



T.C.

Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİVE TKY ALGILARININ
ÖZEL SEKTÖR ÜZERİNE ETKİLERİNİN İSTATİKSEL
ARAŞTIRILMASI**

Gökten Nuri DOĞAN

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Prof. Dr. Türkmen DERDİYOK

Yüksek Lisans Tezi

ANKARA, 2017

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE TKY ALGILARININ ÖZEL SEKTÖR
ÜZERİNE ETKİLERİNİN İSTATİKSEL ARAŞTIRILMASI

Gökten Nuri DOĞAN

T.C.

UFUK ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2017

KABUL VE ONAY

Gökten Nuri DOĞAN tarafından hazırlanan “Toplam Kalite Yönetimi ve TKY Algularının Özel Sektör Üzerine İstatiksel Araştırılması” başlıklı bu çalışma, 10/02/2017 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak Kabul edilmiştir.

Başkan Prof. Dr. Semih BÜKER

Danışman Prof. Dr. Fürkmen DERDİYOK

Üye Yrd. Doç. Dr. Mehmet Ali AKTAŞ

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



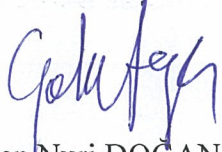

Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Tezim sadece Ufuk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.



Gökten Nuri DOĞAN

10/02/2017

TEŞEKKÜR

Tez çalıőmam sűresince engin bilgisi, deneyimi ve bana olan gűveni ile her konuda desteęini hiçbir zaman esirgemeyen kıymetli hocam ve danıőmanım sayın Prof. Dr. Tűrkmen DERDİYOK'a, desteęini her zaman yanımızda hissettięimiz Ufuk Ŭniversitesi Sosyal Bilimler Enstitűsű Műdűrű sayın Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY'a, yűksek lisans eęitimim sűrecinde emekleri geçen tűm hocalarıma, anne ve babama bu çalıőmamı adıyor ve teőekkűr ediyorum.

Tez kapsamında belirtilen hususlar űahsi dűőűncelerim olup Tűrk Silahlı Kuvvetleri (TSK)'nin gűrűőnű yansıtılmaktadır.

Gűkten Nuri DOęAN

Ankara, 2017

ÖZET

DOĞAN, Gökten Nuri. *Toplam Kalite Yönetimi Ve TKY Algularının Özel Sektör Üzerine Etkilerinin İstatiksel Araştırılması*, Yüksek Lisans Tezi Ankara, 2017

Türkiye’de yabancı firmalar ile gerçekleştirilen ortaklıklarla birlikte, uluslararası rekabette ivme kazanmak gibi unsurlar üretimin kalitesinin artmasına sebep olmuştur. Kalitenin önem kazanmasıyla, 1991 yılında ülkemizdeki bir ilk olan Kalite Derneği (KALDER) kurulmuştur. KALDER’in kurulmasının ardından her büyüklükteki işletme için eğitimler düzenlenmiş, bu konuda bilgilendirmeler yapılmış, sonuç olarak işletmeler de kalitelerini geliştirme yolunda adımlar atarak belgelendirmelere önem vermeye başlamışlardır. Bu sayede, TKY sistemleri Türkiye’de de uygulanmaya ve yaygınlaşmaya başlamıştır. Çoğunlukla özel sektörde rastlanıyor olsa da TKY kamu sektöründe de yer bulmuş orada da farklı uyarlamalar yapılmıştır. Dünya ticaretinin geldiği boyutlar ve teknolojik gelişmeler sebebi ile artık TKY sistemi uygulamalarından uzak durarak büyük ve başarılı bir organizasyon yürütmek oldukça güç bir hayal haline gelmiştir.

Toplam Kalite Yönetimi, bir işletmede mal veya hizmet kalitesinin artırılması, dolayısıyla müşteri memnuniyetinin artması, verimliliğin artması, pazardaki beklentilerin karşılanmasının kolaylaştırılması, süreçlerin kısılması, iyi işçi-işveren ilişkilerinin sağlanması gibi faydalar sağlamaktadır. Özellikle özel sermayeli kuruluşların rekabet gücü için çok önemli bir anlayış haline gelmiştir. Günümüzde özel işletmelerin birçoğu bu yönetim sistemlerini bünyelerine uyumlu hale getirmeye başlamış ve bu sayede piyasada daha güçlü konumlara gelebilmişlerdir.

Bu Tez’de Toplam Kalite Yönetimi kavramı ve bugüne nasıl geldiği, özellikle ülkemizde ne gibi örnek çalışmaların yapıldığı araştırılmıştır. TKY uygulamalarının benimsendiği özel sektör işletmelerinde anket çalışması yapılmış, TKY uygulamalarına çalışanların bakış açısının nasıl olduğu anlaşılmasına çalışılmıştır. Cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi gibi demografik özellikler esas alınarak, TKY uygulamalarının hangi çalışanlar tarafından daha çok benimsendiği, hangi koşullarda bu uygulamaların daha başarılı olduğu araştırmamızın konusunu oluşturmuştur.

Anahtar kelimeler: Kalite, toplam kalite yönetimi, müşteri, altı sigma, çalışanlarda toplam kalite algısı



ABSTRACT

DOĞAN, Gökten Nuri. Statistical Investigation of the Effects of Total Quality Management and TQM Perceptions on the Private Sector.

Partnerships with foreign companies in Turkey, such as gaining momentum at an international level, have led to an increase in the quality of production. In 1991 Quality Association (KALDER) was established in our country. Following the establishment of KALDER, trainings were organized for every size enterprises started to give importance to certification by taking steps to improve their qualities and TQM systems started to be applied and spread in Turkey as well. Although mostly found in the private sector, TQM has also been in the public sector and there have been different adaptations. Due to the dimensions of world trade and technological developments, it is now a very difficult dream to conduct a large and successful organization by avoiding TQM system applications.

Total Quality Management provides benefits to an enterprise, such as increasing the quality of goods or services, there by increasing productivity, facilitating the fulfillment of market expectations, shortening off all processes, and ensuring good employee-employer relationships. It has become a very important insight especially for companies with private capital. Today many private enterprises have begun to harmonize these management systems with their own structures and have come to a stronger position on the market.

In this thesis, the concept of Total Quality Management and how it has been done today, especially what kind of studies are done in our country has been researched. Questionnaire studies were conducted in private sector enterprises where TQM applications were adopted and it was attempted to understand how the point of view of working TQM practices is. Based on gender, age, level of education and demographic characteristics, It has been investigated which employees are more likely to adopt TQM practices and under which conditions these practices are more successful.

Key Words: Quality, Total Quality Management, Customer, Sixsigma, Total Quality Management Perception of Employees.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	3
ÖZET	i
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ÇİZELGELER DİZİNİ	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ	viii

BİRİNCİ BÖLÜM

KALİTE YÖNETİMİ

1.1. KALİTE KAVRAMI	1
1.2. TOPLAM KALİTE	1
1.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	2
1.3.1. Toplam Kalite Yönetiminin Prensipleri	3
1.3.2. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları	6
1.3.3. Toplam Kalite Yönetimi Gelişimi	9
1.3.4. Türkiye’de KALDER’in Kuruluşu	14
1.4. ALTI SİGMA KAVRAMI	14
1.4.1. Altı Sigma ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi	16
1.5. ISO BELGELENDİRMELERİ	17

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞANLAR VE MÜŞTERİLER AÇISINDAN TKY

2.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE ÇALIŞANLAR	19
2.1.1. Yöneticiler Açısından TKY	21
2.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE MÜŞTERİLER	22
2.2.1. İç Müşteri Tatmini	23

2.2.2. Dış Müşteri ve Müşteri Tatmini	24
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	27
TÜRKİYE'DE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE UYGULAMALARI	27
3.1.ÖZEL SEKTÖR İŞLETMELERİ İÇİN TKY VE ÖNEMİ	28
3.1.1. İşletmelerin TKY Uygulamasında Karşılaşabilecekleri Sorunlar	29
3.2. KAMU SEKTÖRÜNDE TKY	30
3.3. TÜRKİYE'DE TKY UYGULAMA ÖRNEKLERİ	32
3.3.1. Brisa Örneği	34
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	
TKY ALGILARININ ÖZEL SEKTÖR ÜZERİNE ETKİLERİNİN İSTATİKSEL ARAŞTIRILMASI	
4.1. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI VE YÖNTEM	36
4.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ	37
4.3. BULGULAR	38
SONUÇ	69
KAYNAKÇA	72
EK	76
ÖZGEÇMİŞ	80

ÇİZELGELER DİZİNİ

Çizelge 3.1. TKY Uygulamasında Güçlükler	29
Çizelge 4.1. Kişisel ve Mesleki Bilgiler	39
Çizelge 4.2. Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği	41
Çizelge 4.3. Ölçeğe Ait Puan Skalası	47
Çizelge 4.4. Güvenilirlik Skalası	47
Çizelge 4.5. Toplam Kalite Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi	48
Çizelge 4.6. Normallik Testi	52
Çizelge 4.7. Çalışanların Toplam Kalite Yönetimi Hakkındaki Görüşlerinin Yaşlarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	53
Çizelge 4.8. Çalışanların Toplam Kalite Yönetimi Hakkındaki Görüşlerinin Yaşlarına Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları	54
Çizelge 4.9. Çalışanların Toplam Kalite Yönetimi Hakkındaki Görüşlerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları	55
Çizelge 4.10. Çalışanların Toplam Kalite Yönetimi Hakkındaki Görüşlerinin Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	56
Çizelge 4.11. Çalışanların Toplam Kalite Yönetimi Hakkındaki Görüşlerinin Eğitim Durumlarına Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları	57
Çizelge 4.12. Çalışanların Toplam Kalite Yönetimi Hakkındaki Görüşlerinin Kurumda Toplam Çalışma Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	58
Çizelge 4.13. Çalışanların Toplam Kalite Yönetimi Hakkındaki Görüşlerinin Kurumda Toplam Çalışma Süresine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları	59
Çizelge 4.14. Çalışanların Toplam Kalite Yönetimi Hakkındaki Görüşlerinin Görevindeki Çalışma Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	60

- Çizelge 4.15. Çalışanların Toplam Kalite Yönetimi Hakkındaki Görüşlerinin Görevindeki Çalışma Süresine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları 61
- Çizelge 4.16. Çalışanların Toplam Kalite Yönetimi Hakkındaki Görüşlerinin Kıdemlerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları 62
- Çizelge 4.17. Çalışanların Toplam Kalite Yönetimi Hakkındaki Görüşlerinin Görevindeki Kıdemlerine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları 63
- Çizelge 4.18. Çalışanların Toplam Kalite Yönetimi Hakkındaki Görüşlerinin Kurumda Uygulanan Kalite Sistemi Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları 63
- Çizelge 4.19. Çalışanların Toplam Kalite Yönetimi Hakkındaki Görüşlerinin Kurumda Uygulanan Kalite Sistemi Süresine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları 64
- Çizelge 4.20. Çalışanların Toplam Kalite Yönetimi Hakkındaki Görüşlerinin Kurumda Uygulanan Kalite Sistemine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları 65
- Çizelge 4.21. Çalışanların Toplam Kalite Yönetimi Hakkındaki Görüşlerinin Kurumda Uygulanan Kalite Sistemine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları 66
- Çizelge 4.22. Çalışanların Toplam Kalite Yönetimi Hakkındaki Görüşlerinin Toplam Kalite Yönetimi İle İlgili Eğitim Alma, Kalite Çalışmalarına Katılma ve Kurumda Kalite Yönetimi Ekibi Bulunması Durumlarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları 67

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. TKY Uygulamaları ve Performans İlişkisi	5
Şekil 1.2. Deming Döngüsü	8
Şekil 1.3. Deming PUKO Döngüsü	12
Şekil 1.4. Juran'ın Öğretileri	13
Şekil 2.1. İşletme, Müşteri, Personel Etkileşimi	26



BİRİNCİ BÖLÜM

KALİTE YÖNETİMİ

1.1. KALİTE KAVRAMI

“Genelde ‘nitelik’ sözcüğüyle eş anlamda kullanılan ‘kalite’ kavramı, Toplam Kalite Yönetimi anlayışı çerçevesinde, konu alanıyla ilgili hizmet verilecek kesimin gereksinmelerinin, istenilen düzeyde karşılama yeterliliğini ifade etmede kullanılmaktadır. ANSI / ASQC Standart A3 (1978) ve ISO 08402: 1987 standartlarında kalite, ürün ya da hizmetin belirlenen ya da ima edilen ihtiyaçları karşılama yeteneğine dayanan özelliklerin ve karakteristiklerin bütünüdür”.¹

Toplam kalite, sadece “görünen sonuçları” değil; aynı zamanda insanların kalitesini ve süreçlerin kalitesini de kapsayan çok daha geniş bir kavramı ifade eder. Kalitenin evrensel olarak kabul edilen bir tanımı olmasa da, ortak öğelerden çıkarılan genel bir tanım yapılabilir. “Kalite beklentileri karşılayan veya beklentileri aşan; üstün değer üretilmesine yardımcı olan ürünleri, hizmetleri, insanları, süreçleri içinde barındıran dinamik bir durumdur.”² Bu tanımı birey açısından değerlendirecek olursak; birey için dinamik durumdan kasıt kalitenin zaman ilerledikçe ve ortam değiştikçe değişebildiği ve daha çok değişmekte olduğudur.

