Liderlik, İnsan Kaynağı Odaklılık, Süreçler, Strateji ve Planlama, Bilgi ve Analiz ve Müşteri Odaklılık olarak tespit edilmiştir.

BUCH-RIVERS (2001) Amerika Birleşik Devletleri'nde faaliyet gösteren orta ölçekli bir işletmede TKY'nin kritik başarı faktörlerini araştırmışlardır. Bu çalışmada, TKY gelişiminin başarısında liderlik ve kültürün en önemli kritik başarı unsurları olduklarını belirlemişlerdir. Liderler ve değişimi sağlayanlar için planlanmış bir süreçte kendi potansiyel etkilerinin bilincinde olma konusu önemli iken bu yenilikleri işletme kültürü ile bağdaştırarak doğru algılamının ve gerekli iş süreçlerine uygulamanın yine yöneticilerin becerisine bağlı olduğu tespit edilmiştir.

ADAM ve diğlerleri (2001) Amerika ve Meksika işletmelerinde uygulanan kalite kontrol uygulamaları hakkında bir araştırma yapmışlardır. Bir kısmı kalite geliştirme çabaları üzerine dayalı literatür araştırması yapılarak hazırlanan anket soruları, elektronik posta yolu ile bu iki ülkedeki üretim işletmelerine gönderilmiştir. 345 işletmeden (187'si Amerikan ve 158'i Meksika) cevap alınmıştır. Yapılan araştırmanın sonucunda, ürünün kalitesi ile kalite yaklaşımları arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Meksika'da performans kalitesinin artışının (hata yüzdesi, kalitenin fiyatı, iç başarısızlıkların maliyeti) müşteri odaklı bir yaklaşım anlayışı, çalışan ve yönetimin ortaklaşa katılımı ile sağlandığı anlaşılmıştır. Amerika'da ise kalite geliştirme çabalarında çalışanın katılımı önemli bulunmuştur.

AGUS (2001) çalışmasında Malezya'daki üretim işletmelerinde TKY uygulamalarını araştırmıştır. 127 üretim işletmesinde yapılan araştırmaya göre en önemli TKY faktörleri sırasıyla; Üst yönetim katılımı, Müşteri odaklılık, Tedarikçi ilişkisi, Eğitim, Çalışan odaklılığı olarak tespit edilmiştir.

GUSTAFSSON ve diğlerleri (2001) kalite geliştirme çabaları için alınan sertifikasyonların işletme performansı üzerindeki etkilerini araştırmak için, İsviçre'de büyük bir kesimi içine alarak en fazla 50 çalışanı olan küçük işletmelerde bir uygulama yapmışlardır. 948 işletmenin üst düzey yöneticilerine gönderilen anket sorularının 403'ünden geçerli cevap alınabilmiştir. Alınan cevaplara göre işletme yöneticilerinin % 70'i işletme performansında "uygulama öncesi ve sonrasında değişiklik olup olmadığı" sorusuna "az olduğu" cevabını vermişlerdir. Kalite sistemindeki değişme hakkında ise % 30'u "bir değişiklik olmadığını" % 45'i "bilmediğini" % 25'i ise "ilerlediğini" söylemiştir. Sertifika alınmasının ana sebebi olarak pazar sebepleri (müşteri istekleri, pazar payının artışı v.s.) sayılmıştır.

BEŞKESE-CEBECİ (2001) Türkiye'de uygulanan TKY ve ISO 9000 uygulamalarının son durumlarını araştırmışlardır. Anket, üretim ve hizmet alanında faaliyet gösteren 250 (91 işletmeden cevap alınmıştır) işletmeye gönderilmiş ve bunların kalite ile sorumlu çalışanları tarafından doldurulmuştur. İşletmelere "TKY'yi uygulayıp uygulamadıkları" sorulduğunda % 37'si "uygulanmıyor" % 27'si "uygulamalar için hazırlık yapılıyor" ve % 30,3'ü ise "uygulanıyor" cevabını vermişlerdir. Cevaplayıcıların

% 51'i kendi müşterilerinin memnuniyetini ölçmek için bu araştırma yöntemini kullandıklarını söylemişlerdir. İşletmelerin bu yöntemi kullanmalarındaki en önemli amaçlarının, kalite seviyelerini artırarak müşteri memnuniyeti ve pazar paylarını ilerletme istekleri olduğu tespit edilmiştir.

DAYTON (2001) 1996'da Black ve Porter'ın İngiltere'de TKY'nin Kritik Başarı Faktörlerini bulmak için yaptıkları çalışmaya benzer çalışmayı Amerika'da yapmışlardır. Bu amaçla oluşturulan anket soruları, Amerika kalite derneği üyelerinin yaklaşık 1000 (402 cevap alınmıştır) üyesine gönderilmiştir. Cevapların % 60'ı üretim, % 20'si eğitim, % 20'si de rehberlik sektörlerinden alınmıştır.

Sonuçta, 1996'da Avrupa'da yapılan analizde bulunan kritik TKY faktörleri, Amerika için bu çalışmada da tekrarlanmıştır. Buna göre en önemli kritik TKY faktörü olarak "stratejik kalite planlaması" bulunmuştur. Yani TKY uygulamalarının başarılı olabilmesi için üst yönetimin desteği ve katılımının önemi ve gerekliliği vurgulanmıştır. İkinci önemli TKY faktörü de "şirket kalite kültürü" olarak tespit edilmiştir.

TANNOCK (2002) Tayland ekonomisinde önemli yer tutan, global pazarlarda aktif olup ürettikleri malları tüm dünyaya ihraç eden küçük ve orta ölçekli işletmelerin başarısını ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu başarının arkasında fiyattan ziyade kalitenin yattığını ve bunun da kalite performanslarındaki adaptasyondan kaynaklandığını tespit etmiştir. Uygulamalarda ISO 9000'in TKY'ye göre daha fazla kullanıldığı gözlenmiştir. Sonuçta her iki uygulamanın da işletme performansını artırmada etkin olduğunu ortaya koymuştur.

BHANUGOPAN (2002) çalışmasında Papua Yeni Gine'deki işletmelerde uygulanan TKY kriterlerini ve uygulamalardaki problemleri araştırarak gelişme için neyin gerekli olduğunu bulmaya çalışmıştır. Hazırlanan anket soruları 450 (410 işletmeden cevap alınmıştır) işletmeye (% 28'i hizmet, % 72'si üretim alanında faaliyet gösteren) gönderilmiştir. Alınan sonuçlara göre, üretim işletmelerinin %93'ü TKY'den haberdar olmadıkları, hizmet işletmelerinin % 96'sının TKY'yi bildikleri ortaya konulmuştur. Alınan cevaplardan firmalardaki TKY uygulamalarının tam olmadığı açıkça anlaşılmıştır.

Araştırma, TKY yolunda bir engel teşkil eden, bir çok üst yöneticinin, kalite yönetimi hakkında çalışanlarının eğitimine önem vermediğini ortaya koymuştur. Çalışanların bir çoğunun bu kavramı ne bildikleri ne de en ufak bir fikir sahibi olmadıkları anlaşılmıştır. Firmaların ne kadar süredir TKY uyguladıkları sorusuna farklı cevaplar gelmiştir. 46 üretim işletmesi ve 29 hizmet işletmesi 5 yıldan fazla olduğunu, 60 üretim ve 45 servis işletmesi 3-5 yıl, ve 157 üretim 47 hizmet işletmesi 3 yıldır uyguladığını söylemişlerdir. Bu firmaların karşılaştıkları ortak sorun uygulamadaki zorluklar olarak tespit edilmiştir. TKY uygulamalarındaki ortak problemler; bilgi eksikliği, az katılım, yüksek maliyet ve yönetim desteğinin eksikliği olarak sınıflandırılmıştır. Cevaplayıcılar TKY uygulamalarının faydalarında, artan verimlilik ve yükselen satışlardan söz etmişlerdir. Bunlar da beraberinde müşteri memnuniyetini, takım çalışmasını ve etkin iletişimi getirmiştir. Üretim işletmelerinin % 42'si bu faydalardan bahsederken, hizmet işletmeleri verimlilik, müşteri memnuniyeti faydalarından söz etmişlerdir. Burada ayrıca farklı bölgelerde farklı uygulamalara önem verildiğinden söz edilmiştir. Örneğin; Papua Yeni Gine'deki işletmeler kalite kontrolleri ve müşteri memnuniyetinden bahsederken, Avrupa'da kalite kontrol, müşterilerin beklentileri, eğitim ve yetkilendirmeden, Asya'da tam zamanında üretim, kalite çemberleri kriterlerinden bahsedilmiştir. Yani farklı bölgelerde TKY'nin farklı kriterleri öne çıkmıştır.

ESCANCIANO ve diğerleri (2002) ISO belgeli İspanya işletmeleri ile TKY uygulayıcısı İspanya işletmeleri arasındaki işletme performansını araştırmışlardır. Anket soruları İspanya'da 3864 (749 cevap alınmıştır) sertifikalı işletmenin kalite müdürlerine gönderilmiştir. Cevap veren işletmelerin % 21,1'i metal-mekanik, ulaşım aletlerinin üreticisi, % 11,7'si elektrik, % 14,5'i kimya ve % 8,7'si ulaşım, iletişim sektörlerinde faaliyet gösterdikleri tespit edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda TKY uygulayıcısı işletmelerin teknolojik seviyelerinin yüksek olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuç daha çok büyük ölçekli işletmelerde sağlanırken orta ve küçük ölçekli işletmelerde sağlanamadığı gözlenmiştir. Bu işletmeler arasında teknolojik açıdan daha iyi seviyede olanların da TKY uygulayıcıları oldukları gözlenmiştir.

TEMTIME-SOLOMON (2002) çalışmalarında G. Afrika'nın orta bölümlerinde yer alan Botswana'daki ve Etiyopya'daki küçük ve orta ölçekli işletmelerin, TKY'nin önemi ve rolü hakkındaki algılarını araştırmışlardır. Hazırlanan anket soruları Habeşistan'daki 65

(57 işletmeden cevap alınmıştır) işletmeye gönderilmiştir. Bu işletmelerin 22'si üretim, 16'sı ticari ve 19'u hizmet alanında faaliyet gösterdikleri ortaya konulmuştur. Bunların 39'u küçük (50 ve altında çalışanı olan), 18'i orta ölçekli (50-150 arasında çalışanı olan) işletme olarak tespit edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda en yüksek değeri alan 8 TKY faktörü olarak;

- 1) Liderlik ve katılım
- 2) Müşteri memnuniyeti
- 3) Çalışanın yetkilendirilmesi
- 4) Kalite kültürü ve felsefesi
- 5) Tedarikçi ilişkisi
- 6) Sürekli ilerleme
- 7) Kaynaklar ve iş çevresi
- 8) Ölçüm ve geri besleme tespit edilmiştir.

Küçük ölçekli işletmelerin yöneticileri, kalite programları ve kalite konularında yönetsel eğitim ihtiyaçlarına, orta ölçekli işletmelerden daha az önem verdikleri, orta ölçekli işletmelerin de kalite aktivitelerine ve iletişime küçük ölçekli işletmelere nazaran daha fazla önem verdikleri tespit edilmiştir. Ayrıca küçükten büyüğe doğru büyüyen bir işletmenin, daha kaliteli, eğitilmiş ve deneyimli insanlara ihtiyaç duyduğu anlaşılmıştır.