1.2. TOPLAM KALİTE

Toplam kalite, bir yönetim sistemi anlayışıdır. Bu sistem anlayışının klasik yaklaşımlardan en önemli farkı, adından da anlaşılabilceği üzere bir bütünlükten bahsediyor olmasıdır. Müşteriye sunulan ve ihtiyaçlarını giderecek olan ürün veya hizmetin her aşamasının kalitesinde, o organizasyonun bütün çalışanlarının katkısı

¹Nesrin Dengiz; Deniz Onat(2003), “Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Çerçevesinde Ataşehir Toplu Konut Yerleşmesinin Değerlendirilmesi”, Tasarım Kuram Dergisi, Sayı: 3, s:102.

²David L. Goetsch Stanley Davis,(2010)“Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality” Çeviri Prof. Dr. Türkmen DERDİYOK Ders Notları s: 2

bulunmaktadır. Kalite, sistematik bir şekilde bütün çalışanların katkısı ile bir bütün olarak sunulmaktadır.

Günümüzde seçeneği çok olan tüketiciler için kalite oldukça önemlidir. Bu bağlamda kalite, ilgili ürün veya hizmetin hem fiziki kalitesini, verimlilik düzeyini, güvenilirliğini hem de üretiminde işlenen kaynakların rasyonel şekilde kullanımını içerir.

1.3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Ürünler, hizmetler, insanlar, süreçler ve ortamlar kritik kalite unsurlarıdır. Dolayısıyla, kalite sadece üretilen ürün ve sunulan hizmetlerin kalitesiyle ilgili olmayıp; aynı zamanda, bu ürün ve hizmetleri sunan insanlar ile bunların üretildiği ve sunulduğu süreçler ve ortamlarla da ilgilidir. Sürekli iyileştirme üzerinde odaklanan iki rakip benzer kalitede bir ürün üretebilir. Ama kim nihai ürün kalitesi yanında, ürünleri üreten insanların, kullanılan süreçlerin ve çalışılan ortamın sürekli iyileştirilmesi üzerinde de duruyorsa; uzun vadede ve en çok da kısa vadede daha çok kazanacaktır. Bunun nedeni, kaliteli ürünlerin tutarlı ve istikrarlı bir şekilde “kalite organizasyonu” tarafından üretilebilmesidir. Her geçen gün daha da zor bir hal alan rekabet şartları, organizasyonları hayatta kalabilmek ve başarılı olabilmek için etkili bir kalite sistemi ve yönetim süreci oluşturmak zorunda bırakmıştır. Bu beklentileri karşılayabilecek model ise Toplam Kalite Yönetimi (TKY)’dir. TKY, “Kuruluşta çalışanların katılımı ile kalitenin sağlanması, sürdürülmesi, geliştirilmesi yönündeki çalışmalar ve hizmetten yararlananların memnuniyetine yönelik planlı ve sistematik bir yaklaşım sağlayan etkin bir sistemdir.”³ Klasik yönetim anlayışında belirlenen sınırları aşmayan hata ve israflar normal karşılanırken, TKY’de amaç sıfır hata ile üretim yapmak yani mükemmelliktir. Ürün ve hizmetler toplumun beklediği nitelikleri karşılamazsa, bir süre sonra bu ürün veya hizmete olan talep düşecek ve işletmenin varlığı tehlikeye girecektir. Bu durum da her organizasyonun toplam kalite anlayışına yönelmesini sağlamıştır.

TKY’de, müşteriler her zaman ön plandadır ve onların taleplerini hızlı bir şekilde karşılamak, bu doğrultuda da çalışanları motive etmek en önemli unsurları

³ Derya Kubalı, “Toplam Kalite Yönetimi”, Araştırma Makalesi, Sayıştay Dergisi, Sayı: 28, s: 114.

oluşturmaktadır. Daha önceleri işletmeler, yalnızca karlılık ile fiyat rekabeti üzerine yoğunlaşmaktayken; toplam kalite ile maliyetlerin azaltılması ya da satışın artırılması yoluyla karlılık ve müşteri memnuniyeti sağlanmaya başlanmıştır.

1.3.1. Toplam Kalite Yönetiminin Prensipleri

TKY'nin temel ilkeleri organizasyonların faaliyet gösterdikleri alana göre değişkenlik gösterebilir; ancak sektör ne olursa olsun temel esaslar değişmez.

Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklı olarak çalışmak, bir organizasyonun müşteri ve pazardaki gelişmeleri temel olarak belirleyerek faaliyetlerine yön vermesi anlayışına dayanmaktadır. Başka bir tanıma göre de, müşteriler satın alma kararı vermeden önce, müşteri ihtiyacının tahmin edilerek bu doğrultuda ürün ve hizmet sunulmasıdır.⁴

TKY anlayışında, iki tür müşteri kavramı vardır: İç müşteri ve dış müşteri kavramları.⁵ İç müşteri kavramına göre, bir işletmedeki her bölüm diğer bölümler için bir ürün ya da hizmet üretmektedir, yani her çalışan diğer çalışanlar için bir müşteridir. Dış müşteriler ise, nihai tüketicilerdir.

Kalite Odaklılık

TKY anlayışına göre, kalite sadece üretilen mal ya da hizmetin bir özelliği değil, işletmeler için bir yaşam tarzı, organizasyonun bel kemiğini oluşturan bir bakış açısı ve ilke olmalıdır. Çünkü bu kavram, bir organizasyonun fark yaratmasında ve rekabet üstünlüğü sağlamasında önemli bir unsurdur.

⁴ İsmail Dalay, "Müşteri Odaklılık", Erişim: Aralık 2016. <http://ismaildalay.blogspot.com.tr/2013/11/musteri-odakllk.html>

⁵ Hakan Kağnıcıoğlu, "Günümüz İşletmelerinin Yaşam Anahtarı: Müşteri Odaklılık", Araştırma Makalesi, Anadolu Üniversitesi, Endüstriyel Sanatlar Yüksekokulu, s: 7.

Sürekli İyileştirme

Kaizen felsefesi olarak da bilinen sürekli iyileştirme, TKY için itici bir güç görevi görmektedir. TKY kavramı, verimlilik ve kaliteyi iyileştirmeye dair sürekli çalışmaları önemsemektedir ve organizasyonlar da yalnızca gelişimin sürekliliğini benimsediklerinde rekabet güçlerini arttırabilirler. Böylelikle, kalite arttırabilir. Çünkü Kaizen'e göre kalite her daim geliştirilebilir bir olgudur.⁶

Takım Çalışması

TKY, ISO 9000 ve bunlar gibi kalite yönetim standartları uygulanmaları ile birlikte takım çalışması da günümüzde önemli yere sahip olmuştur. Artık pek çok işletme performanslarını arttırmak için takım çalışması sisteminden faydalanmaktadır. Takımlar ile başarıya ulaşılmasında en önemli şey takım ruhunun teşvik edilmesidir. Klasik yönetim anlayışındaki 'yöneticilerin fikirleri' anlayışı yerini TKY ile takımların başarısı ve ortak, katılımcı fikirlere bırakmıştır.⁷

Liderlik

Tarihi süreç incelendiğinde, liderlik kavramının otokratik anlayıştan demokratik anlayışa doğru yönlendiği gözlemlenebilecek olsa da, pratikte otokratik eğilimler daha fazladır. Başarılı bir TKY uygulaması için organizasyonun benimsediği yönetim ve liderlik şekli demokratik, katılımcı ve eşitlikçi olmalıdır. Bu bağlamda TKY vizyon sahibi ve esinlendirici bir liderliği benimser. Üst yönetimin önderliği, başarılı bir liderden beklenen organizasyon için vizyon yaratmak ve buna uygun aksiyon planları oluşturmak, çalışanları motive etmek gibi özelliklerdir.⁸

⁶ Nurdan Kalaycı, "Yükseköğretimde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Sürecinde Gözardı Edilen Unsurlar", Araştırma Makalesi, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, Sayı: Bahar 2008(6), s: 165.

⁷ Türkey Dereli; Adil Baykasoğlu, "Takım Yönetimi", Gaziantep Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, s: 3.

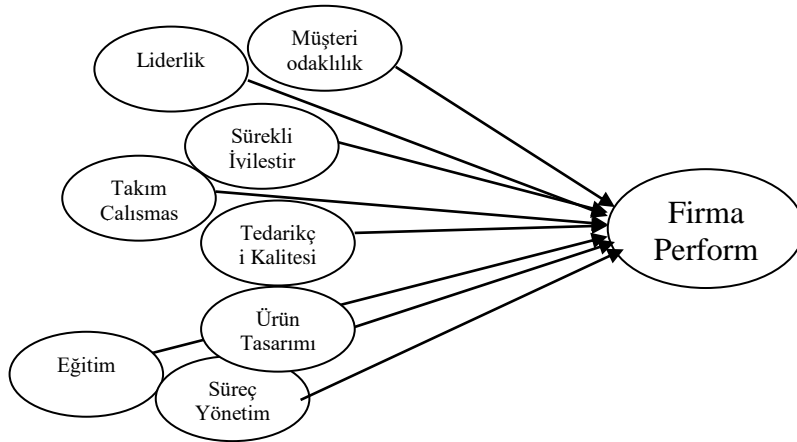
⁸ Turan Erkılıç, "Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması", Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, s: 54.

Sıfır Hata

Hata olması istenen değer ile gerçekleşen değer arasındaki farktır. İşletmelerde oluşan hata kavramı ise üretilen mal veya hizmet ile tüketicilerin beklediği performans arasındaki farkı ifade etmektedir. TKY sıfır hata ilkesine göre ideal, negatif kalite olarak da adlandırılan bu farkın en aza hatta sıfıra indirilmesidir. TKY’de hatalar mümkün olduğunca kaynağı bulunarak, oradan çözülmeye çalışılmaktadır. Yani üretim süreçlerindeki denetimler arttırılarak değil, yanlış üretim tamamen önlenerek hatalar engellenmektedir. Bunun sebebi, TKY yaklaşımının, hatayı önlemenin onu tedavi etmekten daha az maliyetli olduğunu düşünmesidir.⁹

Eğitim

TKY’nin sürekli gelişim prensibinden de anlaşılacağı gibi, TKY insan kaynakları alanında da sürekli bir gelişimi öngörmektedir. Çünkü kalitenin gelişmesi için önce çalışanların sürekli değişmesi ve gelişmesi gerekir. Çalışanlar ile ortak kültür oluşturmak, sürekli olarak yenilenmek ve değişen piyasa koşullarına uyum sağlayabilmek için TKY uygulamalarında bulunan bir işletmenin, eğitime gereken önemi göstermesi gereklidir.



Şekil 1.1. TKY Uygulamaları ve Performans İlişkisi¹⁰

⁹ Adnan Kalkan(1998), “Toplam Kalite Yönetiminde Eğitimin Yeri”, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, s: 56-58.

¹⁰ Talha Usta Süleyman (2011), “Toplam Kalite Uygulamalarının Firma Performansı Üzerine Etkisi”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı: 13/2, s: 75.

1.3.2. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları

İşletmelerin kalite çalışmalarının sürekliliği açısından TKY uygulamaları kontrol edilmelidir. Bu standartları koruyabilmek adına Avrupa’da EFQM İş Mükemmelliği Modeli benimsenmiştir. “EFQM (European Foundation for Quality Management) 1988 yılında, Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer ve Volkswagen gibi Avrupa’nın önde gelen 14 firmasının CEO’larının imzaladıkları bir Niyet Mektubu ile hayata geçirilmiş bir vakıftır. Amacı, Avrupa’daki kuruluşların sürdürülebilir mükemmelliğini sağlayabilmek için itici güç olmaktır. Vakfın kuruluşunu takiben, sanayi ve akademisyenlerden oluşan bir grup ile mükemmellik modeli adıyla bir yönetim modeli geliştirmiştir.”¹¹ Bunun dışında Japonya’da Deming Ödülleri 1951, Amerika’da Malcolm Baldrige Ödülleri 1987, yılından itibaren her yıl kalite alanında başarı gösteren firmalara verilmektedir.

Kalite Çemberleri

Kalite çemberleri kavramı, çalışanların gönüllü katılımı ile var olan sorunlara çözüm geliştirmeye odaklanmış 5 ila 10 kişiden oluşan çalışma gruplarıdır. Bunlara, bir nevi beyin fırtınası grupları da denebilir. Çözüm odaklı çalışan bu gruplar, organizasyonların kendi içerisinde, kendi alanlarını ilgilendiren çeşitli sorunlara yönelik görüşmeler yapmak için düzenli olarak bir araya gelirler. Kalite çemberinin oluşturulmasının çeşitli amaçları vardır. Öncelikle, çember üyelerinin kendi etkinlikleri ile ilgili karşılaştıkları problemleri belirlemek, analiz etmek ve çözümler sunmak konusunda teşvik edilmesi ve sonuçta etkin bir takım ruhunu gerçekleştirmek için oluşturulur. Ayrıca, bireylerin motivasyonunu arttırmak, kalitenin iyileştirilmesi ve hataların azaltılmasını sağlamak, örgüt içinde iletişimi daha etkin hale getirmek ve ast-üst ilişkilerini iyileştirmek için oluşturulur. Kalite çemberi, süreklilik arz eder. Bu grupların başlıca hedefi ise, isminden de anlaşılacağı gibi, her aşamadaki kalite ve verimliliğin artırılıp, maliyetlerin düşürülmesidir ve bunun çalışanların katılımı ile yapılmasıdır. Bu sayede kalite çemberleri, çalışanlara fikirlerini aktararak, kendileri ifade etme ve işleri ile ilgili sorunları kendileri çözme fırsatını verir. Böylelikle, bireylerin başarımlarını

¹¹ “EFQM Mükemmellik Modeli”, Türkiye Kalite Derneği(KALDER), Erişim: Aralık 2016. <http://www.kalder.org/kalderhakkinda.aspx?id=6>

tatmin eder. “Genellikle kalite çemberlerinin çalışma konularının oransal dağılımı; %50 kalite, %40 verimlilik, %10 diğer konulardır.”¹² Bu çemberlerin oluşturulması ile hedeflenenler ise, çalışan motivasyonunun artırılması, daha iyi kurgulanmış bir iç iletişim, daha aktif ast-üst ilişkisi, çalışanların motivasyonlarının artırılması ile karar süreçlerine katılımları ve işletmenin gelişimine katkı sağlanmasıdır. Kalite çemberlerinin bu amaçlara ulaşabilmesi için benimsenmiş olan bazı prensipleri vardır. Bunlar; gönüllülük, üst yönetimin teşviki, süreklilik, tam katılım, sürekli gelişim ve ödüllendirmedir.