TARI- MOLINA (2002) bu çalışmayı, TKY'nin anahtar unsurlarını bulmak ve ISO 9000 sertifikalı işletmelerde kalite yönetim sonuçlarını değerlendirmek ve analiz etmek için yapmışlardır. EFQM modeli dikkate alınarak hazırlanan anket soruları Batı İspanya'daki 106 sertifikalı işletmeye gönderilmiştir. Yapılan analizde müşteri memnuniyeti TKY'nin en önemli faktörü iken, çalışanın katılımı ISO 9000 sertifikalı işletmelerde önemli faktör olarak bulunmuştur. Bunu sırasıyla sosyal etki, müşteri memnuniyeti, çalışanın memnuniyeti, çalışanların performansı faktörleri izlemiştir. Kriterlerin uygulanmasının ana amacı, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayarak tam müşteri memnuniyetinin sağlanması olarak belirlenmiştir. Araştırmanın sonucunda İspanya'daki işletmelerde en düşük değer alan TKY kriteri; çalışanın memnuniyeti olarak tespit edilmiştir.

OSUAGWU (2002) çalışmasında Nijerya'daki TKY uygulamalarını araştırmıştır. Çalışma Nijerya'nın Lagos bölgesinde faaliyet gösteren üretim ve hizmet işletmelerinde yapılmıştır. 2000 adet anket soruları (1007 cevap alınmıştır) yaşları 24 ile 51 ve iş tecrübeleri 3 ile 30 yıl arasında değişen yönetici direktörler, genel müdürler, kıdemli müdürler ve TKY yada ilgili konularda sorumlu çoğu üniversite mezunu çalışanlara gönderilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, TKY stratejilerine tüm bölümlerin önem verdiği anlaşılırken en fazla önemi kıdemli yöneticiler ve en az önemi çalışanların verdiği tespit edilmiştir. Nijerya'daki işletmelere niçin TKY'yi uyguladıkları sorulduğunda; çevresel etkide rekabet avantajı sağlamak en yüksek değeri alırken, yasal tedbirlerin en düşük değeri aldığı gözlenmiştir. Çevresel etkilerin hepsinin TKY uygulamaları üzerinde büyük etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca ürün süreçlerinin gelişimi ile pazar payı arasında önemli ilişki kurulmuştur. İşletme performansının nitel ölçümleri ile TKY uygulamaları arasındaki ilişkide en iyi gösterge verimlilik ve pazar payı olarak tespit edilmiştir.

ENG-YUSOF (2003) Malezya'daki elektrik ve elektronik endüstrilerinde uygulanan TKY faktörlerini incelemeyi, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler için en önemli TKY faktörünü ortaya çıkarmayı amaçlamışlardır. Hazırlanan anket soruları, Malezya'da faaliyet gösteren işletmelerden rasgele seçilmiş 248 (% 67.8'i küçük ve orta ölçekli, % 32.2 büyük ölçekli) elektrik ve elektronik işletmesine elektronik posta yolu ile gönderilmiştir ve alınan cevapların % 24.2'si geçerli cevap olarak kabul edilmiştir. Yapılan çalışmada Malezya'daki küçük ve orta ölçekli işletmelerin TKY uygulamalarında çok yetersiz oldukları ortaya çıkmıştır. TKY elemanlarının analizinde en önemli kritik faktör; "Yönetimin liderliği" iken, en önemsiz faktör ise, "Tedarikçi kalite yönetimi" olarak bulunmuştur. İşletmelerin büyük, küçük ve orta ölçekli olması, ISO 9000 belgesinde sahip olup olmaması TKY kriterlerini uygulamada bir farklılık oluşturup oluşturmadığını anlamak için yapılan testin sonucunda kalite yönetim uygulamalarının büyük ölçekli işletmelerde, küçük ve orta ölçekli işletmelere nazaran daha yüksek ve daha iyi kurulduğu ortaya çıkmıştır. Bu analizlerde büyük ölçekli işletmelerde, üst yönetim liderliği, sürekli geliştirme çabaları, eğitim ve öğretim uygulamaları kriterlerinin küçük ve orta ölçekli işletmelere nazaran daha yüksek değerler aldığı gözlenmiştir.

MONTES ve diğeri (2003) Tayvan'daki işletmelerde uygulanan TKY faktörlerini ve bu faktörlerden, insan kaynakları yönetimi ve liderliğin işletme performansına olan etkilerini araştırmışlardır. Anket çeşitli işletmelerde (bilgi, elektrik, otomobil, makine, banka,yiyecek, hizmet v.s.) kalite ile sorumlu çalışanlara gönderilmiştir. 30 işletme ile görüşülmüş ve gönderilen 111 anketin 105'i eksiksiz cevaplanmıştır. Yapılan analizlerde, liderliğin, endüstri tipi, ofis otomasyon derecesi, ürün otomasyon sahası, şirket yaşı, çalışan sayısı, satış gelirleri üzerindeki etkileri araştırılmış ve sonuçta istatistiksel olarak dördü (şirket yaşı, satış geliri, çalışanların sayısı ve ürün otomasyon sahası) üzerindeki etkisi önemli bulunmuştur. İnsan kaynakları yönetiminin şirket karakterleri üzerindeki etkisi hakkında yapılan analizde de benzer sonuçlar (şirket yaşı, çalışanların sayısı ve ürün otomasyon sahası) elde edilmiştir. İnsan kaynakları yönetimi ve liderlik, TKY'nin etkin yönetimi için kritik insan faktörleri olarak tespit edilmiştir. Ayrıca, TKY'nin insan faktörleri ve yönetimin etkinliği arasında da pozitif ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Bu araştırma sonuçlarına göre yüksek satış gelirli işletmelerin, etkin liderlik anlayışı ve insan kaynakları yönetimi olduğu gözlenmiştir. Ayrıca, görüşmelerden alınan sonuçlara göre yabancı sermayeli işletmelerin liderlik kriterinde yerli işletmelerden daha başarılı olduğu tespit edilmiştir.

SOHAIL-HOONG (2003) bu makaleyi Malezya'daki ISO 9000 sertifikasına sahip işletmeler ile ISO 9000 sertifikasına sahip olmayan işletmelerin işletme performanslarını ve TKY uygulamalarını karşılaştırmak amacı ile hazırlamışlardır.

Malezya'nın küçük ve orta ölçekli işletmelerinin yer aldığı listeden rasgele seçilen (29'u ISO 9000 sertifikasına sahip, 51'i ISO 9000 sertifikasına sahip olmayan) 500 (101 cevap alınmıştır) işletmeye anket elektronik posta ve mektup yolu ile gönderilmiştir. Ankette oluşturulan 36 parçaya faktör analizi yapılmış ve 6 faktör en yüksek değeri almıştır. Bu faktörler;

- 1) Çalışanın yetkilendirilmesi ve gelişimi (çalışanın eğitim ve gelişimi)
- 2) İşletme kontrol ve performansı (süreç yönetimi)
- 3) Bilgi kullanımı ve analiz (kalite ölçümleri ve kıyaslama)
- 4) Liderlik (üst yönetimin katılımı)

- 5) Müşteri yönetimi ve kalite memnuniyeti (müşteri katılımı ve memnuniyeti)
- 6) Stratejik planlama (strateji ve planlama) olarak tespit edilmiştir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN KRİTİK BAŞARI ÖĞELERİNİN BELİRLENMESİNE İLİŞKİN BİR FİRMA UYGULAMASI

3.0. Araştırmanın Önemi ve Amacı

İşletmeler, mevcut pazar paylarını koruyabilmek ve arttırabilmek için değişimlere ayak uydurmak zorundadırlar. Her alanda olduğu gibi işletme performansını geliştirme alanındaki bu hızlı değişimler, yöneticilerin yeni teknikleri kısa sürede öğrenip çalışanlarına uygulatma çabalarını ortaya çıkarmıştır. Geçmişten günümüze işletmelerin ürün/hizmet çıktılarındaki kalite anlayışı çok değişmiştir. Ürün/hizmet kalitesi, önceleri üretici firmaların belirlediği standartlarda sunulurken, aynı mal ve hizmeti sunabilen firma sayısının artışı ve pazar payının azalışı ile firmalar ayakta kalabilmek ve pazar paylarını genişletebilmek için müşterinin ihtiyaç ve beklentileri belirlenmeye ve ona göre üretim yapmaya başlamışlardır.

Artan rekabet koşullarına ayak uydurmak isteyen işletmeler, pazar paylarının koruyabilmek ve hatta geliştirebilmek için mevcut işletme kültürlerini her alanda geliştirmeye başlamışlardır. Toplam Kalite Yönetimi, işletmelerin ürün/hizmet kalitelerini arttırmada, yönetim, çalışanlar ve müşterileri topyekün içine alarak, her alanda maksimum memnuniyet ve ilerlemeyi hedef alan bir yönetim tarzıdır. Böylelikle artan rekabet koşullarına ayak uydurmak isteyen işletmeler Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ile mevcut durumlarını daha iyiye taşıyarak daha kaliteli bir hizmet/ürün sunmak ve böylelikle tercih edilen bir kurum olmak peşindedirler. Toplam Kalite Yönetimi işletmelerin bu amaçlarına hizmet eden en iyi yönetim felsefelerindedir. Söz konusu bilgiler ışığında araştırmanın amacı; işletmede çalışanların TKY öğelerine bakış açısını değerlendirmektir. Böylece firma içinde TKY kültürünün oluşup oluşmadığı da tespit edilebilir.

3.1. Araştırmanın Metodolojisi

Burada, araştırmaya konu olan ana kütlenin belirlenmesi, örneklem seçimi, veri toplama araç ve yöntemleri, anket sorularının hazırlanması ve test edilmesi, elde edilen verilerin analiz edilip yorumlanmasında kullanılan yöntemler, araştırmanın güvenilirliği ve araştırmada esas alınan hipotezler üzerinde durulmaktadır.

3.1.0. Ana Kütle ve Örneklem Seçimi

Araştırmaya konu olacak ana kütleyi, Trabzon'da banka, sigorta ve emeklilik alanında faaliyet gösteren bir hizmet işletmesinin çalışanları oluşturmuştur. Hazırlanan anket soruları üst kademe, orta kademe ve alt kademe yöneticisi olarak görev yapan 200 çalışanın çoğu ile yüz yüze görüşme yapılarak cevaplandırılmıştır. Sonuçta 109 çalışandan cevap alınmıştır. Buda $109/200 = \% 55$ bir oran ile kabul edilebilir bir düzeydir.

3.1.1. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada, verilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışanlarla yüz yüze görüşme yapılarak veri ve bilgiler toplanmıştır.

3.1.2. Anket Sorularının Hazırlanması ve Test Edilmesi

Anket formu iki kısımdan oluşmaktadır. İlk bölüm soruları; firma çalışanları için tanıtıcı bilgileri içeren dört sorudan oluşmaktadır. Anketin tümü için çalışanların on tanesiyle pilot çalışma yapılmıştır. Değerlendirme sonucunda bu kısımdaki sorular, çalışanların ortak karakteristikleri için uygun olmadığı belirlenerek yeniden oluşturulmuştur. İkinci kısım, işletmedeki TKY uygulanabilirliği seviyesini ölçmek için çalışanlardan alınan cevaplara dayanmaktadır. Bu kısımda oluşturulan sorular MBNQA Ödül Kriteri ve JENG (1998)'den faydalanılarak oluşturulmuştur.

3.1.3. Verilerin Değerlendirilmesinde Kullanılan Yöntemler

Araştırmada veriler, yüz yüze yapılan görüşmelerle sağlanmıştır. Elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS paket programı kullanılmıştır. Ayrıca varyansların homojenliğini belirlemek amacıyla yapılan LEVENE testi sonucunda tüm değişkenlerin varyanslarının homojen olduğu sonucuna varılmıştır.