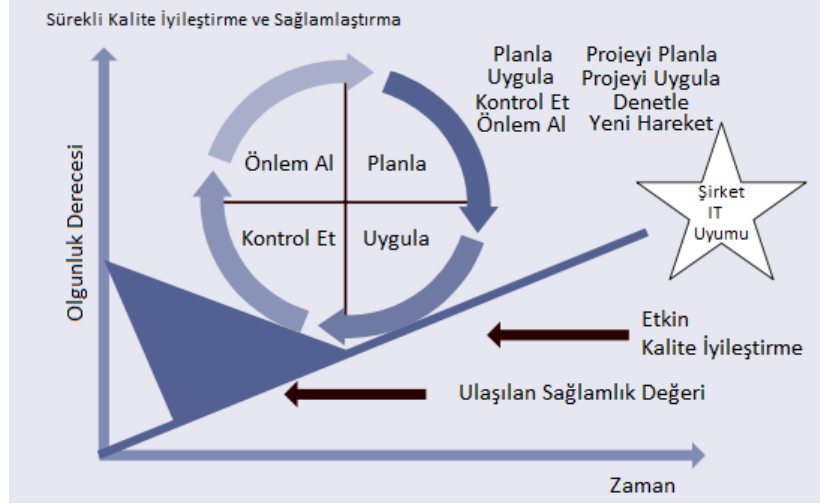
Sürekli Gelişim Döngüsü

Sürekli gelişim TKY'nin ana felsefesini oluşturan kavramlardan biridir. Bu sebeple de TKY felsefesinin bir organizasyona entegre edilmesinde kullanılan başlıca araçlardan birisidir. İlk olarak Dr. W.A. Shewart tarafından ortaya konulan sürekli gelişme döngüsü, 1950 yılında Japonya'da geliştirilerek, Deming tarafından tekrar uygulamaya konulmuştur.¹³ Dolayısıyla, Deming Döngüsü olarak da bilinir.

Bu döngünün tamamlanması için yerine getirilecek 4 aşama vardır. Bunlar; planlama, uygulama, kontrol etme ve önlem alma aşamalarıdır.

¹² Murat Yılmaz, “Kalite Yönetim Sistemlerinin Evrimi ve Toplam Kalite Yönetiminin Banknot Matbaası Genel Müdürlüğüne Uygulanabilirliği”, Uzmanlık Tezi, T.C. Merkez Bankası, Piyasalar Genel Müdürlüğü, Ankara, 2003, s: 66.

¹³ Burcu Uryan, “Toplam kalite Yönetimi”, Mevzuat Dergisi, Sayısı: 5, Erişim: <<http://www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm>>, Aralık 2016.



Şekil 1.2. Deming Döngüsü¹⁴

İsminden de anlaşılacağı gibi bu adımların döngüyü tamamlayacak şekilde bir defa uygulanması, organizasyonun kalite kriterlerinde bir mükemmelleşme gerçekleştirmeyecektir. Sürekli iyileşmenin sağlanması için, bu döngünün sürekli devam ediyor olması gerekmektedir. Her bir uygulamadan sonra, performansın iyileşmesi bağlamında bir aşama daha geçilmiş olmaktadır.

Sürekli gelişimde asıl hedef, belirlenmiş bir standarda varmak değil, sürekli ve hızlı bir gelişim göstermektir. Örgüt yapısının esnek, dikey ve yatay bütün iletişim yollarının açık olması, organizasyona dair ortak bir vizyon oluşturulması gibi unsurlar sürekli gelişimin itici güçleridir. Gelişimin sürekliliği için gerekli 3 koşul vardır. Bunlar; mevcut durumun her daim yetersiz görülmesi, çalışanların eğitilmesi ve yine çalışanların problem çözmeye dair yeteneklerini maksimum düzeyde kullanabilmesi için gerekli ortamın sağlanmasıdır.

Benchmarking

Benchmarking dilimize örnek alma, kıyaslama olarak çevrilebilir. Organizasyonların, kendi içlerinde veya başka yapılaşmalarda gözlemleyip, en iyi olarak tespit ettikleri

¹⁴ “Sürekli İyileştirme ve DemingCycle”, Erişim: <<https://csideming.wordpress.com/deming-dongusu/>>, Aralık 2016.

çalışmaları kendilerine uyarlamaları olarak açıklanabilecek olan ‘benchmarking’ kavramı da TKY uygulamaları arasında en çok kullanılanlardandır.

Bu uygulama kapsamında, söz konusu kıyaslama şirket içi değil de iki şirket arasında ise bu şirketlerin önceden bu bağlamda anlaşmış olmaları gerekir. Karşılıklı kazanç amaçlanırken, organizasyonlar istemedikleri bilgiyi vermeme hakkına sahiptirler. İşletmeler birbirini rakip olarak görmemektedir. Bu uygulama bir organizasyonun iç süreçlerinin, aynı ya da farklı pazarda başarılı kabul edilmiş bir işletme ile karşılaştırılması sürecidir.

Bu uygulama tekniğinin özellikleri şu şekilde sıralanabilir:¹⁵

- Süreklilik gerektirir.
- Karşılıklıdır.
- Tüm sektörlerde uygulanabilir.
- Kopyalama değil, uyarlama faaliyetidir.

Kontrol Çizelgeleri

“Kontrol çizelgeleri bir kuruluşun bölümlerine ilişkin verilerdeki gelişmeleri izlemek amacıyla kullanılan çizelgelerdir. Kontrol çizelgelerine çetele diyagramları da denilmektedir. Çalışmaların planlandığı şekilde devam edip etmediğinin izlenmesi amacıyla kullanılmaktadır.”¹⁶

1.3.3. Toplam Kalite Yönetimi Gelişimi

Günümüzde çok yaygın olan TKY sistemlerinin bugünkü halini alması, önceki dönemlerde olan gelişmelere bağlıdır. Kalite anlayışı ile ilgili ilk oluşumlar, M.Ö. dönemlerde dahi gözlemlenmiştir. Buna örnek olarak; Hammurabi Kanunları'nın 229.

¹⁵ Barış Erdem, “İşletmelerde Yeni Bir Yönetim Yaklaşımı: Kıyaslama”, Araştırma Makalesi, sayfa: 69-71.

¹⁶ Burcu Uryan, “Toplam kalite Yönetimi”, Mevzuat Dergisi, Sayısı: 5, Erişim: <<http://www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm>>, Aralık 2016.

maddesinde yer verilen şu hüküm gösterilebilir: “Eğer bir inşaat ustası bir adam için ev yapar ve yapılan ev yeterince sağlam olmayıp, ev sahibinin üstüne çökerek ölümüne sebep olursa, o inşaat ustasının başı uçurulur.”¹⁷ Fenikeliler ve Mısırlılar’da da kalite olgusuna dair çeşitli yaptırımlar uygulandığı bilinmektedir. Ülkemizde ise 1502 yılında Sultan 2. Beyazıd Han tarafından yayınlanan bugünkü karşılığı ile standartların ilkinin oluşturduğu belge, Kanunname-i İhtisabi Bursa bu bağlamdaki ilk belge olarak kabul edilebilir. Türklerde bir ticaret sistemi olan loncalar ise, kullandıkları uygulamalar ve yaptırımlar ile kaliteyi de inşa etmişlerdir.¹⁸

Kalite olgusunun bir yönetim felsefesi ve biçimi olarak algılanmaya başlaması, ilk olarak Amerika Birleşik Devletleri’nde (ABD) ortaya atılmış, sonraki dönemlerde ise önce Japonya ardından Avrupa’daki gelişmelerle ilerlemiştir. TKY tekniklerini ilk olarak sistemleştirenin Dr.Edwards Deming isimli bir Amerikalı olduğu bilinmektedir. 1920’li yıllarda çalışmakta olduğu organizasyonda bütün işçilerin düşük motivasyon ve kötü çalışma koşullarına sahip olduğunu, bu durumun da üretim standartlarını direkt olarak etkilediğini fark etmiştir. Bu bağlamda, bazı değişiklikler yapılmasının gerekliliğini gören Deming, çeşitli istatistikî yöntemler geliştirerek süreçlerin ne şekilde yürüyeceğine karar veren bir sistem oluşturmuştur. Dolayısıyla kendisi, TKY tekniklerinin de ilk kurucusu olarak kabul görmektedir.¹⁹

Frederick Taylor’ın ABD’de iş planlamalarını işçilerin sorumluluğundan alıp, mühendis olarak görev yapanlara vermesi ile başlayan uygulamalar ise sanayi devriminin temellerini atmıştır. “1930’lu yıllarda kalite, iyinin kötüden ayrılması şeklinde Henry Ford tarafından yönetimin beş fonksiyonu arasında irdelenmiştir. Hata miktarı ve cinslerinin tespiti ile ilgili olan bu kontrol, 1940’larda istatistiksel yöntemlerin

¹⁷ Abidin Dağlı, “Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği”, Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Erişim: <<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/esosder/article/view/5000067902>>, Aralık 2016.

¹⁸ Murat Yılmaz, “Kalite Yönetim Sistemlerinin Evrimi ve Toplam Kalite Yönetiminin Banknot Matbaası Genel Müdürlüğüne Uygulanabilirliği”, Uzmanlık Tezi, T.C. Merkez Bankası, Piyasalar Genel Müdürlüğü, Ankara, 2003, s: 11.

¹⁹ Ferhat Emil, “Toplam Kalite Yönetimi”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, Araştırma Makalesi, 2008, s. 3.

kullanılması şekline dönüşmüştür. Kalite kontrol,1950’li yıllarda bir kişinin veya bir ekibin sorumluluğuna bırakılmıştır.’’²⁰

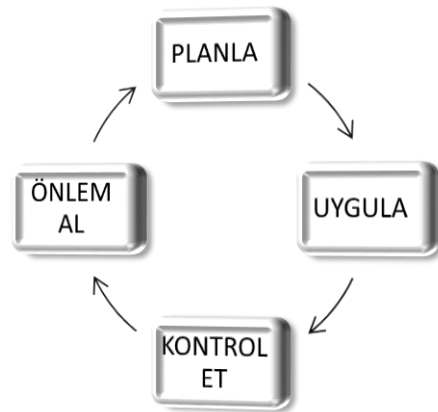
19. yy. sonlarında işçilerin verimliliğini arttıran bazı yöntemleri iş hayatına kazandıran Taylor, her işin ufak parçalara ayrılarak yapılmasına dayanan bir felsefeye sahiptir. Bu felsefe bağlamında, işçiler parçaları birleştirmek, bir vidayı sıkmak gibi işlerin bir bölümünü yaptıkları için körelmeye başlamış ve kalite üzerindeki etkilerini nispeten yitirmişlerdir.

İngiltere’de 1930’larda kalite kontrol metotları uygulamaları çerçevesinde, İngiliz Standartları Enstitüsü kurulmuştur. Bu sayede, kalite kontrol çalışmalarına başlanmıştır. Yine bu dönemlerde, ABD’de de işletmeler bünyelerinde kalite departmanlarına yer vermeye başlamış ve 1946 yılında da kalite cemiyeti kurulmuştur.²¹ 2. Dünya Savaşı’ndan galip olarak çıkan ABD, yaşanan arz eksikliği ile talep çokluğunu dengeleyebilmek için seri üretimi daha da arttırmış; ancak sonrasında bu sistemin getirdiği verimsizlikten hoşnutsuz olmaya başlamıştır. Bu sırada, savaşın yenileni Japonya da kalite konusunda sorunlar yaşamakta ve kendi üretimlerine entegre edebilecekleri bir kalite kontrol sistemine ihtiyaç duymaktaydı. Japonya’ya giden William Edwards Deming’in 14 adımdan oluşan kalite yönetim sistemi, burada kabul görmüştü. Bu sisteme göre, müşteri üretim hattının en önemli parçasıdır.²² Günümüzde de TKY’nin en öncelikli ilkelerinden biri olan ‘sürekli gelişim’ anlayışı Deming’in çalışmaları ile oluşmuştur. Bunu, kendisinin PUKO döngüsü ile de görebiliriz.

²⁰ Bahar Taner; İlke Kaya, “ Toplam Kalite Yönetiminin Başarıyla Uygulanma Esasları”, Araştırma Makalesi, Mersin Üniversitesi, 2010, s. 354-355.

²¹ Murat Yılmaz, “Kalite Yönetim Sistemlerinin Evrimi ve Toplam Kalite Yönetiminin Banknot Matbaası Genel Müdürlüğüne Uygulanabilirliği”, Uzmanlık Tezi, T.C. Merkez Bankası, Piyasalar Genel Müdürlüğü, Ankara, 2003, s: 14.

²² Ufuk Gencel, “Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 3, s: 168.



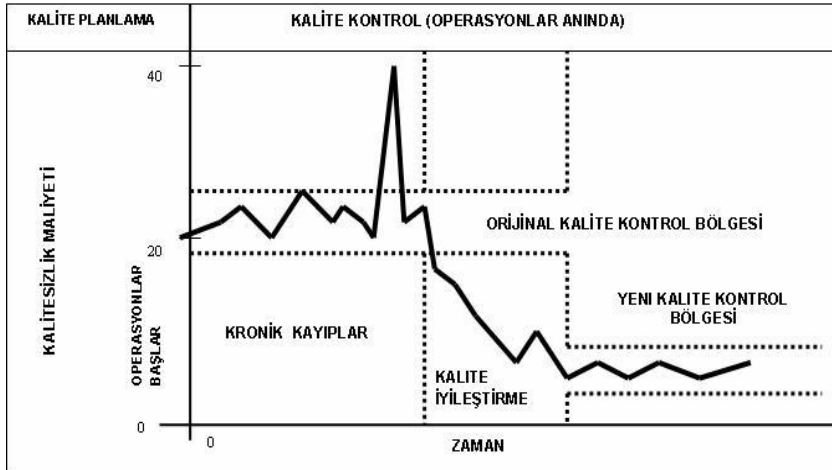
Şekil 1.3. Deming PUKO Döngüsü²³

Deming'in bahsettiği sistem idealinde, kaliteye öncelik getiren görev tanıları ve yükümlülükler PUKO Döngüsü'nün ekseninde dönmelidirler.

1951 yılına gelindiğinde ise, Joseph Moses Juran'ın 10 adımdan oluşan TKY sistemini anlattığı kitabı yayımlanmıştır. Buna göre, TKY sistemi evrensel bir süreçtir ve kalite planlaması, kalite kontrolü, kalite iyileştirmesi olmak üzere 3 bölümden oluşmaktadır. Müşterilerin gereksinimlerinin tespit edilip, bunları karşılayabilmek adına tedarikçiler ile işbirliği yaparak, maliyetleri en düşük seviyede tutmak, kalitenin planlanması aşamasını oluşturur. Kalite kontrolü aşaması da, belirlenen standartlar çerçevesinde planlanan ile gerçekleşen performansın arasındaki farkın gözlemlenmesinden oluşurken, iyileştirme kronik problemlerin proje temelli gruplar tarafından çözülmesi ile olur.²⁴

²³ Avni Kaya Millioğlu (2005), "Toplam Kalite Nedir ve Enstitümüzde Toplam Kaliteye Nasıl Ulaşabiliriz?", Gebze İleri teknoloji Enstitüsü E-Bülten, Sayı: 4, Erişim: <<http://www.gtu.edu.tr/ebulten/sayi4/kalitendr.htm>>, Aralık 2016.

²⁴ Yasin Serhat Şen, "Dr. William Edwards Deming ve Dr. Joseph Moses Juran", Beykent Üniversitesi İşletme Bölümü, Araştırma Makalesi, s:13, 2012.



Şekil 1.4. Juran'ın Öğretileri²⁵

Deming ve Juran, günümüzün modern kalite felsefesinin temellerini atarak, TKY anlayışını oluşturmuş, Armand V. Feigenbaum ve hatanın oluşmadan önlenebileceğini savunan Kaoru Ishikawa da bunların üzerine ekledikleri katkılar ile TKY sistemlerini bir adım öteye daha taşımışlardır. Deming ve Juran, bu kavramları her ne kadar ABD'de geliştirmiş olsalar da, bunları ilk uygulayan topluluk Japonlar olmuştur.

1970'lerde uluslararası rekabet Amerikan şirketlerinin gücünü kırmaya başlayıp, Japon kalitesi yükselirken, tüketiciler de satın alma kararlarını, ürünlerin yaşam süresi ve fiyat/kalite dengesini göz önünde bulundurarak vermeye başlamışlardı. Bu konjonktürde ABD'li şirketler kaliteye daha fazla önem vermeleri gerektiğini kabul ederek, kalite ve kalite kontrol uygulamalarını organizasyonların bütün fonksiyonlarına yerleştirmeye başladılar. Bu yıllarda Phillip B. Crosby, "kalite maliyeti" kuramını ortaya attı. Bu bağlamda, 4 olmazsa olmaz prensibi vardır. Bunlar:²⁶

- Kalite ihtiyaçlara uygun olmak demektir.
- Kalite ancak hatalar önlenerek başarılabilir.
- Kalitenin uygunluk derecesi fiyat ile anlaşılabilir.
- Kalite standardı 'sıfır hata'dır.

²⁵ Selçuk Aytemur, "Juran'ın Öğretileri ve Kalite Yönetimi Üzerine", Kişisel Blog, Erişim: <<https://selcukaytimur.wordpress.com/2011/11/21/juranin-ogretileri-ve-kalite-yonetimi-uzerine/>>, 2011.

²⁶ Murat Günaydın, "Toplam Kalite Yönetimi", Araştırma Makalesi, İzmir İleri teknoloji Enstitüsü, s: 6.

Crosby bu 4 ana prensibe dayanan 14 adımdan oluşan bir sistem yaklaşımı öne sürmüştür.

1.3.4. Türkiye’de KALDER’in Kuruluşu

Ülkemizde serbest ekonomi anlayışı ile beraber ortaya çıkan ticari rekabet, kalite algısında ilgi uyandırmaya başlamıştır. Yabancı firmalar ile gerçekleştirilen ortaklıklar, uluslararası rekabette ivme kazanmak gibi unsurlar, Türkiye’deki üretimin kalitesinin artmasına sebep olmuştur. Dolayısıyla işletmeler, insan kaynakları ve eğitim birimlerine daha fazla önem vermeye başlamış, bütünsel anlamda kaliteyi artırmaya yönelmişlerdir. Bu bağlamda, kalite yönetimi alanında yatırımlar yapılmaya başlanmış ve 1991 yılında ülkemizde bir ilk olan Kalite Derneği (KALDER) kurulmuştur.²⁷ KALDER’in her büyüklükteki işletme için düzenlediği eğitimler ile bu konuda bilgilendirmeler yapılmış, sonuç olarak işletmeler de kalitelerini geliştirme yolunda adımlar atarak, belgelendirilme faaliyetlerine önem vermeye başlamışlardır. Bu sayede, TKY sistemleri Türkiye’de de uygulanmaya, yaygınlaşmaya başlamıştır.

1.4. ALTI SİGMA KAVRAMI

Sigma, bir Yunan harfi olup, istatistikte standart sapmayı tanımlar. Bir istatistik dağılımında, verilerin ortalamadan ne kadar değişkenlik gösterdiğini belirtir. Yani sigma, süreç değişkenliğinin bir ölçüsü olarak da kullanılabilir.²⁸ Altı rakamı ise amaçlanan kusursuzluk düzeyi ile ilgilidir. Altı Sigma, sorunlara ölçülebilir çözümler üretmek ve kritik süreçleri yönetmek için perspektifler sunan bir yönetim anlayışıdır. Buna göre, bir organizasyonun süreçlerindeki sorunlar ölçülebilirse, bu problemlerin çözülebileceği ve sıfır hata hedefine biraz daha yaklaşılabileceğini savunur.²⁹ Altı Sigma ile amaçlanan faydalardan bazıları; maliyetlerin azaltılması, verimlilik,

²⁷ Abidin Dağlı, “Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği”, Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Erişim: <<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/esosder/article/view/5000067902>>, Aralık 2016.

²⁸ Wikipedia web sitesi, “İstatiksel Sigma Nedir?”, Erişim: <https://tr.wikipedia.org/wiki/Alt%C4%B1_sigma>, Aralık 2016.

²⁹ Gülay Çalışkan, “Altı Sigma ve Toplam Kalite Yönetimi”, Araştırma Makalesi, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 17, s: 63, Erişim: Aralık 2016. <<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/esosder/article/viewFile/5000068031/5000063095>>

pazardaki pay, müşteri memnuniyetinde artıştır. Altı Sigma süreçleri, ürün ve hizmetleri sistemsal yaklaşımlarla müşteri ihtiyaçlarına göre iyileştirmeye, sürdürülebilirliğini sağlamaya, kaliteye ve verimliliğe odaklanmış bir anlayıştır. Bunları yaparken bütün çalışanların katkılarını kapsar. Dolayısıyla organizasyondaki her çalışan tarafından özümsemiş olması önemlidir. Bu açıdan TKY ile özdeşleştirilebilir ve harmanlanarak uygulanabilirler. Altı Sigma, TKY gibi uzun dönemli bir projedir ve ortak amaçları şu şekilde özetlenmektedir: müşteri memnuniyetinin artması, sıfır hata, verimliliğin artırılması.³⁰

Müşteri tatmini ile direkt olarak ilişkili olan ve işletmenin karlılığını doğrudan etkileyen süreçler, bu sistemde “temel süreçler” olarak adlandırılır. Organizasyonun kuruluş amacı, asıl yaptığı iştir. Altı Sigma’ya göre de başarıya ulaşmanın en önemli unsuru süreç işleyişleridir. Ancak, her sürecin her adımında mükemmellik ve sıfır hata beklemek doğru olmaz. Bu hayalin sonucu, maliyet israfı ve hayal kırıklığı olabileceğinden müşteri beklentilerini karşılayacak şekilde değerlendirmeler ve iyileştirmeler yapılmalıdır. Bu, zaten TKY’nin bir unsuru olduğundan çoğu işletmeye yabancı bir uygulama olmayacaktır.

Müşteri odaklı çalışma konusunda paralel anlayışa sahip bu iki yönetim şeklinin ayrıldığı bir nokta mevcuttur. TKY mükemmelliği, yani ‘sıfır hata’ seviyesinde bir üretim şeklini amaç edinmiş bir yönetim felsefesidir. ‘Sıfır hata’ kavramı gerçek olamayacağından, bu erişilemez hedef TKY’nin sürekli gelişme ve değişiklik ön gören, sonu olmayan bir süreç olmasına neden olmaktadır. ‘Altı sigma’ kavramı ise, TKY’nin esaslarından biri olan kalite düzeyinin ölçümü ve yükseltilmesi için kullanılan bir yönetim sistemidir. Amacı sıfır hata sağlamak değil, hata oranını milyonda 3.4 seviyesine düşürmektir.³¹

³⁰ Gülay Çalışkan, “Altı Sigma ve Toplam Kalite Yönetimi”, Araştırma Makalesi, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 17, s: 63, Erişim: Aralık 2016. <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/esosder/article/viewFile/5000068031/5000063095>

³¹ Yılmaz Argüden, “Altı Sigma ve Toplam Kalite Yönetimi”, KOBİTEK Web Sitesi, Erişim: <http://kobitek.com/alti_sigma_ve_toplam_kalite_yonetimi>, Aralık 2016.

1.4.1. Altı Sigma ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi

Altı Sigma ve TKY arasındaki bağlantı hakkında iki farklı yaklaşım vardır. Bunlardan ilkinde göre Altı Sigma; TKY sistemlerinin daha derin ve gelişmiş bir versiyonudur. Bu şekilde bir düşünce öne sürülmesinin sebebi, Altı Sigma'da kullanılan ölçüm ve raporlama sistemlerinin, TKY'dekinden daha geniş kapsamlı olması ve müşteri talepleri üzerine yoğunlaşmasıdır. İkinci yaklaşım ise, Altı Sigma'yı TKY'nin gelişmiş ve etkili bir metodolojisi olarak görmektedir. Özetle bir kısım düşünürler, TKY ile Altı Sigma'yı ayrı ayrı incelerken, bazıları da Altı Sigma'nın yeni bir yaklaşım olmadığını ve TKY'nin farklı bir uyarlaması olduğunu savunur. Bu ikisi arasında pek çok benzerlik ve ilişki olduğu ise düşünülmektedir.

Altı Sigma sisteminde benimsenen işlemler, TKY sistemleri ile karşılaştırıldığında daha açık ve az karmaşık görünmektedir. Altı Sigma milyonda 3.4 hata oranı ile bu sorunların çözümünü hedeflerken, TKY kusursuzluğu yani 'sıfır hata' idealini amaç edinmiştir. TKY'nin belirlediği hedef ulaşılabilir olmadığından, sürekli kendini yenilemesi ve değiştirmesi gerekmektedir. Bu sebeple de, TKY'nin temel esaslarından biri sürekli gelişim ilkesidir. Her iki yönetim anlayışında da kalite çemberi kavramı mevcuttur ve her ikisinde de süreklilik esastır.

Altı Sigma sisteminde kademeleri ifade eden kuşaklar vardır. Bunlar; kalite şampiyonları, uzman kara kuşaklar, kara kuşaklar ve yeşil kuşaklardır. Kalite şampiyonları, üst düzey yöneticileri ifade eder ve gelecek kararlarını bu kuşaktaki bireyler vermektedir. TKY'den ayrıldığı en belirgin nokta da bu husustur. TKY'de bütün kararlar çemberdeki her bir üyenin katkısı ile alınmaktadır. Kara kuşaklar ise, işletmenin orta düzey yöneticileridir ve kararlar bu kesim tarafından belirlenir. TKY'de ise; bir organizasyonda verimliliği arttırmak ve tam anlamıyla müşteri tatminini sağlamak için işletmede tam katılımın gerekli görüldüğü bir yönetim anlayışı hakimdir. Altı Sigma organizasyonunda ise herkes kendi sorumluluk alanları ile ilgili bilgiye sahiptir.

1.5. ISO BELGELENDİRMELERİ

Günümüzde bütün dünyada, kalite problemleri sebebi ile hem iç hem de dış pazarlarda rekabetin dışında kalmış azımsanmayacak sayıda işletme mevcuttur. 1980’lerde geliştirilen ulusal standartların uluslararası boyutlara taşınmasında Uluslararası Standartlar Örgütü (ISO)’nün rolü büyüktür.