Öte yandan yapılan güvenilirlik analizi sonucunda tüm değişkenlerde Cronbach's alpha (α) değerinin 0,70' in üzerinde olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla araştırmanın güvenilir olduğu söylenebilir.

3.1.4. Araştırmada Esas Alınan Hipotezler

H₀₁: Çalışma süresi kısa (on yıl altı) olan kurum personeli liderlik ögesine çalışma süresi uzun (on yıl üstü) olan kurum personeline göre daha fazla önem vermektedir.

H₀₂: Çalışma süresi uzun olan kurum personeli Ölçme, Analiz ve Bilgi Yönetimi ögesine çalışma süresi kısa olan kurum personeline göre daha fazla önem vermektedir.

H₀₃: Çalışma süresi kısa olan kurum personeli Stratejik Planlama ögesine çalışma süresi uzun olan kurum personeline göre daha fazla önem vermektedir.

H₀₄: Çalışma süresi uzun olan kurum personeli İnsan Kaynağı Odaklılık ögesine çalışma süresi kısa olan kurum personeline göre daha fazla önem vermektedir.

H₀₅: Çalışma süresi kısa olan kurum personeli Müşteri Odaklılık ögesine çalışma süresi uzun olan kurum çalışanına göre daha fazla önem vermektedir.

H₀₆: Çalışma süresi kısa olan kurum çalışanları Süreç Yönetimi ögesine çalışma süresi uzun olan kurum çalışanına göre daha fazla önem vermektedir.

H₀₇: Yönetim kademeleri ile Liderlik ögesine bakış açıları arasında farklılık vardır.

H₀₈: Yönetim kademeleri Ölçme, Analiz ve Bilgi Yönetimi ögesine bakış açıları arasında farklılık vardır.

H₀₉: Yönetim kademeleri ile Stratejik Planlama ögesine bakış açıları arasında farklılık vardır.

H₁₀: Yönetim kademeleri ile İnsan Kaynağı Odaklılık ögesine bakış açıları arasında farklılık vardır.

H₁₁: Yönetim kademeleri ile Müşteri Odaklılık ögesine bakış açıları arasında farklılık vardır.

H₁₂: Yönetim kademeleri ile Süreç Yönetimi ögesine bakış açıları arasında farklılık vardır.

H₁₃: Çalışanların Kritik Başarı Ögelerine verdikleri önem, öğrenim durumlarına göre farklılık gösterir.

H₁₄: Ölçme, Analiz ve Bilgi Yönetimi ögesine, lisansüstü öğrenim seviyesine sahip çalışanlar, lise öğrenim seviyesine sahip çalışanlardan daha fazla önem vermektedirler.

H₁₅: Lisansüstü öğrenim seviyesine sahip çalışanlar Süreç Yönetimi ögesine, lise öğrenim seviyesine sahip çalışanlardan daha fazla önem vermektedirler.

3.2. Araştırma Bulgularının Analizi ve Yorumlanması

Bu bölümde ilk olarak araştırmaya katılan çalışanlar ile ilgili tanımlayıcı veriler analiz edilmiştir. Daha sonra da en önemli kritik başarı ögeleri sıralanmış ve bu sıralama ile ilgili analiz ve yorumlamalara yer verilmiştir.

3.2.0. Çalışanlar ile İlgili Tanımlayıcı Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi

- Çalışanların Öğrenim Durumu

Tablo: 1
Çalışanların Öğrenim Durumu

	<i>Adet</i>	<i>%</i>
İlköğretim	1	0,9
Lise	21	19,3
Lisans	80	73,4
Lisansüstü	7	6,4
Toplam	109	100,0

Araştırmaya konu olan çalışanların öğrenim durumları Tablo 1’de görülmektedir. Buna göre çalışanların büyük çoğunluğunun (% 73,4) lisans mezunu oldukları görülmektedir.

- Çalışanların Yaşı

Araştırmaya katılan çalışanların yaşı Tablo 2’te gösterilmiştir. Tablodan da anlaşılacağı gibi çalışanların % 49,5’i 30 yaşın altında, % 39,4’ü 30- 40 yaş arasında ve %11’i 40 yaş üzerinde olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo: 2
Çalışanların Yaşı

	<i>Adet</i>	<i>%</i>
<30	54	49,5
30-40	43	39,4
>40	12	11,0
Toplam	109	100,0

- Çalışanların Kurumdaki Mevkii

Tablo 3'den de görülebileceği gibi çalışanların kurum mevkilerindeki ilk sırayı % 60,6 ile alt kademe yöneticileri (çalışanlar, memurlar, güvenlik) almaktadır. Bunu sırasıyla orta kademe yöneticileri (şef, şef yardımcısı) ve üst kademe yöneticileri (genel müdür, müdür, müdür yardımcısı) izlemektedir.

Tablo: 3
Çalışanların Kurumdaki Mevkii

	<i>Adet</i>	<i>%</i>
Üst kademe yönetici	15	13,8
Orta kademe yönetici	28	25,7
Alt kademe yönetici	66	60,6
Toplam	109	100,0

- Çalışanların Kurumdaki Çalışma Süreleri

Araştırmaya katılan kurum çalışanlarının çalışma süreleri Tablo 4'de gösterilmiştir. Tablodan da görüleceği üzere kurum çalışanlarının % 78,9'unun çalışma süreleri 10 yılın altında iken, % 21,1'inin ise 10 yılın üstünde olarak tespit edilmiştir.

Tablo: 4
Çalışanların Kurumdaki Çalışma Süreleri

	<i>Adet</i>	<i>%</i>
<10	86	78,9
>10	23	21,1
Toplam	109	100,0

3.2.1 Toplam Kalite Yönetimi Öğelerinin Belirlenmesine Yönelik Araştırma Sonuçları

- Liderlik

TKY uygulamalarında liderlik, üst yönetimin çalışanları sürekli eğitmesi, onlara doğru yolu göstererek iş motivasyonlarını artırması ve böylelikle daha verimli ve etkin çalışma ile iş süreçlerini geliştirmesi ve benzeri konularda önemli bir öğedir. Tablo 5 incelendiğinde liderlik öğesine verilen puanlamaların nispeten yüksek olduğu görülmektedir. Burada öne çıkan faktör, "Toplam Kalite Uygulamalarının tüm departman çalışanlarının ortak katılımı ile güçlendirilmesidir (L3)" (4,1468). Ayrıca çalışanlar, "karar verme sürecinde herkesin fikri alınır ve en akılcı olanı uygulanır (L4)" (3,8532) ile "yönetimin tüm kademeleri, mükemmel kaliteye ulaşmada ortak katılım ve hareket sağlar (L5)" (3,8165) faktörlerine yüksek değer vermişlerdir. "Üst yönetim, organizasyonun kalite amaçlarının geliştirir ve kalite politikalarının uygulanmasında yol gösterir (L2)" ile "hizmet kalitesini artırmak için kalite ile ilgili fikirler çalışanlar tarafından kolaylıkla uygulanır (L1)" sorularına verilen nispeten düşük değerler, üst yönetimin çalışanlara yol göstermedeki eksikliği göstermektedir.

Tablo: 5

Liderlik

	1 <i>Frekans (%)</i>	2 <i>Frekans (%)</i>	3 <i>Frekans (%)</i>	4 <i>Frekans (%)</i>	5 <i>Frekans (%)</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>
L1	6(5,5)	17(15,6)	41(37,6)	36(33,0)	9(8,3)	3,2294	0,99660
L2	5(4,6)	2(1,8)	32(29,4)	44(40,4)	26(23,9)	3,7706	0,98726
L3	1(0,9)	3(2,8)	20(18,3)	40(36,7)	45(41,3)	4,1468	0,88009
L4	5(4,6)	8(7,3)	20(18,3)	41(37,6)	35(32,1)	3,8532	1,09566
L5	2(1,8)	8(7,3)	29(26,6)	39(35,8)	31(28,4)	3,8165	0,99224
1-Hiç Katılmıyorum.....5-Katılıyorum							

- Ölçme, Analiz ve Bilgi Yönetimi

Bir işletmenin ayakta kalabilmesi için rekabet koşullarına ayak uydurması gerekir. Bunun içinde ürün ve hizmet kalitesini sürekli iyileştirmesi ve çalışanlarına bunu amaç olarak benimsetmesi gereklidir. İşletmenin bunu sağlamada en önemli adımı ise diğer işletmelere ve pazar koşullarına göre nerede olduğunu, ölçme, analiz ve bilgi yönetimi ile bilmesidir. Kurum çalışanlarının ölçme analiz ve bilgi yönetimine verdiği cevaplar Tablo 6'da gösterilmiştir. Alınan cevaplar incelendiğinde, en yüksek değeri (4,0275), "yeterli veriler toplanır ve kalitenin geliştirilmesi için analiz edilir (ÖA2)" faktörünün aldığı gözlenmiştir. Bunu sırasıyla "iş hayatındaki kararlarda, iş süreçlerindeki ölçümler doğru karar vermeyi sağlar (ÖA4)", "iş süreçlerinde veriler titizlikle toplanır ve bu veriler sürekli değerlendirilir (ÖA3)" faktörlerine verildiği tespit edilmiştir. Buda kurumun iş süreçlerindeki verileri topladığını ve analiz ettiğini göstermektedir.

Tablo: 6
Ölçme, Analiz ve Bilgi Yönetimi

	1	2	3	4	5	Ortalama	Standart Sapma
ÖA1	2(1,8)	7(6,4)	29(26,6)	52(47,7)	19(17,4)	3,7248	0,89102
ÖA2	2(1,8)	3(2,8)	19(17,4)	51(46,8)	34(31,2)	4,0275	0,87622
ÖA3	2(1,8)	2(1,8)	30(27,5)	48(44,0)	27(24,8)	3,8807	0,86843
ÖA4	1(0,9)	5(4,6)	24(22,0)	49(45,0)	30(27,5)	3,9358	0,87427
ÖA5	2(1,8)	4(3,7)	41(37,6)	41(37,6)	21(19,3)	3,6881	0,88921
ÖA6	3(2,8)	5(4,6)	33(30,3)	45(41,3)	23(21,1)	3,7339	0,93929
1- Hiç Katılmıyorum.....5- Katılıyorum							

- Stratejik Planlama

Günümüz rekabet koşullarında işletmeler pazar paylarını koruyabilmek ve hatta ilerletebilmek için, gelecek ile ilgili politikalarını iyi belirlemek zorundadırlar. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları öğelerinde stratejik planlama bu amaca hizmet eder. Tablo 7 stratejik planlamaya verilen cevapları göstermektedir. Alınan cevaplar incelendiğinde, büyük farklılıklar gözlenmemektedir. "stratejik planlamalar kalite ilerlemelerinin

devamlılığı için sürece bağlı olarak değişebilir (SP4)" faktörünün nispeten yüksek değer aldığı gözlenmiştir.

Tablo: 7
Stratejik Planlama

	1	2	3	4	5	Ortalama	Standart Sapma
SP1	9(8,3)	11(10,1)	27(24,8)	48(44,0)	14(12,8)	3,4312	1,10023
SP2	2(1,8)	9(8,3)	37(33,9)	41(37,6)	20(18,3)	3,6239	0,94073
SP3	3(2,8)	9(8,3)	24(22,09)	52(47,7)	21(19,3)	3,7248	0,96101
SP4	3(2,8)	5(4,6)	28(25,7)	52(47,7)	21(19,3)	3,7615	0,91185
1-Hiç Katılmıyorum.....5-Katılıyorum							

- İnsan Kaynağı Odaklılık

Bir işletmenin kaliteli ürün veya hizmet verebilmesi diğer kriterlere olduğu kadar çalışanların kalitesine de son derece bağlıdır. Çalışanlarda sağlanacak memnuniyet, onların istek ve beklentilerinin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve karşılanması ile mümkün olacaktır. Böylelikle işletmenin dış müşterilere sunduğu hizmet kalitesi de artacaktır. Tablo 8 incelendiğinde, "kurumun amaçları için takım olarak çalışılır (İK1)" (4,0370) ve "hizmet yada ürün kalitesinde ilerleme ve başarı gösteren personel ödüllendirilir (İK3)" (4,0183) faktörlerine nispeten diğerlerine göre daha yüksek değer verildiği görülmüştür. Bu kurumun kalite amaçlarına ulaşmada, çalışanlarına verdiği önemi vurgulamaktadır. Verilen cevaplarda en düşük değeri alan "tüm çalışanlar yapmaları gereken görevleri kavramışlardır (İK4)" (3,7248) faktörü çalışanların görev dağılımlarının incelenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Tablo: 8
İnsan Kaynağı Odaklılık

	1	2	3	4	5	Ortalama	Standart Sapma
İK1	3(2,8)	10(9,3)	14(13,0)	34(31,5)	47(43,5)	4,0370	1,09310
İK2	3(2,8)	6(5,5)	24(22,0)	44(40,4)	32(29,4)	3,8807	0,98812
İK3	3(2,8)	8(7,3)	14(12,8)	43(39,4)	41(37,6)	4,0183	1,02724
İK4	3(2,8)	7(6,4)	29(26,6)	48(44,0)	22(20,2)	3,7248	0,95133
İK5	2(1,8)	5(4,6)	32(29,4)	42(38,5)	28(25,7)	3,8165	0,93457
1- Hiç Katılmıyorum.....5- Katılıyorum							

- Müşteri Odaklılık

Ürün ve hizmet, müşteriler için üretilir ve onlar tarafından değerlendirilir. Müşteriler, ürün ve hizmeti kendi istek ve beklentilerine göre değerlendirirler. Bu sebeple müşteri istek ve beklentilerinin belirlenmesi müşteri odaklılık için çok önemlidir. Bir işletme devamlılığını sağlayabilmek için müşterilerin istek ve beklentilerini doğru algılamak, doğru hizmeti sunmak için çabalamalıdır. Tablo 9 çalışanların müşteri odaklılık ögesine verdiği cevapları göstermektedir. Tablodan da görüldüğü üzere müşteri odaklılık ögesine verilen cevaplar nispeten birbirine yakın değerler almıştır. İncelendiğinde en yüksek iki değeri, "müşteri şikayetlerini dinlemek için özel bölümler kurulmuştur ve bu şikayetler kayıt altına alınarak düzeltme çabaları yapılır (MO2)" ile "hizmet kalitesini artırmada müşteri şikayetleri dikkate alınır (MO5)" faktörlerinin aldığı gözlenmiştir.

Tablo: 9
Müşteri Odaklılık

	1	2	3	4	5	Ortalama	Standart Sapma
MO1	8(7,3)	11(10,19)	33(30,3)	41(37,6)	16(14,7)	3,4220	1,09116
MO2	2(1,8)	5(4,6)	29(26,6)	40(36,7)	33(30,3)	3,8899	0,95587
MO3	6(5,5)	2(1,8)	23(21,1)	47(43,1)	31(28,4)	3,8716	1,02831
MO4	5(4,6)	5(4,6)	27(24,8)	45(41,3)	27(24,8)	3,7706	1,02409
MO5	5(4,6)	7(6,4)	19(17,4)	43(39,4)	35(32,1)	3,8807	1,07776
1-Hiç Katılmıyorum.....5- Katılıyorum							

- Süreç Yönetimi

İşletmeler fonksiyonel işlemlerini, süreçler şeklinde gruplandırarak hedefledikleri sonuçlara daha kısa sürede daha kolay ulaşabilirler. Bu şekilde işler daha yalınlaştırılır. Tablo 10 süreç yönetimi kriterine verilen cevapları göstermektedir. Alınan cevaplar incelendiğinde en yüksek değeri "performansı geliştirme süreçleri, çalışanlarda verimlilik artışlarına sebep olur (SY1)" (3,8899) faktörünün aldığı gözlenmiştir.

Tablo:10
Süreç Yönetimi

	1	2	3	4	5	Ortalama	Standart Sapma
SY1	1(0,9)	1(0,9)	28(25,7)	58(53,2)	21(19,3)	3,8899	0,74956
SY2	3(2,8)	9(8,3)	40(36,7)	40(36,7)	17(15,6)	3,5413	0,94802
SY3	-(0,0)	5(4,6)	33(30,3)	49(45,0)	22(20,2)	3,8073	0,8154
1- Hiç Katılmıyorum.....5- Katılıyorum							

3.2.2. TKY Öğeleri ile İlgili Verilerin Genel Olarak Değerlendirilmesi

Tablo: 11
TKY Öğelerine Verilen Önem

	Ortalama
İnsan Kaynağı Odaklılık	3,8954
Ölçme, Analiz ve Bilgi Yönetimi	3,8318
Müşteri Odaklılık	3,7669
Liderlik	3,7633
Süreç Yönetimi	3,7461
Stratejik Planlama	3,6353

Tablo 11' deki ortalama değerler yukarıda sıralanan TKY öğeleriyle ilgili alt faktörlere verilen puanların ortalaması alınarak bulunmuştur. TKY'nin uygulanabilirlik seviyesinin

ölçülmesi hedef alınarak yapılan bu araştırmada, çalışanlardan alınan cevaplar değerlendirildiğinde en yüksek değeri İnsan Kaynağı Odaklılık ögesinin aldığı gözlenmiştir. QUAZI-PADIPJO (1998)- RAHMAN (2001) Singapur- Avustralya'daki çalışmalarında en önemli TKY ögesi olarak birinci sırada Liderlik, ikinci sırada ise İnsan Kaynağı Odaklılık ögesini tespit etmişlerdir. TARI-MOLINA (2002) İspanya'daki çalışmasında en önemli TKY ögesi olarak müşteri memnuniyetini tespit ederken İnsan Kaynağı Odaklılık ögesini en son sırada tespit etmiştir.

Diğerleri sırasıyla; Ölçme Analiz ve Bilgi Yönetimi, Müşteri Odaklılık, Liderlik, Süreç Yönetimi ve Stratejik Planlama kriterleridir.

3.2.3. Çalışanların TKY Ögelerine Verdikleri Puanların Çalışma Sürelerine Göre t- testi Sonuçları

Tablo: 12

Çalışanların TKY Ögelerine Verdikleri Puanların Çalışma Sürelerine Göre t- testi Sonuçları

	Çalışma Süreleri	N	Ortalama	Standart Sapma	Serbeslik Derecesi	t	p
Liderlik	On yıl altı	86	3,8000	0,65151	107	1,167	0,246
	On yıl üstü	23	3,6261	0,56666	39,042	1,265	0,213
Ölçme, Analiz ve Bilgi Yönetimi	On yıl altı	86	3,8740	0,68022	107	1,292	0,199
	On yıl üstü	23	3,6739	0,57401	40,162	1,426	0,162
Stratejik Planlama	On yıl altı	86	3,6424	0,72207	107	0,105	0,840
	On yıl üstü	23	3,6087	0,66069	37,315	0,213	0,832
İnsan Kaynağı Odaklılık	On yıl altı	85	3,9153	0,71473	106	0,702	0,466
	On yıl üstü	23	3,7913	0,74463	33,786	0,714	0,480
Müşteri Odaklılık	On yıl altı	86	3,7767	0,83422	107	0,239	0,812
	On yıl üstü	23	3,7304	0,78996	36,246	0,247	0,806
Süreç Yönetimi	On yıl altı	86	3,7829	0,67788	107	1,110	0,270
	On yıl üstü	23	3,6087	0,63287	36,687	1,155	0,256

p < 0,05

Çalışanların, TKY öğelerine verdikleri puanların çalışma sürelerine göre etkisinin t-testi sonuçları Tablo 12' de gösterilmiştir. Buna göre çalışanların TKY öğelerine bakış açıları çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Çalışma süresi on yılın altında olan kurum çalışanları Liderlik kriterine (3,8), çalışma süresi on yılın üzerinde olan kurum çalışanlarına göre (3,6261) daha yüksek puan vermiştir. Diğer öğelerde tek tek incelendiğinde; çalışma süresi on yılın altında olan kurum çalışanları, Ölçme, Analiz ve Bilgi Yönetimi, Stratejik Planlama, İnsan Kaynağı Odaklılık, Müşteri Odaklılık ve Süreç Yönetimi öğelerine çalışma süresi on yılın üzerinde olan kurum çalışanlarına göre, daha yüksek puan verdikleri görülmüştür.

3.2.4. Çalışanların TKY Öğelerine Verdikleri Puanların Kurum Mevkilerine Göre Değerlendirilmesi

- Çalışanların Liderlik Öğesine Verdiği Puanların Kurum Mevkilerine Göre ANOVA testi Sonuçları

Tablo: 13

Çalışanların Liderlik Öğesine Verdiği Puanların Kurum Mevkilerine Göre ANOVA Testi Sonuçları

<i>Varyansın Kaynağı</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>Serbestlik Derecesi</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Gruplararası	0,420	2	0,210	0,514	0,599
Gruplariçi	43,273	106	0,408		
Toplam	43,693	108			

$p < 0,05$

Çalışanların Liderlik öğesine verdiği puanların kurum mevkiine göre ANOVA testi sonuçları Tablo 13' de verilmiştir. Buna göre çalışanların Liderlik öğesine verdiği puanlar ile kurum mevkilerine göre ilişkileri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

- Çalışanların Ölçme, Analiz ve Bilgi Yönetimi Ögesine Verdiği Puanların Kurum Mevkilerine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Tablo: 14

Çalışanların Ölçme, Analiz ve Bilgi Yönetimi Ögesine Verdiği Puanların Kurum Mevkilerine Göre ANOVA Testi Sonuçları

<i>Varyansın Kaynağı</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>Serbestlik Derecesi</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Gruplararası	0,799	2	0,399	0,910	0,406
Gruplariçi	46,506	106	0,439		
Toplam	47,305	108			

$p < 0,05$

Çalışanların Ölçme, Analiz ve Bilgi Yönetimi ögesine verdiği puanların kurum mevkiine göre ANOVA testi sonuçları Tablo 14' de verilmiştir. Buna göre, çalışanların Ölçme, Analiz ve Bilgi Yönetimi ögesine verdiği puanlar ile kurum mevkilerine göre ilişkileri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

- Çalışanların Stratejik Planlama Ögesine Verdiği Puanların Kurum Mevkilerine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Tablo: 15

Çalışanların Stratejik Planlama Ögesine Verdiği Puanların Kurum Mevkilerine Göre ANOVA Testi Sonuçları

<i>Varyansın Kaynağı</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>Serbestlik Derecesi</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Gruplararası	1,034	2	0,517	1,036	0,359
Gruplariçi	52,908	106	0,499		
Toplam	53,942	108			

$p < 0,05$

Çalışanların Stratejik Planlama ögesine verdiği puanların kurum mevkilerine göre ANOVA testi sonuçları Tablo 15' de verilmiştir. Buna göre, çalışanların Stratejik

Planlama ögesine verdiği puanlar ile kurum mevkilerine göre ilişkileri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