“ISO 9000 Kalite Yönetimi ve Güvence Standartı’nın kökeni, 1979 yılında oluşturulan ISO/TC 176 sayılı Teknik Komite’nin kurulmasına dayandırılmaktadır. Komite başlangıç olarak, üretim sektöründe yer alan kuruluşların, kalite kontrol yöntemlerini uygulayabilmeleri için gerekli olan uluslararası asgari ölçüleri belirlemeyi amaçlamıştır.”³² Bu standartlar, organizasyonlarda iki ana etkinlik üzerine kurulmuştur. Bunlar; kalite yönetimi ve kalite güvencesidir. Türkiye’de ve dünyada kullanılan ISO standartlarının en önemli özelliklerinden bir tanesi TKY’nin de ana prensiplerinden olan ‘sürekli gelişim’ ilkesidir. Sürekli gelişim kapsamında üretimin sonucu değil üretim sürecinin denetlenmesi ve müşterilerin memnuniyeti bulunmaktadır. Kaynak yönetimi, süreç ve organizasyon yönetimi de üzerinde durulan standartlardan bazılarıdır. Organizasyonlarda ISO Standartları ile TKY uygulamalarının birlikte kullanılmasının etkili sonuçlar elde edilmesini sağlayacağı düşünülmektedir. Hem ISO 9001 Standardı hem de TKY yaklaşımı, işletmelerde kalite sistemlerinin gerekliliğini anlatmaktadır. “Toplam Kalite uygulamalarına geçişin en önemli adımı şüphesiz alt yapısı TKY’ye uygun hale getirilmiş olan ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi standardının tam ve etkin olarak uygulanmasıdır. Firmalar ISO 9001:2008 standardına ait şartları tam olarak benimseyerek uyguladığı takdirde; TKY’nin gerektirdiği sürekli iyileştirme, takım ve çember uygulamaları gibi birçok konuda çok uygun bir alt yapı ile hazırlıklarını yaparak Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarını yürütme ve devam ettirme şansını yakalamaktadırlar. Bu sebepten dolayı, genel olarak TKY uygulamak isteyen firmalar

³² Özgür Külcü, “Kalite Yönetimi, Kalite Sistem Dökümantasyonu ve ISO Standartlarında Belge Yönetimi”, Araştırma Makalesi, Hacettepe Üniversitesi İşletme Bölümü, s: 7, 2014.

ISO 9001:2008 standardını benimseyip uygulamayı ilk önemli adım olarak görmekte-dirler.”³³

2015 yılında ISO belgelendirmelerine bazı yenilikler eklenmiştir. “ISO/DIS 9001:2015 standardının çalışma taslağı, 8 Mayıs 2014’te gözden geçirilmesi ve yorumlanması için dağıtılmıştır. Komite yayınladığı taslak standarda 3000’i aşan sayıda yorum almış ve taslak ilk oylamada katılımcı ülkelerin %80’i tarafından onaylanmıştır. Uluslararası örgütün, 2014 Temmuz ayı itibarı ile bu geçici çalışma taslağı hakkındaki görüşlerini sunması beklenmiştir.”³⁴

Eylül 2015 yılında yürürlüğe giren güncellenmiş prensipler şu şekildedir:³⁵

- Müşteri Odaklılık: Bütün çalışanların bu anlayışa sahip olması beklenir.
- Liderlik: Liderlik anlayışının benimsenmesi gerekli görülür.
- Çalışanların Katılımı: Her basamaktaki görevlinin katılımı önemlidir.
- Proses Yaklaşımı: Proseslerin ve birbiriyle olan ilişkilerinin sistematik olarak tanımlanması ve yönetilmesi benimsenmiştir.
- İyileştirme: Sürekli iyileştirme yapılmalıdır.
- Kanıta Dayalı Karar Verme: Analiz etme ve delillere dayanarak önemli kararların alınması beklenir.
- İlişki Yönetimi: İşletme içi ve dışı iyi yönetilen ilişkiler kurulmalıdır.

³³ ASB Sertifikasyon Web Sitesi, “Toplam Kalite Yönetimi”, <<http://www.asbcert.com.tr/makaleler/toplam-kalite-yonetimi/>>, Erişim: Aralık 2016.

³⁴ TÜV SÜD Web Sitesi, Erişim: <<http://www.tuv-sud.com.tr/tr-tr/merkez/faaliyetlerimiz/denetim-sistem-sertifikasyonu/iso-9001-yoenetim-sistemi-sertifikasyonu/iso-9001-2015-kalite-standardi-revizyonu>>, Ocak 2017.

³⁵Sigma Center Web Sitesi, Erişim: <<https://www.sigmacenter.com.tr/iso-9001-2015-revizyonu-yeni-kalite-yonetim-prensip-leri-nelerdir.html>>, Ocak 2017.

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞANLAR VE MÜŞTERİLER AÇISINDAN TKY

TKY; kalite odaklı ve her bir çalışanın katılımı ile gerçekleşen uzun vadede müşteri memnuniyetini hedefleyen bir sistemdir. Yani TKY, takım çalışmasını, ekip ruhunu ve ortak gayeyi prensip olarak benimseyip müşterilere sunulan ürün ya da hizmeti maksimum seviyedeki kaliteye taşımak amacındadır. Bu amaç, üretim süreci boyunca da sürekli değişimi ve değer yaratmayı desteklemektedir. Mükemmelliği hedef olarak alan bu sistemde, organizasyondaki her bireyin aktif bir şekilde sürece katılması ve bu sayede müşteri memnuniyeti yaratılması ve karlılığın arttırılması nihai beklentidir. Organizasyonlar, her zaman daha iyi olma hedefine, ancak işletmenin bütün çalışanlarının ve işletmenin etkileşimde olduğu çevresinin katılımı ile ulaşabilir. TKY’de önemli bir yeri olan ‘Kaizen Felsefesi’de bu anlamda aynı yaklaşımı savunmaktadır.

2.1. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE ÇALIŞANLAR

Kaizen Felsefesi’ne göre bazı etkenlerin geliştirilmesi zorunludur. Bunların en önemlisi de; insan faktörünü geliştirmektir. “Her şeyi yapan insandır ve insan kaynağı bir organizasyon için en kıymetli varlıktır.”³⁶ TKY’de üst yönetim, öncelikli olarak her bir çalışanı, geliştirme faaliyetlerinin her aşamasına dâhil etmelidir. Organizasyondaki kademeler için Kaizen Felsefesi’nin ilkeleri şu şekildedir:

Üst Yönetim: Üst düzey yöneticiler, bu stratejiyi iyice kavramalı, uygulamalar konusunda yol gösterici ve destekleyici olmalı, prosedürleri ve sistemleri yaratarak stratejinin hedeflerinin altını çizmelidir.

³⁶ Suzan Çoban (2004), “Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 22, s: 88.

Orta Yönetim: Orta seviye yöneticiler ise üstleri tarafından belirlenmiş TKY hedeflerini gerçekleştirmeye çalışmalı, astların Kaizen Felsefesi'ni kavrayıp özümsemelerini sağlamalı ve yeteneklerini pekiştirici çalışmalar yapmalıdır.

Bölüm Şefleri: Bölüm şeflerinden beklenen, astlarla orta düzey yöneticiler arasında köprü görevi görmeleri ve onları motive etmeleridir. Ayrıca TKY başarısı için sürekli iyileşmenin teminini sağlayacak kalite ekipleri oluşturmaları da gerekmektedir.

Çalışanlar: Çalışanlar, organizasyon stratejisine destek olmalı, disiplinli bir şekilde çalışmalı, sorunların çözümü için hızlıca aksiyon alınmasını sağlamalıdır.³⁷

TKY sistemini benimsemiş bir organizasyonda çalışanlar, klasik yönetimlerden farklı olarak iş stratejilerinin nasıl düzenleneceğini ve organizasyonun nasıl kar elde edeceğini önerir, yönetim ise bu önerileri onaylar.

“Kalite kültürünün oluşturulmasında ve sürdürülmesinde, üst yönetim çok önemli bir role sahiptir. Üst yönetimin kalite çalışmalarına olan desteği, işletme içinde bir kalite kültürünün oluşturulması açısından çok önemli bir başlangıç noktasıdır. Aksine bir durumda, sürdürülen çalışmaların kalıcı olması mümkün değildir.”³⁸ Üst yönetim, TKY anlayışını ve faydalarını anlamalı ve astlarına açıklamalıdır. Yönetimin güçlü liderliği ile organizasyondaki her çalışanın eğitilmesi ve bilgilendirilmesi sağlanabilir. Bunun yanı sıra, yönetim kadrosunun çalışanlara bakış açısı da saygı duyan, çalışan görüşlerini önemseyen ve destekleyici bir anlayış çerçevesinde olmalıdır.

Çalışanlar açısından incelendiğinde, TKY uygulamalarının doğru bir şekilde yürütülebilmesinde önemli olan diğer bir etken de ekip çalışmasıdır. Ekip çalışması, ortak hedefe ulaşmak için ekip üyelerinin birlikte uyum içinde çalıştığı bir uygulamadır. Bu ekibin oluşturulması için önce çalışanlar arasında bir güven ortamı oluşturulması ve TKY anlayışıyla çalışılmasının sağlanması gerekir. Her bireyin katılımı sağlanarak

³⁷ Can Aktan, “Değişimin Sürdürülmesi ve Kaizen Felsefesi”, 2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, TÜGİAD Yayınları, İstanbul, 1999, s. 55.

³⁸ Necdet Özçakar, “Bir Kamu Kuruluşundaki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 39, Sayı: 1, s: 109.

problemlere, fırsatlara, amaçlara ve göreve odaklanılmalıdır.³⁹ Garwood ve Hallen'e göre, kalite sistemlerinde işletmenin hedeflerine ulaşılabilmesi için, çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri, motivasyonlarının yüksek seviyede olabilmesi için takdir görüp, bir sistem çerçevesinde ödüllendirilmeleri gerekir. Bu bakış açısına göre, dış müşteri memnuniyetiyle çalışanların iş tatmini arasında doğru orantı olduğu yadsınamaz bir gerçekliktir.⁴⁰

2.1.1. Yöneticiler Açısından TKY

TKY uygulamalarında ihtiyaç duyulan yöneticilik ve liderlik özellikleri şu şekilde sıralanmıştır:

- Ortak bir vizyon oluşturmak
- Sürekli ve açık iletişim içerisinde olan bir organizasyon oluşturup bunu yönetmek
- Çalışanlara yetki ve görev dağılımı yapmak
- Organizasyona bağlı her bir çalışanın sürekli gelişim içerisinde olmasını sağlamak
- Problem çözmek

Kouzes ve Posner'e göre ise TKY'de 5 ortak yönetici özelliği vardır. Bunlar:⁴¹

- Sorgulayıcı olmak: Yöneticiler yenilikçi, değişikliklere açık yapıda olmalıdırlar.
- Ortak vizyonun benimsenmesini sağlayabilmek: Ortak bir hedef, bir hayali sadece oluşturmak değil, buna organizasyondaki her çalışanın inanmasını sağlamak gerekir.
- Diğer çalışanları da harekete geçirebilmek: Ekip ruhunun oluşabilmesi için gerekli motivasyonu sağlamak gerekir.
- Çalışanlara rol model olmak.
- Çalışanlarla ilgilenmek ve motive etmek.

³⁹ Necdet Özçakar, "Bir Kamu Kuruluşundaki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 39, Sayı: 1, s: 111.

⁴⁰ Kemal Er (2007), "Çalışanlar Açısından Toplam Kalite Yönetimi Yabancılaşma İlişkisi", Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, Cilt:4, Sayı:1, s: 16.

⁴¹ Sema Ulaş (2002), "Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü", Uzmanlık Tezi, TC Merkez Bankası, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, s: 26.

TKY, müşteri beklentilerinin artması ve uluslararası rekabetin yarattığı sürekli iyileşme ihtiyacından ortaya çıkmıştır. Organizasyonların sürekli kendilerini yenileme konusunda karşılaştıkları zorlukların başında yenilenme süreçlerinden çok bu süreçlerin yönetimi gelmektedir. Bu süreçlerin yönetiminde ise sorumluluk, üst düzey yöneticilerdedir. Bu durumda müşteri memnuniyeti dolaylı olarak üst düzey yöneticilere bağlı olmaktadır. Dolayısıyla yöneticiler, süreç yönetiminde öncelikle yeniliklerin bir bütün olarak uygulanırsa başarıya erişilebileceğinin farkında olmalı ve TKY sistemini bu anlayışla uygulamalıdır.