- Çalışanların İnsan Kaynağı Odaklılık Ögesine Verdiği Puanların Kurum Mevkilerine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Tablo: 16

Çalışanların İnsan Kaynağı Odaklılık Ögesine Verdiği Puanların Kurum Mevkilerine Göre ANOVA Testi Sonuçları

<i>Varyansın Kaynağı</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>Serbestlik Derecesi</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Gruplararası	1,610	2	0,805	1,571	0,213
Gruplarıçi	53,777	105	0,512		
Toplam	55,387	107			

$p < 0,05$

Çalışanların İnsan Kaynağı Odaklılık ögesine verdiği puanların kurum mevkilerine göre ANOVA testi sonuçları Tablo 16' da verilmiştir. Buna göre, çalışanların İnsan Kaynağı Odaklılık ögesine verdiği puanlar ile kurum mevkilerine göre ilişkileri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

- Çalışanların Müşteri Odaklılık Ögesine Verdiği Puanların Kurum Mevkilerine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Tablo: 17

Çalışanların Müşteri Odaklılık Ögesine Verdiği Puanların Kurum Mevkilerine Göre ANOVA Testi Sonuçları

<i>Varyansın Kaynağı</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>Serbestlik Derecesi</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Gruplararası	2,604	2	1,302	1,963	0,146
Gruplarıçi	70,317	106	0,663		
Toplam	72,921	108			

$p < 0,05$

Çalışanların Müşteri Odaklılık ögesine verdiği puanların kurum mevkilerine göre ANOVA testi sonuçları Tablo 17' de verilmiştir. Buna göre, çalışanların Müşteri Odaklılık ögesine verdiği puanlar ile kurum mevkilerine göre ilişkileri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

- Çalışanların Süreç Yönetimi Ögesine Verdiği Puanların Kurum Mevkilerine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Tablo: 18

Çalışanların Süreç Yönetimi Ögesine Verdiği Puanların Kurum Mevkilerine Göre ANOVA Testi Sonuçları

<i>Varyansın Kaynağı</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>Serbestlik Derecesi</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Gruplararası	0,282	2	0,141	0,310	0,734
Gruplarıçi	48,140	106	0,454		
Toplam	48,422	108			

$p < 0,05$

Çalışanların Süreç Yönetimi ögesine verdiği puanların kurum mevkiine göre ANOVA testi sonuçları Tablo 18' de verilmiştir. Buna göre, çalışanların Süreç Yönetimi ögesine verdiği puanlar ile kurum mevkilerine göre ilişkileri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

3.2.5. Çalışanların TKY Öğelerine Verdikleri Puanların Öğrenim Durumlarına Göre Değerlendirilmesi

- Çalışanların Liderlik Öğesine Verdiği Puanların Öğrenim Durumlarına Göre ANOVA Testi Sonuçları

Tablo: 19

Çalışanların Liderlik Öğesine Verdiği Puanların Öğrenim Durumlarına Göre ANOVA Testi Sonuçları

<i>Varyansın Kaynağı</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>Serbestlik Derecesi</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Gruplararası	2,304	2	1,152	2,923	0,58
Gruplariçi	41,388	105	0,394		
Toplam	43,692	107			

$p < 0,05$

Çalışanların Liderlik Öğesine verdiği puanların öğrenim durumlarına göre ANOVA testi sonuçları Tablo 19' da verilmiştir. Buna göre, çalışanların Liderlik öğesine verdiği puanlar ile öğrenim durumlarına göre ilişkileri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

- Çalışanların Ölçme, Analiz ve Bilgi Yönetimi Öğesine Verdiği Puanların Öğrenim Durumlarına Göre ANOVA Testi Sonuçları

Tablo: 20

Çalışanların Ölçme, Analiz ve Bilgi Yönetimi Öğesine Verdiği Puanların Öğrenim Durumlarına Göre ANOVA Testi Sonuçları

<i>Varyansın Kaynağı</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>Serbestlik Derecesi</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Anlamlı Fark</i>
Gruplararası	4,066	2	2,033	4,988	0,009	2-4
Gruplariçi	42,793	105	0,408			
Toplam	46,859	107				

$p < 0,05$

Çalışanların Ölçme, Analiz ve Bilgi Yönetimi ögesine verdiği puanların öğrenim durumlarına göre ANOVA testi sonuçları Tablo 20’ de verilmiştir. Analiz sonuçları, Çalışanların Ölçme, Analiz ve Bilgi Yönetimi ögesine verdiği puanlarla öğrenim durumları arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Öğrenim durumları arasındaki farklılıkların hangi kademeler arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre; lise (2) ile lisansüstü (4) öğrenim seviyesinde olan çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Buna göre Ölçme Analiz ve Bilgi Yönetimi ögesine, lisansüstü eğitim seviyesine sahip çalışanlar (4,1429), lise eğitim seviyesine sahip çalışanlardan (3,4603) daha yüksek puan verdikleri belirlenmiştir.

- Çalışanların Stratejik Planlama Ögesine Verdiği Puanların Öğrenim Durumlarına Göre ANOVA Testi Sonuçları

Tablo: 21

Çalışanların Stratejik Planlama Ögesine Verdiği Puanların Öğrenim Durumlarına Göre ANOVA Testi Sonuçları

<i>Varyansın Kaynağı</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>Serbestlik Derecesi</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
Gruplararası	1,051	2	0,525	1,058	0,351
Gruplariçi	52,136	105	0,497		
Toplam	53,187	107			

$p < 0,05$

Çalışanların Stratejik Planlama ögesine verdiği puanların öğrenim durumlarına göre ANOVA testi sonuçları Tablo 21’ de verilmiştir. Buna göre, çalışanların Stratejik Planlama ögesine verdiği puanlar ile öğrenim durumlarına göre ilişkileri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

- **Çalışanların Müşteri Odaklılık Öğesine Verdiği Puanların Öğrenim Durumlarına Göre ANOVA Testi Sonuçları**

Tablo: 22

Çalışanların Müşteri Odaklılık Öğesine Verdiği Puanların Öğrenim Durumlarına Göre ANOVA Testi Sonuçları

<i>Varyansın Kaynağı</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>Serbestlik Derecesi</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Gruplararası	2,973	2	1,487	2,282	0,107
Gruplarıçi	68,414	105	0,652		
Toplam	71,387	107			

$p < 0,05$

Çalışanların Müşteri Odaklılık öğesine verdiği puanların öğrenim durumlarına göre ANOVA testi sonuçları Tablo 22' de verilmiştir. Buna göre, çalışanların Müşteri Odaklılık öğesine verdiği puanlar ile öğrenim durumlarına göre ilişkileri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

- **Çalışanların Süreç Yönetimi Öğesine Verdiği Puanların Öğrenim Durumlarına Göre ANOVA Testi Sonuçları**

Tablo: 23

Çalışanların Süreç Yönetimi Öğesine Verdiği Puanların Öğrenim Durumlarına Göre ANOVA Testi Sonuçları

<i>Varyansın Kaynağı</i>	<i>Kareler Toplamı</i>	<i>Serbestlik Derecesi</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Anlamlı Fark</i>
Gruplararası	4,066	2	2,033	4,988	0,009	2-4
Gruplarıçi	42,793	105	0,408			
Toplam	46,859	107				

$p < 0,05$

Çalışanların Süreç Yönetimi öğesine verdiği puanların öğrenim durumlarına göre ANOVA testi sonuçları Tablo 23' de verilmiştir. Analiz sonuçları, çalışanların Süreç Yönetimi öğesine verdiği puanlarla öğrenim durumları arasında anlamlı bir fark olduğunu

göstermektedir. Öğrenim durumları arasındaki farklılıkların hangi kademeler arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre; lise (2) ile lisansüstü (4) öğrenim seviyesinde olan çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Buna göre Süreç Yönetimi ögesine, lisansüstü eğitim seviyesine sahip çalışanlar (4,2857), lise eğitim seviyesine sahip çalışanlardan (3,5397) daha yüksek puan verdikleri belirlenmiştir.

3.2.6. Hipotez Testleri ve Sonuçları

Oluşturulan hipotezlerin yapılan analizler sonucu elde edilen kabul/red durumları Tablo 24' de gösterilmiştir.



Tablo: 24
Hipotez Sonuçları

<i>Hipotez</i>	<i>Sonuç</i>
H ₀₁ = Çalışma süresi on yılın altında olan kurum personeli liderlik ögesine çalışma süresi on yılın üzerinde olan kurum personeline göre daha fazla önem vermektedir.	Kabul
H ₀₂ = Çalışma süresi on yılın üzerinde olan kurum personeli Ölçme, Analiz ve Bilgi Yönetimi ögesine çalışma süresi on yılın altında olan kurum personeline göre daha fazla önem vermektedir.	Red
H ₀₃ = Çalışma süresi on yılın altında olan kurum personeli Stratejik Planlama ögesine çalışma süresi on yılın üzerinde olan çalışanlara göre daha fazla önem vermektedir.	Kabul
H ₀₄ = Çalışma süresi on yılın üzerinde olan kurum personeli İnsan Kaynağı Odaklılık ögesine çalışma süresi on yılın altında olan kurum personeline göre daha fazla önem vermektedir.	Red
H ₀₅ = Çalışma süresi on yılın altında olan kurum personeli Müşteri Odaklılık ögesine çalışma süresi on yılın üstünde olan kurum çalışanına göre daha fazla önem vermektedir.	Kabul
H ₀₆ = Çalışma süresi on yılın altında olan kurum çalışanları Süreç Yönetimi ögesine çalışma süresi on yılın üstünde olan kurum çalışanına göre daha fazla önem vermektedir.	Kabul
H ₀₇ = Yönetim kademeleri ile Liderlik ögesine bakış açıları arasında farklılık vardır.	Red
H ₀₈ = Yönetim kademeleri ile Ölçme, Analiz ve Bilgi Yönetimi ögesine bakış açıları arasında farklılık vardır.	Red
H ₀₉ = Yönetim kademeleri ile Stratejik Planlama ögesine bakış açıları arasında farklılık vardır.	Red
H ₁₀ = Yönetim kademeleri ile İnsan Kaynağı Odaklılık ögesine bakış açıları arasında farklılık yoktur.	Kabul
H ₁₁ =Yönetim kademeleri ile Müşteri Odaklılık ögesine bakış açıları arasında farklılık vardır.	Red
H ₁₂ = Yönetim kademeleri ile Süreç Yönetimi ögesine bakış açıları arasında farklılık vardır.	Red
H ₁₃ =Çalışanların TKY ögelerine verdikleri önem, öğrenim durumlarına göre farklılık gösterir.	Kabul
H ₁₄ = Ölçme, Analiz ve Bilgi Yönetimi ögesine, lisansüstü öğrenim seviyesine sahip çalışanlar, lise öğrenim seviyesine sahip çalışanlardan daha fazla önem vermektedirler.	Kabul
H ₁₅ = Süreç Yönetimi ögesine, lisansüstü öğrenim seviyesine sahip çalışanlar, lise öğrenim seviyesine sahip çalışanlardan daha fazla önem vermektedirler.	Kabul

Araştırmanın metodolojisi bölümünde oluşturulan hipotezler elde edilen bulgular sonucu değerlendirildiğinde, bir kısmının geçerliliğe sahip olduğu görülürken, bir kısmının da geçerli olmadığı görülmüştür. Çalışmanın hipotezleri ve amaçları doğrultusunda tespit ettiğimiz sonuçlar ve vardığımız yargılar aşağıda belirtilmiştir.

Araştırmanın birinci hipotezi "çalışma süresi on yılın altında olan kurum personeli liderlik ögesine çalışma süresi on yılın üzerinde olan kurum personeline göre daha fazla önem vermektedir" şeklindedir. Bu hipotez araştırma sonucunda kabul edilmiştir. On yılın altında çalışma süresine sahip personel lidere, iş süreçlerinin yürütülmesi aşamasında daha fazla ihtiyaç duyabilir ve bu sebeple, kendilerine çalışmalarında yol gösterecek birine ihtiyaç duyarlar düşüncesi ile oluşturulan bu hipotez alınan cevapların değerlendirilmesi sonucu kabul edilmiştir.

Araştırmanın ikinci hipotezi "çalışma süresi on yılın üzerinde olan kurum personeli Ölçme, Analiz ve Bilgi Yönetimi ögesine çalışma süresi on yılın altında olan kurum personeline göre daha fazla önem vermektedir" şeklindedir. Bu hipotez araştırma sonucunda red edilmiştir. Çalışma süresi on yılın üzerinde olan kurum personelinin Ölçme, Analiz ve Bilgi Yönetimi ögesine, iş süreçlerinde rahatlama, bu sayede doğru ölçümler yapılarak doğru kararların alınması ve böylelikle müşteri isteklerinin doğru bir şekilde karşılanmasında daha fazla ihtiyaç duyması gerektiği bilinçliliğinde oldukları düşüncesi ile oluşturulmasına rağmen bir farklılık gözlenmemiştir.

Araştırmanın üçüncü hipotezi "çalışma süresi on yılın altında olan kurum personeli Stratejik Planlama ögesine çalışma süresi on yılın üzerinde olan çalışanlara göre daha fazla önem vermektedir" şeklindedir. Bu hipotez araştırma sonucunda kabul edilmiştir. Bu hipotez çalışma süresi on yılın altında olan kurum personeli Stratejik Planlama ögesine, iş süreçlerini daha iyi anlama ve işini daha kolay yapabilme ve de böylelikle kurum kültürüne ve hedefine daha çabuk adapte olabilme anlamında daha fazla ihtiyaç duyabilir düşüncesi ile hazırlanmış ve araştırma sonucunda kabul edilmiştir.

Araştırmanın dördüncü hipotezi "çalışma süresi on yılın üzerinde olan kurum personeli İnsan Kaynağı Odaklılık ögesine çalışma süresi on yılın altında olan kurum personeline göre daha fazla önem vermektedir" şeklindedir. Bu hipotez araştırma sonucunda red edilmiştir. Hipotez İnsan Kaynağı Odaklılık ögesine çalışma süresinin on yılın üzerinde olan kurum personelinin kurum kültürünü daha iyi anlayarak, yapmaları gereken görevleri kavramaları, daha çok eğitim almaları sebebiyle de daha fazla önem vermeleri gerektiği düşüncesi ile oluşturulmasına rağmen bu farklılık gözlenmemiştir.

Araştırmanın beşinci hipotezi "çalışma süresi on yılın altında olan kurum personeli Müşteri Odaklılık ögesine çalışma süresi on yılın üstünde olan kurum çalışanına göre daha fazla önem vermektedir" şeklindedir. Hipotez yapılan araştırmalar sonucu kabul edilmiştir. Bu hipotez çalışma süresi on yılın altında olan kurum personelinin Müşteri Odaklılık ögesine müşteri ihtiyaç ve beklentilerini daha iyi anlama ve böylece iş süreçlerini ona göre düzenleme konusunda ihtiyaç duyabilirler düşüncesi ile oluşturulmuş ve yapılan inceleme sonucu kabul edilmiştir.

Araştırmanın altıncı hipotezi "çalışma süresi on yılın altında olan kurum çalışanları Süreç Yönetimi ögesine çalışma süresi on yılın üstünde olan kurum çalışanına göre daha fazla önem vermektedir" şeklindedir. Bu hipotez yapılan inceleme sonucunda kabul edilmiştir. Hipotez, çalışma süresi on yılın altında olan kurum çalışanları bu öğeye yeni hedeflere daha iyi konsantre olma ve daha kolay kavrama, süreç yönetimi ile işlerini daha kolay yapabilme ve böylelikle verimlilik artışı ile beraber kariyer fırsatı yakalama sebebi ile daha fazla önem verirler düşüncesi ile oluşturulmuş ve inceleme sonucu kabul edilmiştir.

Araştırmanın yedinci hipotezi "yönetim kademeleri ile Liderlik ögesine bakış açıları arasında farklılık vardır" şeklindedir. Hipotez araştırma ve inceleme sonucunda red edilmiştir. Hipotez yönetim kademeleri buldukları mevkiler bakımından farklı bakış açısına sahiptir şeklindeki düşünce ile oluşturulmasına rağmen farklılık tespit edilememiştir.

Araştırmanın sekizinci hipotezi "yönetim kademeleri ile Ölçme, Analiz ve Bilgi Yönetimi ögesine bakış açıları arasında farklılık vardır" şeklindedir. Bu hipotez yapılan araştırma sonucunda red edilmiştir. Bu hipotez yönetim kademeleri görev tanımları gereği kalite ile ilgili süreçlerde farklı konumlarda görev almaları sebebiyle, bu öğeye farklı bakarlar düşüncesi ile oluşturulmuştur. Üst yönetim, kurum hedeflerinin ne kadarının gerçekleşip ne kadarının gerçekleşmediğini, diğer firmalara göre nerede olduklarının kıyaslamasını ve böylece gerekli önlemlerin alınması ve yeni stratejilerin oluşturulması planlarını bu ölçümlerle daha doğru ve daha rahat yapabilirler. Bu sebeple bu kriterle yönetimin üst kademesi daha fazla önem vermektedir düşüncesi ile oluşturulan bu hipotez yapılan inceleme sonucu red edilmiştir.

Araştırmanın dokuzuncu hipotezi "yönetim kademeleri ile Stratejik Planlama ögesine bakış açıları arasında farklılık vardır" şeklindedir. Bu hipotez yapılan inceleme sonucunda red edilmiştir. Stratejik Planlama ögesi yönetim kademeleri arasında farklılık göstermemiştir. Halbuki bu öge üst kademe yöneticileri ile alt kademe yöneticileri arasında, kalite amaçlarına ulaşma yolunda seçilecek hedefler ve bu hedeflere ulaşma yolundaki süreçler alanında farklılık teşkil eder düşüncesiyle oluşturulmuş ama bu farklılık gözlenememiştir.

Araştırmanın onuncu hipotezi "yönetim kademeleri ile İnsan Kaynağı Odaklılık ögesine bakış açıları arasında farklılık vardır" şeklindedir. Bu hipotez yapılan inceleme sonucunda red edilmiştir. Hipotez çalışanların İnsan Kaynağı Odaklılık ögesine bakış açıları arasında, farklı görev tanımına sahip olmaları bakımından farklılık olabileceği düşüncesi ile oluşturulmasına rağmen farklılık gözlenememiştir.

Araştırmanın on birinci hipotezi "yönetim kademeleri ile Müşteri Odaklılık ögesine bakış açıları arasında farklılık yoktur" şeklindedir. Yapılan inceleme sonucunda bu hipotez kabul edilmiştir. Yönetim kademelerinin ortak amacı faaliyet gösterdikleri alanda liderlik ise tüm çalışanlar bu amaca aynı önemi vermek zorundadırlar düşüncesi ile oluşturulan bu hipotez bu kurumda kabul edilmiştir.

Araştırmanın on ikinci hipotezi "yönetim kademeleri ile Süreç Yönetimi ögesine bakış açıları arasında farklılık vardır" şeklindedir. Yapılan inceleme sonucunda hipotez red edilmiştir. Yönetim kademeleri ile bu kritere bakış açıları arasında, her bir departmanın farklı görev tanımlamaları gereği farklı ihtiyaçlar içinde olmaları, süreç yönetimi ögesini, yönetim kademelerine göre farklılaştırır düşüncesi ile oluşturulmasına rağmen farklılık tespit edilememiştir.

Araştırmanın on üçüncü hipotezi "çalışanların Toplam Kalite Ögelerine verdikleri önem, öğrenim durumlarına göre farklılık gösterir" şeklindedir. Yapılan inceleme sonucu bu hipotez kabul edilmiştir. Çalışanların Toplam Kalite Ögelerine verdikleri önem bazı faktörlerde farklılık göstermiştir.

Araştırmanın on dördüncü hipotezi "Ölçme, Analiz ve Bilgi Yönetimi ögesine, lisansüstü öğrenim seviyesine sahip çalışanlar, lise öğrenim seviyesine sahip çalışanlardan daha fazla önem vermektedirler" şeklindedir. Yapılan incelemeler sonucu bu hipotez kabul edilmiştir. Lisansüstü eğitim seviyesine sahip çalışanlar, Ölçme, Analiz ve Bilgi Yönetimi ögesi ile firmanın nerde olduğunu görerek daha kolay planlama yapabilme gücü ve daha kaliteli hizmete sahip olma avantajına lise eğitim seviyesine sahip çalışanlardan daha fazla önem verdikleri düşüncesi ile oluşturulan bu hipotez kabul edilmiştir.

Araştırmanın on beşinci hipotezi "Süreç Yönetimi ögesine, lisansüstü öğrenim seviyesine sahip çalışanlar, lise öğrenim seviyesine sahip çalışanlardan daha fazla önem vermektedirler" şeklindedir. Yapılan analizler sonucu bu hipotez kabul edilmiştir. Lisansüstü öğretim seviyesine sahip çalışanların bu kritere daha fazla önem verdikleri ortaya çıkmıştır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Toplam Kalite Yönetimi, işletmelerde verimliliği ve rekabet gücünü artıran, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini en etkin şekilde karşılayarak pazar payını koruyan ve hatta büyüten bir yönetim felsefesidir.

Yapılan bu çalışmada, Toplam Kalite Yönetiminin uygulanabilirlik seviyelerinin belirlenmesi amacıyla; Trabzon'da hizmet veren banka, sigorta ve emeklilik alanında faaliyet gösteren bir hizmet işletmesi çalışanları ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Bu çalışanlar ile ilgili tanımlayıcı bilgiler aşağıda özet biçiminde verilmiştir.

- Araştırmada, toplam 109 çalışan ile yüz yüze görüşme yapılarak anket soruları cevaplandırılmıştır.
- Kurum çalışanlarının, % 73, 4'ü lisans, % 19, 3'ü lise, % 6, 4'ü lisansüstü ve % 0, 9' u ilköğretim eğitim seviyesine sahip oldukları belirlenmiştir.
- Araştırmaya katılan çalışanların, % 49, 5'i otuz yaş altı, % 39, 4'ü otuz- kırk yaş arası, % 11, 0'ı kırk yaş üstü olarak belirlenmiştir.
- Kurum çalışanlarının, % 60, 6'sı alt kademe, % 25, 7'si orta kademe ve %13, 8'i üst kademe yöneticisi olarak görev yaptıkları görülmüştür.
- Çalışanların % 78, 9'u on yılın altında çalışma süresine sahip iken, % 21, 1'inin on yılın üzerinde çalışma süresine sahip olduğu belirlenmiştir.

Toplam Kalite Yönetimi kriterlerinin uygulanabilirlik seviyelerinin ölçülmesine dair hazırlanan anket sorularına alınan cevaplar değerlendirildiğinde, öne çıkan Toplam Kalite Yönetimi öğeleri aşağıda belirtilmiştir.