2.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE MÜŞTERİLER

Müşteri odaklılık, işletmeler için uygulama alanı daha zor ve maliyeti yüksek de olsa, uzun vadede işletmeye en çok fayda getirecek ve işletme karlılığının sürdürülebilirliğini sağlayacak unsurdur. Günümüzün organizasyonlarında, ‘müşteri’ kavramı, sadece o işletmenin ürettiği mal ya da hizmeti satın alarak işletmeye doğrudan kazanç sağlayan kişileri değil, aynı zamanda işletme bünyesinde çeşitli görevler alan çalışanları da kapsamaktadır. Zira, çalışanlar da işletmeye yaptıkları katkı ile işletmenin kar elde etmesini sağlamaktadır. Sözlük anlamı ile iç müşteri: “Üretim sürecinde ürüne katkıda bulunan her bir departman diğer departmanların müşterisidir. Bu anlayışa göre, firma içindeki müşteriler olarak nitelendirilen departmanlar bir sonraki müşteriyi memnun etmeye çalışacağından ürün son müşteriye ulaştığında, aynı zamanda en yüksek kaliteye de ulaşmış olacaktır.”⁴² Başka bir deyişle, ‘iç müşteri’ kavramı, bir organizasyon içindeki mal ya da hizmet üretimi süreçlerinin aşamalarında görev alan çalışanlar ya da departmanlardır. Her bir aşamanın müşterisi, kendisinden sonraki aşamadır. Bu zincir süreçlere örnek olarak; bir otomobilin üretim yerinde parçaların birer birer montajından nihai tüketiciye ulaştırılmasına kadarki süreçte, bölümler arasında tamlama gibi bir çalışma yapılması ve bu zincirin her aşamasında görev yapan personelin çalışmaları sonrasında bir otomobilin ortaya çıkması gösterilebilir. Özet olarak; iç müşteri işletmedeki süreçlerin bir şekilde parçası olarak görev yapan her bir çalışandır.

⁴²Wikipedia web sitesi, Erişim: <https://tr.wikipedia.org/wiki/Müşteri_odaklılık>, Aralık 2016.

2.2.1. İç Müşteri Tatmini

Bütünsel kalite yönetimi sürecinin nihai hedefi olan dış müşteri tatmininin gerçekleşmesi ve sürdürülebilir olabilmesi için ilk önce organizasyon içerisindeki müşterilerin tatmin edilebilmesi gereklidir. Dış müşterilerin memnuniyeti, ancak iç müşterilerin memnuniyeti ile sağlanabilir. Odağında tamamen müşteri olan bu bakış açısı, uzun vadede organizasyonlara maksimum düzeyde fayda sağlayacaktır. İç ve dış müşterilerden bahsederken, sadece çalışanlar ve nihai tüketiciler açısından TKY süreçlerini değerlendirmek eksik bir yoruma sebep olabilir. İşletmeye ürün ya da hizmet tedariki sağlayan tedarikçilerin de memnuniyeti önemlidir. “Bir üçgenin köşeleri olarak düşündüğümüzde, bir köşesinde iç müşteriler (işletme çalışanları), bir köşesinde dış müşteriler (ürünlerin son kullanıcıları) ve diğer bir köşesinde de tedarikçiler (taahhütler) yer almaktadır. Bütünselliği sağlayabilmek, temelde söz konusu olan bu üç grubun da sürece dahil edilmesine bağlı olarak gerçekleşebilir. Bütün bu halkaların tamamı iyi çalışmalıdır. Aksi durumda, bu halkalardan birinin kapsam dışı kalması durumunda ürün ve hizmet kalitesinde gerçekleşmesi beklenen hedefler gerçekleştirilemez.”⁴³ Bu hedeflere ulaşabilmek adına ilk atılacak adım, çalışanların memnuniyetini arttırarak maddi ve sosyal anlamda tatmin sağlayacak bir işleyiş yaratmak olmalıdır. Bu işleyiş de ancak, yetkin ve birbirleri ile uyum içinde çalışacak kişilerin istihdam edilerek, çalışanlar arasındaki işbirliğini teşvik etmek, iletişimi güçlendirip, müşteri odaklı çalışmayı benimsemelerini sağlamakla mümkün kılınabilir. Çalışanın da bir müşteri olarak algılanması ve onlara yönelik içsel pazarlama stratejilerinin belirlenmesi gerekmektedir. İç müşterilere yönelik pazarlama stratejileri aşağıdaki gibi açıklanmıştır.⁴⁴

- Yönetimde açık iletişimi benimsemek ve yetenekli çalışanların organizasyonu terk etmesini engellemek uğruna doğru ve güçlü çalışan politikalarını oluşturmak,
- Bireysel motivasyonu arttırmak için faaliyette bulunmak,
- Sürekli değişen ekonomik, sosyal ve teknolojik gündemde rekabet gücünü arttırmak için kaliteye önem vermek,

⁴³ Osman Atay (2000), “Toplam Kalite Yönetiminin İşletmeler İçin Önemi ve Malatya Üretim İşletmelerinde Bir Uygulama”, Adıyaman Üniversitesi İşletme Fakültesi, s: 35.

⁴⁴ Suzan Çoban (2004), “Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 22, s: 88.

- Hem tüketiciler hem de çalışanlar için cazip bir marka olmak,
- Verimliliği arttırmak.

İç müşterilerin ürettikleri mal ve hizmetlerin kalitesini arttırmak, dış müşteri memnuniyetine doğrudan pozitif etki yaratacaktır. Dolayısıyla ‘müşteri odaklılık’ kavramına iç müşteri odaklı çalışma olgusu da eklenmiştir.

Bu aşamada, insan kaynaklarının rolü oldukça önemlidir. İnsan kaynaklarının yönetimi konusunda TKY’nin asıl odak noktası kaliteli mal ve hizmet sağlayabilmek için işgücü potansiyelini belirlemek ve var olan işgücü potansiyelini geliştirmek için çeşitli çalışmalar yapmaktır. TKY çerçevesinde insan kaynakları bölümleri bütün personelleri ile beraber örgütsel bir kültür oluşturmaya çalışır. Bunu yapabilmek için de, çalışanların üretim ve yönetim sistemlerine aktif olarak katılım sağladığından emin olunmaya çalışılır ve çalışanlar bu doğrultuda teşvik edilir.

2.2.2. Dış Müşteri ve Müşteri Tatmini

Dış müşteriler, işletmenin sunduğu mal veya hizmetin nihai kullanıcısı olarak mal veya hizmeti satın alan kişilerdir. İç müşteriler ile aralarındaki en belirgin fark da, dış müşterilerin bir ücret ödeyerek o ürünü satın alıyor olmalarıdır. Klasik yönetim anlayışına göre; organizasyonlarda her adım tepe yönetimin fikirleri ve görüşleri çerçevesinde yukarıdan aşağıya doğru inen bir hiyerarşi ile yönetilmekte ve astlar üstlerinin verdiği emirlere göre çalışmaktadır. Bu hiyerarşik yapıda amaç, üst yönetim ile yöneticileri memnun etmek iken, TKY ile yönetilen organizasyonlarda süreçler müşterilerin istekleri çerçevesinde şekillenir ve bu doğrultuda kararlar alınır. Amaç müşterilerin beklentilerinin de ötesine geçerek memnuniyet sağlanmasıdır. Günümüzde kar amacı güden her organizasyon, müşteri odaklı davranmak mecburiyetindedir. Aksi takdirde rekabet çemberinin dışında kalmaya mahkumdur. TKY’nin temel öğelerinden olan müşteri memnuniyeti ve müşteri odaklılık işletme için uzun vadede en çok kazanç getirecek unsurdur. Rekabet olgusunun temel hedefi müşterilerdir. Ancak onu ikna edip, ele geçirip memnuniyetini sağlayan organizasyonlar, pazarda kalıcı olabilecektir. Organizasyon ile dış müşteriler arasındaki ilişki süreklilik arz etmeli ve yakınlık esasına dayanmalıdır. İşletme, müşterisini iyi tanımalıdır. Böylelikle, taleplerini anlayabilir ve

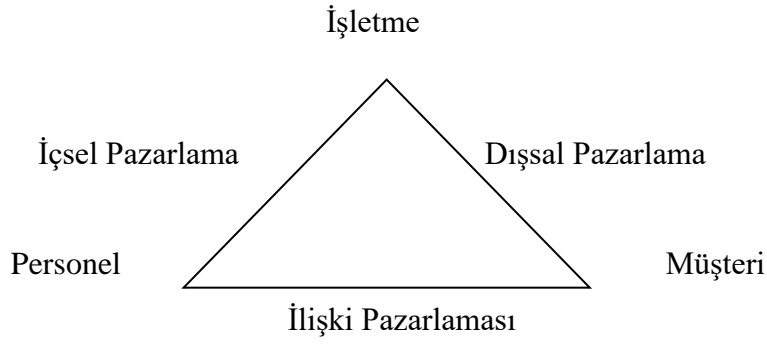
memnuniyetini sağlayabilir. Organizasyonda yer alan her birey de yani her iç müşteri de bütün çalışmalarının dış müşterileri tatmin etmek için olduğunun bilincinde olmalıdır. TKY çerçevesinde müşteriye yönelik yapılması gerekenler; onu tanımak, yakın ilişki kurmak, dinlemek, geri dönüşlerini iyi anlayıp değerlendirmek, gelen eleştiriler doğrultusunda yeni stratejiler geliştirmek, talebe uygun üretim yapmak, satış sonrası hizmetler için destek sağlama olarak sıralanabilir.

Müşteri tatmininin ölçümünde, kalite belirlemede, 8 ölçüte dikkat edilmektedir.⁴⁵

- Performans: Ürün/hizmetin ilk sırada yer alan özelliklerinin ve kalitesinin düzeyidir. Örneğin; bir müzik seti için performans ses kalitesidir.
- Özellik: Ürünün temel fonksiyonlarını tamamlayan ikinci düzey fonksiyonlardır. Buna örnek olarak, uçakta ikram edilen yemeklerin kalitesi verilebilir.
- Güvenilirlik: Ürünün belirli bir zaman aralığında bozulma ya da iyi çalışmaması olasılığıdır.
- Uygunluk: Ürünün işleyişinin müşteri beklentilerini karşılama durumudur.
- Dayanıklılık: Ürünün fiziki bir bozulma yaşamadan ne kadar kullanılabilmiştir.
- Hizmet alabilme: Hasarlı bir ürünün ne kadar hızlı ve kolay telafi edilebilmiştir.
- Estetik: Ürünün fiziksel görüntüsü ile ilgili bireysel düzeyde bir değerlendirmedir.
- Ün: Marka imajı ve popüleritesidir.

Sonuç olarak, TKY sistemlerinin temel unsurlarından olan müşteri odaklı bir kültür yaratılmasında, doğru kararlar kadar, bilginin yönetilmesi, müşterilerin süreçlere dahil edilmesi önemlidir. Bu şekilde müşteri istekleri, memnuniyet durumları, tekrar satın almaya duydukları istek ve tavsiye etme ihtimalleri tespit edilerek buna göre hedef ve vizyonlar belirlenebilir. Memnuniyet ve motivasyon düzeyi yüksek çalışan sayısı arttıkça, tatmin olmuş mutlu tüketicilerin de sayısı artacaktır. İç ve dış müşteri ile TKY bağlantısı aşağıdaki grafikte de belirtilmiştir.

⁴⁵ İbrahim Ergunda (1999), “Müşteri Odaklılık”, Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Araştırma Makalesi, s: 15.



Şekil 2.1. İşletme, Müşteri, Personel Etkileşimi⁴⁶



⁴⁶ Selen Doğan; Selçuk Kılıç (2008), “İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması”, KMu İİBF Dergisi Yıl:10 Sayı:14, s: 10.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE UYGULAMALARI

Türkiye’de ilk TKY uygulamaları, ülkede faaliyet gösteren yabancı sermayeli şirketlerde söz konusu olmuştur. Türkiye’de TKY’nin, kalite seviyesini artırma ve müşteri memnuniyetini sağlama amacı dışında toplumsal sınıf farklılıklarını ve çatışmasını azaltma, iş gücünü denetimi gibi hedefleri de olmuştur. Ülkemizde TKY’nin uygulanmaya başlamasına en çarpıcı örnek 1980’lerdeki Brisa firmasında yaşananlardır. Brisa örneği ile TKY alanında Türkiye’de nelerin değiştiğini açıklayabiliriz. Brisa, kalite konusunda ilk kez ödül aldığı anda, konuya ilişkin bir kısa film hazırlamıştı. Bu filmde, atölyenin çalışan işçileri yöneticilerine aileleri ile birlikte sürpriz bir parti düzenliyor. Mesai saatinin sonlarına doğru partiyi haber veriyorlar. O günlerde Brisa’nın Genel Müdürü olan Hazım Kantarcı işçilerin yanına inerken işçilerin giydiği montun aynısından giyiyor. Parti esnasında bir işçinin çocuğu "Biz bir aileyiz" şeklinde başlayan bir şiir okuyunca Kantarcı duygulanıp ağlıyor. Bu durum TKY felsefesi ile pek çok engelin aşıldığını göstermiştir.⁴⁷

Bugün ise Türkiye’de TKY sistemlerinin uygulanmasının teşvikinde, özellikle Kalite Derneği (KALDER) ve Milli Prodüktivite Merkezi gibi kuruluşlar öncü olmaktadır. Bu amaca hizmet etmek üzere, KALDER her yıl ‘Ulusal Kalite Ödülü’ vererek işletmeler arasında bu ödülü alabilmek için de bir rekabet ortamı yaratmaktadır. KALDER’in TKY’nin yayılmasında kendisine nasıl bir misyon biçtiği, eski Kalite Derneği Başkanı Yılmaz Argüden’in şu sözlerinde görülmektedir: ‘TKY felsefesini farklı kurumlara yaymak istiyoruz. Dernekler, futbol takımları, vakıflar, belediyeler, karakollar, hastaneler, okullar TKY’yi uygulayacak. TKY, iyi bir virüs. Bu iyi virüsün yayılmasını sağlarsak, Türkiye’de bir yönetim devrimi olacak, herkes sorumluluklarının bilincinde

⁴⁷ Gönül Yenersoy, “Toplam Kalitenin Modası Geçmedi”, Capital Dergisi Web Sitesi, Erişim: <<http://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/toplam-kalitenin-modasi-gecmedi-haberdetay-3560>>, Ocak 2017.