İnsan Kaynağı Odaklılık	3,8954
Ölçme Analiz ve Bilgi Yönetimi	3,8318
Müşteri Odaklılık	3,7669
Liderlik.....	3,7633
Süreç Yönetimi	3,7461
Stratejik Planlama	3,6353

Yukarıda Toplam Kalite Yönetimi öğelerine verilen değerler dikkate alındığında bu değerlerin dörde yakın olması bu işletmede Toplam Kalite Yönetimi öğelerinin uygulanabilirliğini göstermektedir. Yapılan incelemeler sonucunda TKY öğelerinde en yüksek değeri, İnsan Kaynağı Odaklılık öğesinin aldığı tespit edilmiştir. Bu öğe, işletmenin amaçları doğrultusunda sosyal kültür ile teknik sistemleri birleştirerek işletmenin performansı üzerinde önemli bir etkiye sebep olur. TKY öğelerinde en yüksek ikinci değeri Ölçme, Analiz ve Bilgi Yönetimi öğesi almıştır. Bu öğe, performansı geliştirmek, kalite üstünlüğünü artırmak ve müşteri memnuniyetini muhafaza etmek için gerekli istatistik ve bilgi kullanımı yönetimi ve de faaliyet alanı ile ilgilidir. TKY literatürü, bilgiyi sürekli toplayan ve analiz eden işletmelerin bunları yapmayanlara göre daha başarılı olduklarını gösterir. Üçüncü en yüksek değeri, TKY uygulamalarında büyük bir öneme sahip olan, Müşteri Odaklılık öğesi almıştır. Bu öğe yönetim ile müşteri arasındaki ilişkiyi sağlayarak, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini en iyi şekilde karşılamayı amaçlar. Böylece, daha kaliteli hizmet sunan işletme pazardaki rekabet avantajını devam ettirir. Dördüncü sırada Liderlik öğesi yer almaktadır. TKY'nin büyük sürücüsü olarak düşünülen bu öğenin amacı, üst düzey yöneticilerin liderlik ve stratejik yönlerini belirlemek, geliştirmek ayrıca kişisel gelişmeyi ve organizasyonel öğrenmeyi sağlamaktır. Beşinci sırada Süreç Yönetimi öğesi yer almaktadır. TKY'nin bu öğesinin özünde yatan şey, işletmelerin birbirleriyle bağlantılı süreçlerin bir bütün olması ve bu süreçlerin ilerlemesinin, performans gelişiminin temelini oluşturmasıdır. Son sırada Stratejik Planlama öğesi yer almaktadır. Bu öğe, işletmenin müşterilerinin ve operasyonel performansın ihtiyaç gösterdiği doğrultuda, işletme stratejisi, çalışma planlaması ve plan yayılımı üzerinde odaklanır.

Nitekim İnsan Kaynağı Odaklılık ögesinde alınan en yüksek değer "kurumun amaçları için takım olarak çalışılır", Ölçme, Analiz ve Bilgi ögesinde alınan en yüksek değer "yeterli veriler toplanır ve kalitenin geliştirilmesi için analiz edilir", Müşteri Odaklılık ögesinde alınan en yüksek değer "müşteri şikayetlerini dinlemek için özel bölümler kurulmuştur ve bu şikayetler kayıt altına alınarak düzeltme çabaları yapılır", Liderlik ögesinde alınan en yüksek değer "Toplam Kalite uygulamaları tüm departman çalışanları ile güçlendirilir", Süreç Yönetimi ögesinde alınan en yüksek değer "performans geliştirme süreçleri, çalışanlarda verimlilik artışlarına sebep olur" Stratejik Planlama ögesinde alınan en yüksek değer "stratejik planlamalar kalite ilerlemelerinin devamlılığı için sürece bağlı olarak değişebilir", çalışanların yetkilendirilmesi, müşteri memnuniyetinin önemi, iş süreçlerinin ölçümü ve ortak katılımın sağlanması gibi konularda çalışanların bilinçli olduğunu gösteren ve TKY kültürünü çok iyi temsil eden bu cevapların TKY'nin bu işletmede kolaylıkla uygulanabileceği sinyalini de vermektedir.

Bu çalışmanın amacı TKY öğelerinin bu işletmede uygulanıp uygulanamayacağı tespitinin ortaya konulmasıdır. Bunun belirlenmesinden sonra TKY uygulamalarının bu işletme çalışanları üzerindeki verimlilik artışına etkisinin belirlenmesi daha ileriki araştırmalara konu oluşturabilir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

a-Kitaplar

- ÇETİN, Nihan : Değişim Mühendisliği ve Toplam Kalite Yönetiminin Birlikte Uygulanabilirliğinin İncelenmesi Bu Doğrultuda Yeni Bir Yönetim Modelinin Geliştirilmesi, Yıldız Teknik Üniversitesi Yayınları No. 99.0438, İstanbul, 1999.
- DAĞ, Aslı : Toplam Kalite Yönetiminin Etkinliğinin Sağlanmasında Kalite Kontrol Çemberlerinin Rolü ve Çalışanların Performansına Etkisine Yönelik Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.
- DİKEN, Ahmet : Sanayi ve Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi, Konya Ticaret Odası Kültür ve Eğitim Yayınları No. 8, 1998.
- EFİL, İsmail : TKY'ye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri, Uludağ Üniversitesi Basım Evi, 1995.
- _____ : Eğitim Kurumları için Toplam Kalite Yönetimi, Kalder Yayınları, No: 32, İstanbul, 2002.
- GOETSCH, David L.
DAVIS, Stanley B. : Quality Management, Third Edition, Columbus, 2000.
- KARYAĞDI, Nazmi : Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Vergi İdaresi, Ankara, Mart, 2001.
- ÖZÇELİKEL, Hamdi : Japon Yönetim Sistemleri, Mess Eğitim Vakfı Yayınları, No: 177, İstanbul, 1994.

- ÖZGENER, Şevki
GÜNEŞ, İsa : Küçük Ölçekli ve Teknoloji Yoğun İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi, MPM Yayınları, Sayı: 2001/2.
- ÖZVEREN, Mina : Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar, Alfa Yayınları 349, İstanbul, 1997.
- PAKDİL, Fatma : Deming, Malcolm Baldrige ve EFQM Kalite Modellerinin Karşılaştırılmalı Analizi, MPM Yayını, 2003/3.
- PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin : Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları, MPM Yayınları, Ankara, 1997.
- ŞİMŞEK, Muhittin : Toplam Kalite Yönetimi, Alfa Yayınları, 4. Basım, Şubat 2004.
- TANYAŞ, Mehmet : Endüstri Mühendisliğine Giriş, İrfan Yayıncılık, No: 98, İstanbul, 2000.

b-Makale ve Bildiriler

- ADAM, Everett E.
FLORES, Benito E.
MACIAS, Arturo : "Quality Improvement Practices and The Effect on Manufacturing Firm Performance: Evidence from Mexico and The USA", **International Journal of Production Research**, 2001, Vol. 39, No. 1, pp.43-63.
- AHIRE, Sanjay L.
LANDEROS, Robert
GOLHAR, Damodar Y. : "Total Quality Management: A Literature Review and An Agenda For Future Research", **Production and Operations Management**, Vol. 4, No. 3, Summer 1995, pp.277-305.

- AGUS, Arawati : "A Linear Structural Modelling of Total Quality Management Practices in Manufacturing Companies in Malaysia", **Total Quality Management**, Vol. 12, No. 5, 2001, pp.561-573.
- AGUS, Arawati
- ABDULLAH, Mokhtar : "Total Quality Management Practices in Manufacturing Companies in Malaysia An Exploratory Analysis", **Total Quality Management**, Vol. 11, No. 8, 2000, pp.1041-1051.
- BEŞKESE, Ahmet
- CEBECİ, Ufuk : "Total Quality Management and ISO 9000 Applications in Turkey", **The TQM Magazine**, Vol. 13, Number. 1, 2001, pp.69- 73.
- BHANUGOPAN, Ramudu : "Total Quality Management in Papua New Guinea: A Survey of Current Practies", **The TQM Magazine**, Vol.14, No.2, 2002, pp.120-126.
- BRICKNELL, G. : "Total Quality Revised", **Management Services**, Vol: 40, No: 1, 1996. pp. 18-20.
- BLACK, S.A
- PORTER, L.S. : "Identification of The Critical Factors of TQM", **Decision Sciences**, Vol. 27, 1996, pp.1-21
- BRAH, Shaukat A.
- WONG, Jen Li
- RAO, Madhu B. : "TQM and Business Performance in The Service Sector: A Singapore Study", **International Journal of Operatio & Production Management**, Vol. 20, No. 11, 2000, pp.1293-1312.

- BUCH, Kim
 RIVERS, Drew . : “TQM: The Role of Leadership and Culture”, **Leadershi & Organization Development Journal**, 22/8 [2001], pp.365-371.
- CHANG, Pao-Long
 LU, Kuen-Horng : “Current Status of Total Quality Management Implementation in Taiwan Companies”, **The TQM Magazine**, Vol.7, Number. 1, 1995, pp.14-19.
- CHEN, Wen-Hsien : “The Human Side of Total Quality Management in Taiwan: Leadership and Human Resource Management”, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol.14, No. 1, 1997, pp.24-45.
- DAYTON, Nick A. : “Total Quality Management Critical Success Factors, A Comparison: The UK Versus The USA”, **Total Quality Management**, Vol. 12, No. 3, 2001, pp.293-298.
- ENG, Eng Quek
 YUSOF, Sha’ri Mohd : “A Survey of TQM Practices in The Malaysian Electrical and Electronic Industry”, **Total Quality Management**, Vol. 14, No. 1, 2003, pp.63-77.
- ESCANCIANO, Carmen
 FERNANDEZ, Esteban
 VAZQUEZ, Camilo : “Linking The Firm’s Technological Status and ISO 900 Certification: Results of an Empirical Research”, **Technovation** 22, 2002, pp.509-515.

GHOSH, B. C.

HUA, Wee Han : "TQM in Practice: A Survey of Singapore's Manufacturing Companies on Their TQM Practices and Objectives", **The TQM Magazine**, Vol. 8, Number. 2, 1996, pp.52-54.

GUSTAFSSON, Roberth

KLEFSJO, Bengt

BERGGREN, Eric

WELLEMETS, Ulrika Granfors : "Experiences From Implementing ISO 9000 in Small Enterprises - A Study of Swedish Organisations", **The TQM Magazine**, Vol. 13, No.4, 2001, pp.232-246.

HO, Samuel K. M.

CICMIL, Svetlana : "Total Quality Management Transfer to Small and Medium Industries in Malaysia by Sirim", **Total Quality Management**, Vol. 6, No. 3, 1995, pp.273-285.

HO, Samuel K. M.

: "From TQM to Business Excellence", **Production Planning & Control**, 1999, Vol. 10, No. 1, pp.87-96.

IDRIS, M. A.

MCEWAN, W.

BELAVENDRAM, N. : "The Adoption of ISO 9000 and Total Quality Management in Malaysia", **The TQM Magazine**, Vol. 8, No.5, 1996, pp.65-68.

JAGADEESH, R.

: "Total Quality Management in India- Perspective and Analysis", **The TQM Magazine**, Vol. 11, No. 5, 1999, pp.321-327.