olacağından demokrasi de daha iyi işleyecektir. Biz buna “Ulusal Toplam Kalite Hareketi’ diyoruz.”⁴⁸

3.1.ÖZEL SEKTÖR İŞLETMELERİ İÇİN TKY VE ÖNEMİ

Bugünün zorlu rekabet koşullarında başarılı olmak işletmeler için daha güç bir hale gelmiş ve uzun dönemde karlılık arttırmak ve bunun sürdürülebilirliğini teminen işletmeler birbirlerine çeşitli açılardan üstünlük kurmaya oldukça önem vermiştir. Rekabet gücü olmayan organizasyonların faaliyet gösterdikleri pazardaki payları doğrudan olumsuz etkilenmekte ve azalmaktadır. Daha bilinçli ve gereksinimlerinin farkındalığı yüksek bir müşteri kitlesi oluşmuştur. Bu müşteri kitlesinin beklentilerinin karşılanması amacıyla yürütülen çalışmalar maliyetlerin artmasına neden olmakta ve her sektörden işletme için yüksek verimliliğin önemi ortaya çıkarmaktadır. Bu faktörlere ilave olarak, eğitim seviyesi artan ve daha katılımcı bir çalışma ortamı beklentisi içinde olan işgücü her pazardaki organizasyon için TKY’yi gerekli kılmaya başlamış ve TKY’nin önemini daha da görünür kılmıştır. TKY uygulamalarını benimsemiş ve sistemlerine yerleştirmiş işletmelerin elde edebilecekleri faydalar şu şekilde sıralanabilir.⁴⁹

- Tüm organizasyona dair yüksek katılım sağlaması sebebi ile yüksek iş tatmini ve sadakat
- Sürekli gelişim çalışmaları sebebi ile sürekli iyileşme
- Üretim sürelerinin kısalması
- Verimliliğin artması
- Müşteri taleplerini karşılamak konusunda daha esnek olmak
- Yüksek müşteri tatmini
- Kalite seviyesinin yükselmesi
- İsraf edilen kaynakların azalması

⁴⁸ Esin Gülsen, “Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye’deki Uygulamaları”, Mersin Üniversitesi Kamu Yönetimi Bölümü, Tematik Yazılar, Toplum ve Demokrasi Dergisi, Yıl 6, Sayı 13-14, s: 121.

⁴⁹ Asuman Akdoğan (1995), “Toplam Kalite Yönetimi”, Ergonomi ve Toplam Kalite Yönetimi Kongresi, İstanbul, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını No:570, 1995, s: 114-126.

3.1.1. İşletmelerin TKY Uygulamasında Karşılaşılabilecekleri Sorunlar

TKY sistemi uygulamalarında 4 faktör vardır. Bunların ilki, sistemin üst düzey yöneticiler tarafından yürütülmesidir. İkincisi, uygulamaların başarılı olabilmesi için yapısal bir temel oluşturulması gerektiğidir. Diğer faktörler de müşteri odaklılık ve sürekli gelişimin benimsenmiş olmasıdır. Özel sektördeki firmalar, bu hususları kendi işletmelerine uyarlarken çeşitli engeller ve problemler ile karşılaşılabileceklerdir. Muhtemel sıkıntılar şu şekilde belirtilebilir.⁵⁰

- Kurum kültürünün yöneticiler tarafından anlaşılmamış olması ve insan kaynaklarına gereken önemin verilmemesi,
- Çalışanlara yüksek motivasyon aşılanamaması,
- Çalışanların TKY yaklaşımını anlayamaması ve bunu geçici bir moda olarak değerlendirmeleri,
- Alt yapı eksikliği,
- Çalışanlar tarafından değişime direnç gösterilmesi,
- TKY'nin uzun dönemde meyve verecek bir yaklaşım olması nedeniyle, konuya yönelik maliyetleri göze alamayan yöneticilerin uygulamalara engel oluşturması,
- TKY öncesi mevcut durumun tespitinin doğru yapılamaması,
- Başarıların takdir görmemesi ve ödüllendirilmemesi.

Çizelge 3.1. TKY Uygulamasında Güçlükler

TKY'yi Uygulama Güçlükleri	%
Kalitesiz İşgücü	57,1
Diğer Yönetim Kademeleri İsteksiz	54,8
Çalışanların İsteksizliği	38,1
Diğer	26,2
Üst Yönetimin İsteksizliği	21,4
Müsait Olmayan Fiziksel Ortam	19
İşçi ve Sendikaların Olumsuz Tavrı	11,9

⁵⁰ Adnan Kalkan(1998), "Toplam Kalite Yönetiminde Eğitimin Yeri", Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, s: 85.

3.2. KAMU SEKTÖRÜNDE TKY

Ülkemizde 1990'ların başında özel sektörde uygulamaları gözlemlenmeye başlanan TKY, son zamanlarda kamu kuruluşlarında da uyarlanmaktadır. Kamu sektörüne ilişkin TKY uygulamalarında halk ‘müşteri’ sıfatını almaktadır. Tabii olarak da, halkın devletten beklediği eğitim, sağlık gibi alanlardaki hizmetlerin kusursuzlaştırılmasını hedeflemektedir.

Ülkemizde ilk örneklerden biri, 1996 yılında kalite ödülü alan, Sabancı Holding ile Japon menşeli bir firmanın ortaklığı ile kurulmuş olan Brisa fabrikası olmuştur.⁵¹ Brisa yönetimi, o günlerde kendilerine bu ödülü getiren TKY sistemi uygulamalarının arkasındaki motivasyonları; iyi ücret, iş güvencesi, iş tatmini gibi olumlu faktörlere bağlamıştır. Bu faydaların, kamu çalışanları tarafından da talep edilmesi ve aynı kusursuzluk arayışının halka sunulan hizmetleri iyileştirecek olmasından dolayı bu anlayış zaman içerisinde kamuya da yayılmaya başlamıştır.

Liberal akımlar sonucu gündeme gelen ve gittikçe yayılan özelleştirme kavramı, kamuda pek çok kurumu etkilemiştir. Bütün dünyada pek çok farklı sektöre ait kuruluş, farklı özelleştirme yolları ile özel sermayeye yani özel sektöre devredilmiştir. Özelleştirme faaliyetleri en çok az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde gözlemlenmiş, devletlerin yönetim anlamında başarılı olamadığına dair bir algı oluşturmuştur. Bu eleştiriler sonucunda kamu sektörünün hakim olduğu alanlarda da iyileştirmelere gidilmesi ve özel sektör kurumları gibi kendilerini geliştirmelerinin gerekli olduğu fark edilmiştir. Bu doğrultuda kamu kuruluşları ticarileştirilirken özel sektörde uygulamaya konulan TKY sistemlerinin kamu alanına da uyarlanmasına çalışılmıştır. Ancak, her ne kadar aynı uygulamalar adapte edilmek istense de kamu dinamiklerinin farklı olması sebebiyle özel sektördekinden daha farklı sorunlarla karşılaşmıştır. Bunlardan biri ve başlıca olanı müşteri ile vatandaş olguları arasındaki farktır. Vatandaşın kamu hizmetlerini kullanan bir ‘müşteri’ olarak görülmesi, vatandaşın aldığı hizmetin bir alternatifi olması ve başka bir kurum tarafından da temin edebileceğini ifade etmektedir. Bu bağlamda özelleştirme süreçlerinin ideolojik bir alt yapıya oturtulmaya çalışıldığına

⁵¹ Esin Gülsen, “Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye’deki Uygulamaları”, Mersin Üniversitesi Kamu Yönetimi Bölümü, Tematik Yazılar, Toplum ve Demokrasi Dergisi, Yıl 6, Sayı 13-14, s: 118.

dair bir görüş vardır.⁵² TKY yönetim anlayışının, kamu hizmetleri alanlarındaki uygulanmasında bir diğer zorluk ve özel sektörden farklılık gösteren durum ise bu hizmetlerin üretilir üretilmez tüketici ile buluşması ve tüketilmesidir. Dolayısıyla, tüketicilerin kim olduğunu saptamak kolay değildir. Aynı zamanda hemen tüketilen bu hizmetlerin kalite standartlarının da nasıl saptanacağı ayrı bir tartışma konusudur.

Çeşitli farklı görüşlere göre, kamuda TKY uygulamaları, var olduğu savunulan bazı zorluklara rağmen evrensel boyutta yaşanan hızlı değişimler sonucu kamu hizmetlerinin vatandaşların taleplerini ve yeni ihtiyaçlarını karşılamak konusunda yetersiz kalması üzerine mecburi bir hale gelmiştir. Bu uygulamaların yürürlüğe konabilmesi için bazı koşulların yaratılmış olması ve belli şartların oluşmuş olması gerekir. Üst yönetimlerin, bu durumda devletin desteğinin olması, uzun vadeli stratejilerin geliştirilmesi, gelişmeleri izleyecek bir takip sisteminin oturtulmuş olması, eğitime gereken önemin verilmesi ve sürekli yeniliğe açık olunması gibi ön koşullar kamu sektöründe uygulanacak TKY sistemlerinin başarılı olmasını sağlayacaktır.

Türkiye’de kamuda TKY’ye geçişler 1997-1998 senelerinde ivme kazanmıştır. Özel sektöre bağlı bazı hastanelerde başlatılan TKY uygulamalarından esinlenilerek, ilk olarak Ankara Askeri Mevki Hastanesi’nde denemeler yapılmış ve başarılı sonuçlar elde edilmesi ile bu TKY çalışmalarına TSE (Türk Standartları Enstitüsü) ile birlikte TSK (Türk Silahlı Kuvvetleri) bünyesindeki çeşitli hastane ve birimlerde de devam edilmiştir. Devletin üst düzey yönetimleri seviyesinde ise, ilk olarak Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından adım atılmış, bakanlığın bir vizyona sahip olması, vatandaşların ihtiyaç ve isteklerine daha kolay ve hızlı cevap verilebilmesi, verimliliğin yükseltilmesi ile nihai olarak daha fazla vatandaş memnuniyeti hedeflenmiştir. Bakanlıklar seviyesinde bunlar olmaya başlamışken, ülkede de kalite algısının yaygınlaşması ve kalitenin teşvik edilmesi için çalışmalar yapılmış ve Milli Kalite Konseyi oluşturulmuştur.⁵³ Ancak bugün kamu kuruluşlarındaki yönetimlere bakıldığında 90’lı yıllarda yapılan çalışmaların çok da fazla ileri götürülemediği görülmektedir.

⁵² Levent Yılmaz, “Toplam Kalite İdeolojisi ve Kamu Yönetimi”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 41, Sayı 2, Haziran 2008, s: 15.

⁵³ Burhan Aykaç; M. Akif Özer (2006), “Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kuruluşlarında Uygulanması”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı:8/3, s: 191-192.

Türkiye’de bugün TKY dendiğinde, akla daha çok yabancı sermaye ortaklığı bulunan büyük özel sektör firmaları gelmektedir.

3.3. TÜRKİYE’DE TKY UYGULAMA ÖRNEKLERİ

Türkiye’de bugün hala TKY uygulama örneklerinde, çalışanlara daha fazla sorumluluk ve yetki tanınması, yönetim kadrosu ile çalışanlar arasındaki katı hiyerarşik yapının kırılması gibi hususlarda fazla ilerleme kaydedildiği söylenememektedir. Ülkemizde TKY politikalarını benimseyen en büyük işletmelerin çalışanlarına dair yapılan incelemeler kapsamında, fikirleri alınan çalışanların çoğunluğu, patron ya da yöneticilerinin kendilerini küçük gördüğünü, saygı görmediklerini ve iyi bir iletişim kuramadıklarını düşündüklerini dile getirmiştir. İş akışı ve yönetim süreçleri saygı ve istekten çok korku ile yönetildiğinden, ülkemizde TKY yönetimi takım ruhu, birlik anlayışı yaratmak konusunda başarılı olamamaktadır. Çalışanlarla üst yönetim kadrosu arasında oluşan bu uçurum ve uzak mesafeler TKY açısından önemli olan bir diğer unsurun da uygulamaya konmasını güçleştirmektedir ki; buda öneri sistemleridir. Çalışanların üretim süresince karşılaştıkları sorunların dile getirilip tartışılarak çözüm bulunması ve bu sayede verimliliğin artırılması öneri sistemleri ile olabilir.⁵⁴ Türkiye’de uygulanan TKY aşamalarında da, diğer süreçlerde olduğu gibi denetim sayıları oldukça artmıştır. Mükemmelliğe iyice yaklaşmak için çalışanların kendi kendilerini denetlemelerinin yanında kalite standardizasyonu amacı ile dış denetim firmalarıyla gerçekleştirilen denetimler de gündeme gelmiştir. “Bu sistem ve denetimlere bir örnek Gebze’de bulunan bir beyaz eşya fabrikasında işlerini önceden belirlenen süre içerisinde tamamlamayan işçiler merkezi bilgisayar sistemi ile aynı zamanda yönetimi de uyaran bir alarmla uyarılmaktadır. Yöneticiler gece vardiyasında çalışan işçileri evlerinde, fabrikadaki sisteme bağlı bilgisayarlar aracılığıyla takip edebilmektedirler.”⁵⁵ Her ne kadar TKY, çalışanların daha rahat ve gönüllü katılım ile çalışmalarını hedeflese de Türkiye’de üst yönetimler baskıcı rol üstlenmeye devam etmekte, sistemin uygulama ve aşamaları çalışanlar tarafından özümsememekte ve

⁵⁴ Esin Gülsen, “Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye’deki Uygulamaları”, Mersin Üniversitesi Kamu Yönetimi Bölümü, Tematik Yazılar, Toplum ve Demokrasi Dergisi, Yıl 6, Sayı 13-14, s: 125.