- JENG, Yann-Chyn : "Performance Evaluation of ISO 9000 Registered Companies in Taiwan", **The TQM Magazine**, Vol.10, Number 2, 1998, pp.132- 138.
- KELLY, K. : "Quality: Small and Midsize Companies Seize The Challenge Not A Moment Too Soon", **Business Week**, Vol. 30, 1992, pp.66-69.
- LEE, S. F.
- LEUNG, Ruth : "Survey on Total Quality Management Implementation in Hong Kong", **Managerial Auditing Journal** 14,1/2 [1999], pp.71-74.
- LEE, Tat Y. : "The Development of ISO 9000 Certification and The Future of Quality Management A Survey of Certified Firms in Hong Kong", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 15, No. 2, 1998, pp.162-177.
- LORENTE, Angel Martinez
- DEWHURST, Frank W.
- RODRIGUEZ, Alejandrino : "Relating TQM Marketing and Business Performance: An Exploratory Study", **International Journal of Production Research**, Vol. 38, No. 14, 2000, pp.3227-3246.
- MATTA, Khalil
- DAVIS, Jim
- MAYER, Roger
- CONLON, Edward : "Research Questions on The Implementation of Total Quality Management", **Total Quality Management**, Vol. 7, No. 1, 1996, pp.39-49.

MOHRMAN, Susan Albers

TENKASI, Ramkrishnan V. : "Total Quality Management: Practice and Outcomes in The Largest US Firms", **Employee Relations**, Vol. 17, No. 3, 1995, pp.26-41.

MOHANTY R.P

LAKHE R.R : "Factors Affecting TQM Imolementation: An Emprical Study in Indian Indutry", **Production Planning & Control**, 1998, Vol.9, No. 5, pp.511-520.

MONTES, Eco Javier Llorens

JOVER, Antonia Verdu

FERNANDEZ, Luis Miguel : "Factors Affecting The Relationship Between Total Quality Management and Organizational Oerformance", **International Jornal of Quality & Reliability Management**, Vol. 20, No. 2, 2003, pp.169-209.

OSUAGWU, Linus

: "TQM Strategies in A Developing Economy Empirical Evidence From Nigerian Companies", **Business Process Management Journal**, Vol. 8, No. 2, 2002, pp.140-160.

PARATHASARTHY, R

SETHI, S. P.

: "The Impact of Flexible Automation on Business Strategy and Organizational Structure", **Academy of Management Review**, Vol. 17, 1992, pp.86-111.

PRASAA, Sameer

MOTWANI, Jaideep

TATA, Jasmine

: "TQM Practices in Costa Rican Companies", **Work Study**, Vol. 48, Number. 7, 1999, pp.250-256.

RADOVILKY, Zinovy D

GOTCHER, William J.

SLATTSVEEN, Sverre : “Implementing Total Quality Management Statistical Analysis of Survey Results”, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 13, No:1, 1996, pp.10-23.

RAHMAN, Shams-Ur

: “Total Quality Management Practices and Business Outcome: Evidence From Small and Medium Enterprises in Western Australia”, **Total Quality Management**, Vol.12, No.2, 2001, pp.201- 210.

SARAPH, G.V.P.

BENSON, G.

SCHROEDER, R.G. : “An Instrument for Measuring The Critical Factors of Quality Management”, **Decision Sciences**, Vol. 20, 1989, pp.810-829.

SILA, Ismail

EBRAHIMPOUR, M.

: “Examination and Comparison of The Critical Factors of Total Quality Management (TQM) Across Countries”, **International Journal of Production Research**, Vol. 41, No. 2, 2003, pp.235-268

SOHAL, A.S.

TERZIOVSKI, M.

: “TQM in Australian Manufacturing: Factors Critical to Success”, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 17, No. 2, 2000, pp.158-167.

- SOHAIL, Sadig M.
 HOONG, Teo Boon : "TQM Practices and Organizational Performances of SMEs in Malaysia Some Empirical Observations", **An International Journal**, Vol. 10, No. 1, 2003, pp.37-53.
- SUN, Hongyi : "Total Quality Management, ISO 9000 Certification and Performance Improvement", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 17, No. 2, 2000, pp.168-179.
- QUAZI, Hesan A.
 PADIPJO, Samuel R : "A Journey Toward Total Quality Management Through ISO 9000 Certification- A Study on Small- and Medium-Sized Enterprises in Singapore", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 15, No. 5, 1998, pp.489-508.
- TANNOCK, James : "The Development of Total Quality Management in Thai Manufacturing SMEs A Case Study Approach", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol.19, No. 4, 2002, pp.380-395.
- TARI, Jose Juan
 MOLINA, Jose Francisco : "Quality Management Results in ISO 9000 Certified Firms", **The TQM Magazine**, Vol. 14, No.4, 2002, pp.232-239.
- TAYLOR, Andrew W. : "Sectoral Differences in Total Quality Management Implementation: The Influence of Management Mind-Set", **Total Quality Management**, Vol. 7, No. 3, 1996, pp.235-248.

TEM TIME, Zelealem T.

SOLOMON, Getachew H. : “Total Quality Management and The Planning Behavior of SMEs in Developing Economies”, **The TQM Magazine**, Vol. 14, No.3, 2002, pp.181-191.

TERZIOVSKI, Mile

SAMSON, Danny : “The Link Between Total Quality Management Practice and Organisational Performance”, **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 16, No. 3, 1999, pp.226-237.

WOON, Kin Chung

: “TQM Implementation: Comparing Singapore’s Service and Manufacturing Leaders”, **Managing Service Quality**, Vol. 10, Number. 5, 2000, pp.318-331.

YOO, Hanjoo

: “An Evaluation of Toyotal Quality Management Activities in Korean Companies”, **Total Quality Management**, Vol. 9, No. 6, 1998, pp.487-490.

YOUNG, Josephine

WILKINSON, Adrian : “The State of Total Quality Management: A Review”, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.10, No.1, 1999, pp.137-161.

YUSOF, Sha’ri M.

ASPINWALL, Elaine : “TQM Implementation Issues: Review and Case Study”, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol.20, No.6, 2000, pp.634-655.

ZHANG, Zihahi

: “Developing A Model of Quality Management Methods and Evaluating Their Effects of Business Performance”, **Total Quality Management**, Vol.11, No.1, 2000, pp.129-137.

EKLER

EK-1

ANKET FORMU

I. KISIM

1. Öğrenim durumunuz nedir?

İlköğretim Lise Lisans Lisansüstü

2. Yaşınız?

< 30 30-40 > 40

3. Çalıştığınız kurumdaki mevkiiniz nedir?

Üst kademe yönetici Orta kademe yönetici Alt kademe yönetici
Genel Müdür Şef Çalışanlar
Müdür Şef Yardımcısı Memurlar
Müdür Yardımcısı Güvenlik

4. Bu işyerinde kaç yıldır çalışıyorsunuz?

< 10 yıl > 10 yıl

II. KISIM

Lütfen aşağıdaki soruları size en fazla uyan seçeneğe göre cevaplar mısınız

Katılmıyorum.....Çok katılıyorum

1 2 3 4 5

LİDERLİK

1) Hizmet kalitesini artırmak için kalite ile ilgili fikirler çalışanlar tarafından kolaylıkla uygulanır (L1).

1 2 3 4 5

2) Üst yönetim, organizasyonun kalite amaçlarını geliştirir ve kalite politikalarının uygulanmasında yol gösterir (L2).

1 2 3 4 5

3) Toplam kalite uygulamaları tüm departman çalışanlarının ortak katılımı ile güçlendirilir (L3).

1 2 3 4 5

4) Karar verme sürecinde herkesin fikri alınır ve en akılcı olan uygulanır (L4).

1 2 3 4 5

5) Yönetimin tüm kademeleri, mükemmel kaliteye ulaşmada ortak katılım ve hareket sağlar (L5).

1 2 3 4 5

ÖLÇME ANALİZ VE BİLGİ YÖNETİMİ

1) Geçerli ve gerçek zamanlı bilgisayarların bağlı olduğu sistem, iç operasyonlar organizasyonel verimlilik ve finansal durumlar için yeterli bilgiyi sağlayabilir (ÖA1).

1 2 3 4 5

2) Yeterli veriler toplanır ve kalitenin geliştirilmesi için analiz edilir (ÖA2).

1 2 3 4 5

3) İş süreçlerinde veriler titizlikle toplanır ve bu veriler sürekli değerlendirilir (ÖA3).

1 2 3 4 5

4) İş hayatındaki kararlarda, iş süreçlerindeki ölçümler doğru karar vermeyi sağlar (ÖA4).

1 2 3 4 5

5) Kalite bilgisi ve analiz sistemi değerlendirilir ve düzenli olarak geliştirilir (ÖA5).

1 2 3 4 5

6) İş süreçlerini ölçüm için kullanılan teknolojik alt yapı sayesinde, müşteri istekleri, kalite alanında ve diğer firmalara göre nerede bulunduğu kolaylıkla görülür (ÖA6).

1 2 3 4 5

STRATEJİK PLANLAMA

1) Stratejik planlamalarda çalışanlarında fikri alınır (S1).

1 2 3 4 5

2) Kalite amaçları çalışanlar tarafından açıklıkla anlaşılır (S2).

1 2 3 4 5

3) Stratejik planlamalar kalite sonuçları ile ilişkilidir (S3).

1 2 3 4 5

4) Stratejik planlamalar kalite ilerlemelerinin devamlılığı için sürece bağlı olarak değişebilir (S4).

1 2 3 4 5

İNSAN KAYNAĞI ODAKLILIK

1) Kurumun amaçları için takım olarak çalışılır (İK1).

1 2 3 4 5

2) Karar vermede çalışanlar cesaretlendirilir (İK2).

1 2 3 4 5

3) Hizmet yada ürün kalitesinde ilerleme ve başarı gösteren personel ödüllendirilir (İK3).

1 2 3 4 5

4) Tüm çalışanlar yapmaları gereken görevleri kavramışlardır (İK4).

1 2 3 4 5

5) Çalışanlar düzenli olarak eğitim alırlar (İK5).

1 2 3 4 5

MÜŞTERİ ODAKLILIK

1) Müşterilerin ihtiyaçlarını anlamak için sunulan hizmet yada ürün hakkında düzenli anket yapılır (MO1).

1 2 3 4 5

2) Müşteri şikayetlerini dinlemek için özel bölümler kurulmuştur ve bu şikayetler kayıt altına alınarak düzeltme çabaları yapılır (MO2).

1 2 3 4 5

3) Bir müşteri kaybedildiğinde buna neyin sebep olduğu araştırılır (MO3).

1 2 3 4 5

4) Müşterilerin ne istediği bilinir ve iş süreçleri ona göre düzenlenir (MO4).

1 2 3 4 5

5) Hizmet kalitesini arttırmada müşteri şikayetleri dikkate alınır (MO5).

1 2 3 4 5

SÜREÇ YÖNETİMİ

1) Performansı geliştirme süreçleri, çalışanlarda verimlilik artışlarına sebep olur (SY1).

1 2 3 4 5

2) Süreç yönetimine ilişkin toplanan veriler anlık sorunların çözümünde çalışanlara yardımcı olur (SY2).

1 2 3 4 5

3) Her bir iş departmanında kendi kendini yöneten iş süreçleri sonuçta istenilen ürün/hizmet kalitesini artırmakta önemli bir etkiye sahiptir (SY3).

1 2 3 4 5

ÖZGEÇMİŞ

Dilek TANDOĞAN, 1977 yılında Almanya'da doğdu. İlk Öğrenimini ve Orta Öğrenimini Trabzon'da tamamladı. 2000 yılında K.T.Ü Mühendislik Mimarlık Fakültesi Jeoloji Mühendisliği Bölümü'nden mezun oldu. Aynı yıl K.T.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimine başladı.

TANDOĞAN evli olup, özel sektörde faaliyet gösteren bir hizmet işletmesinde çalışmaktadır.