⁵⁵ Nadir Suğur; TheoNichols; Serap Suğur(2005), Türkiye’de Toplam Kalite Uygulamaları: Beyaz Eşya, Otomotiv ve Tekstil Sektörü Üzerine Bir Araştırma, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Sayı: 59-2, s: 135.

hatta karşı stratejiler geliştirebilmektedir. Buna bir örnek olarak; yine Gebze’de otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir fabrikada işçiler arasında yapılmış bir ankete göre, işçilerin %56’sı işlerini yaparken daha verimli olabilecekleri, maliyet ve zaman tasarrufu sağlayacak bir yöntem bulduklarında bunu yöneticilerini anlatmayacaklarını belirtmiştir.⁵⁶ Bu örneklerin aksine, Türkiye’de TKY felsefesini çalışanlara doğru şekilde aktarabilmiş ve benimsenmesini sağlayabilmiş işletmeler de vardır. “Bolu’daki bir beyaz eşya fabrikasında çalışan işçilerden biri şöyle demiştir: ‘Kalite çemberleri sayesinde ev hayatım değişti. Bu eğitim evde çocuklarımla ilişkiyi değiştirdi. Artık onlara kızmıyorum.’”⁵⁷ Türkiye’de TKY’yi doğru şekilde işletmelerine uygulayabilen organizasyonların var olmasında en çok etkisi ve katkısı olan kuruluşlar KALDER ve Milli Prodüktivite Merkezi olmuştur. Kalite anlamında mükemmelliği, şirket kültürü ve yönetim anlayışı haline getirmeyi amaçlayan KALDER, her yıl Ulusal Kalite Ödülü ve Avrupa Kalite Ödülleri dağıtmaktadır. Bu ödüller, firmalar arasında rekabeti de kamçılıyarak üretim süreçlerindeki kalite seviyesinin yukarılara taşınmasını sağlamaktadır.⁵⁸

Günümüzde Türkiye’de kabul gören çok fazla sayıda belgelendirme kuruluşu ve kalite belgeleri vardır. Bunlardan en çok bilinenleri; ISO 9000, ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 olmakla beraber çeşitli konularda kalite güvencesi anlamına gelen bu belgelere sürekli bir yenisi eklenmektedir. Ancak, ülkemizde TKY sistemlerini uygulamaya da bu belgeleri alabilen pek çok organizasyon vardır ki; bu da teoride TKY uygulayan pek çok firma olmasına karşılık çoğu organizasyonun tam anlamı ile bu yönetim anlayışını faaliyetlerine uyarlamadığını göstermektedir. Türkiye’de bu konuda atılacak çok sayıda adım vardır ve henüz TKY, yönetim anlayışında tam anlamı ile hakim olamamıştır. Bunun önündeki büyük engellerden biri de çalışanlar arasında birlik algısı oluşturulamadığından, uygulamaların reddedilmesidir. Dolayısı ile Türkiye’de başarılı olabilen birkaç işletmenin sayısının arttırılabilmesi ve TKY’nin yaygınlaştırılabilmesi için, öncelikle çalışanların desteğinin kazanılması gerekmektedir.

⁵⁶ Nadir Suğur; TheoNichols; Serap Suğur(2005), Türkiye’de Toplam Kalite Uygulamaları: Beyaz Eşya, Otomotiv ve Tekstil Sektörü Üzerine Bir Araştırma, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Sayı: 59-2, s: 131.

⁵⁷ Esin Gülsen, “Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye’deki Uygulamaları”, Mersin Üniversitesi Kamu Yönetimi Bölümü, Tematik Yazılar, Toplum ve Demokrasi Dergisi, Yıl 6, Sayı 13-14, s: 120-121.

⁵⁸ KALDER Resmi Web Sitesi, Erişim: <<http://www.kalder.org/kalderhakkinda.aspx?id=12>>, Ocak 2017.

3.3.1. Brisa Örneği

“Türkiye'nin iki önemli kuruluşu olan Netaş ve Brisa'nın Avrupa Kalite Ödülü'ne aday gösterilmesinin ardından 1996 senesinde Avrupa Kalite Ödülü'nü Brisa'nın alması dikkatleri ülkemizde yeni bir yönetim anlayışı olan TKY'ne yöneltmiştir.”⁵⁹ Brisa bu ödülü almaya nasıl hak kazanmıştı? Bu firma TKY anlayışında nasıl farklılık oluşturmuştu? 1990 yılında TKY uygulamalarına başlayan şirket için TKY ve standardizasyon, ürün mükemmellikleri için vazgeçemeyecekleri olgular olarak belirtiliyor.⁶⁰

Brisa'da TKY uygulamaları sonrasında iş kazalarında %44'lük bir azalma, verimlilikte %29'lük bir artış, işgücü devrinde ciddi düşüşler gerçekleşmiştir. Yine bu uygulamalar sonrasında şirketin kapasite kullanımı, 4 yıl içerisinde % 16 artmıştır. TKY uygulamalarına ilk başladığı 1990 yılında işçilerin neredeyse yarısı ilkokul mezunu iken, 5 yıl içinde bu oran % 8'e düşmüştür. Bu pozitif gelişmelerin yanında, Brisa işçileri pazardaki en yüksek ücretleri alan grupların başını çekmekte ve iş güvencelerini de sağlanmaktaydı. Öyle ki; 1994 yılında yaşanan ekonomik kriz sırasında Netaş 300, Arçelik 195, Renault ise 1000 kişiyi işten çıkartırken Brisa, hiç işten çıkartma yapmamıştı.⁶¹

Brisa'da, 6-10 kişilik ekiplerden oluşan, üyeliklerin isteğe bağlı bulunduğu 123 iyileştirme çemberi vardır. Bu çemberler, üretim süreçleri ile ilgili ortaya çıkan bütün problemlerin görüşülmesi ve bunlara çözüm getirilmesi amacıyla güderler. Daha önce bahsedilen TKY kalite çemberi uygulamasının, hayat bulmuş bir örneğidir. Haftada bir kez mesai saatleri içinde toplanan çember üyelerinin toplantı süreleri 1 saat ile sınırlıdır. Her çember ekibi, günlük olarak da hedeflerine dair iş başı yapmadan önce toplantılar düzenleyerek; hem motivasyonu yükseltir hem de olası problemleri tartışarak çözüm önerilerinde bulunur. Bu firmada yer alan kalite çemberleri ile ilgili olarak bir işçinin yaptığı yorum, gazetede şu şekilde yer almıştı: “Kalite çemberlerinde yer alan bir işçi şöyle diyor: ‘Artık evde bir şey yaparken ya da bir karar alırken eşime de danışıyorum.’”

⁵⁹ Brisa Resmi Web Sitesi, Erişim: <<http://www.brisa.com.tr/kurumsal/hakkimizda-2>>, Ocak 2017.

⁶⁰ Brisa Sürdürülebilirlik Raporu(2012), s: 55.

⁶¹ Engin Yıldırım(1999), “Türkiye'deki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İşçiler ve Endüstri İlişkileri Üzerindeki Etkileri”, Erişim: <<http://www.barikat-lar.de/gorusler/kolelik2.htm>>, Ocak 2017.

Bu çalışma yaşamı içinde kendi fikri de alınan ve fikrine saygı duyulan bir işçinin aynı süreci evde de uygulamasını göstermekte idi.”⁶²

Brisa, tüm çalışanlar arasında birlik ruhu oluşturmaya çalışmış, bunun dışında da ‘onlar’ kavramı ile rakiplerini nitelendirerek, rekabette daha üstün bir rol edinme yoluna gitmiştir. Türkiye’de TKY anlamında ilklerin yaşandığı bir firma olan Brisa’da, TKY’ye geçişle beraber yönetim ile çalışanlar arasındaki bağları güçlendirmek adına yeni iletişim yolları yaratılmıştır. Bu çerçevede, firma içerisinde bir dergi yayınlanmaya başlanmış ve yönetim stratejilerini işçilere açıklayan bir el kitabı bastırılarak dağıtılmıştır. Bu el kitabında, işçilere rakip firmaların verimlilikleri hakkında bilgi verilmiş ve kendilerine hedefler konulmuştur. Bunların yanı sıra, her kademedeki çalışanın katılım gösterdiği sosyal aktiviteler düzenlenmiş, yöneticiler ile çalışanlar aynı yerde yemek yemeye başlamış, yöneticilerin ofis odalarının kapıları her zaman açık bırakılmış, bu sayede aralarındaki mesafenin kısaltılması ve daha samimi ilişkiler kurulması sağlanmıştır.⁶³

Brisa’daki TKY dönüşümünü toparlayarak, aşamalar halinde açıklamak için 4 ana adım atıldığını söyleyebiliriz. Birinci adım, değişimin gerekliliğini kabul etmek olmuştur. Öncelikle departmanlar müşteri odaklı çalışır hale getirilmiş, problem çözümleri kaynağından yapılmaya başlanmış, organizasyon içi açık iletişim kurulmuş, katılım ve ekip çalışmaları desteklenmiştir. İkinci adım olarak, sağlıklı endüstri ilişkileri kurulması için adımlar atılmıştır. İşçi sendikası ile greve kadar gelen gergin ilişkiler yumuşatılmış ve karşılıklı güven çerçevesinde sürekli gelişime olanak sağlayan bir çalışma ortamı yaratılmıştır. Sonrasında, toplam kalite komiteleri kurulmuş ve bu komiteler aracılığı ile toplam kalite anlayışının benimsenmesi sağlanmıştır. Ayrıca sürekli düzenlenen çeşitli eğitimler ile ciddi ilerlemeler kaydedilmiş, rekabet güçleri oldukça artırılmıştır. Son aşama olarak da, iletişim faaliyetlerine ağırlık verilmiştir. Açık iletişim ilkesi, Türkiye’de ilk Brisa’da uygulanmaya başlamış ve yönetim kadrosu ile işçiler arasında daha kolay ve ulaşılabilir bir ilişki kurularak bilgi akışının da kolaylaşması sağlanmıştır.⁶⁴

⁶² Gülten Hergüner(1998), “Eğitimde Toplam Kalite Uygulamasının Sağlayacağı Yararlar”, Beykent Üniversitesi, Araştırma Makalesi, s: 8.

⁶³ Brisa Sürdürülebilirlik Raporu(2012), s: 27.

⁶⁴ Adnan Kalkan(1998), “Toplam Kalite Yönetiminde Eğitimin Yeri”, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, s: 100-103.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TKY ALGILARININ ÖZEL SEKTÖR ÜZERİNE ETKİLERİNİN İSTATİKSEL ARAŞTIRILMASI

4.1. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI VE YÖNTEM

Çalışmada analizler, IBM SPSS 20 ve Excel 2010 versiyonu kullanılarak hazırlanmıştır. Çalışmada, kurumlarda toplam kalite yönetimi süreçlerine bakış açılarını değerlendirmek amacı ile yüz yüze görüşme tekniğinden yararlanılarak, çalışan (personel/yönetici) görüşleri hakkında ayrıntılı bilgilere ulaşılmaya çalışılmıştır.

Anket, çalışanların bireysel ve mesleki özellikleri ile toplam kalite yönetimi süreçlerine bakış açılarını ölçmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Bireysel özellikler kısmı “yaş, cinsiyet, eğitim durumu” gibi demografik özellikleri içeren sorulardan, mesleki özellikler formu “kurumda toplam çalışma süresi, ne kadar süredir bu görevde çalıştığı, kıdem, kurumda ne kadar süredir kalite sistemi uygulandığı, kurumda hangi kalite sisteminin uygulandığı, toplam kalite yönetimi konusunda daha önce eğitim alınıp alınmadığı, görev yapılan kurumda kalite yönetimi ekibinin bulunup bulunmadığı” değişkenlerinden oluşmaktadır.

Tüm değişkenlerin frekans (f) ve yüzde (%) değerleri hesaplanmıştır. Toplam kalite yönetimi puanları üzerine demografik değişkenlerin etkileri incelenmiştir. Çalışanların toplam kalite yönetimi puanlarının normallik varsayımını sağlamadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle, karşılaştırmalarda Kruskal Wallis-H Testi ve Mann Whitney U Testi kullanılmıştır. Anlamlı fark gözlenen gruplarda, farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının belirlenmesi için yine Mann Whitney U Testi’nden yararlanılmıştır. Ölçeklere güvenilirlik analizi uygulanmıştır.

Sonuçların tamamı çizelgeler ve yorumları ile birlikte sunulmuştur.

4.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Tez, çalışanların bazı kişilik özelliklerini belirleme çalışmasından dolayı betimleyici ve bu kişisel özellikler ile çalışanların toplam kalite yönetimi süreçlerine bakış açısını belirlemeyi amaçlamasından dolayı da gözlemsel bir çalışma olma özelliği taşımaktadır. Bu nedenle, çalışmada tarama modeli kullanılmıştır. Geçmişte ya da halen var olan bir durumu olduğu şekilde ortaya koyan araştırma yaklaşımı olarak tanımlanan tarama modeli, araştırmalarda araştırmaya konu olan olay ya da olguları oldukları şekliyle açıklamaya çalışmaktadır.⁶⁵

Yukarıda ifade edilen kavramsal ifadeler ve literatür taramasına göre araştırmanın hipotezlerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

Ho1: Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği Toplam Puanı ile normal dağılım arasında fark yoktur.

Ho2: Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği Toplam Puanı yaş değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Ho3: Örgütsel Dışlanma Ölçeği Toplam Puanı cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Ho4: Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği Toplam Puanı eğitim durumu değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Ho5: Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği Toplam Puanı kurumda toplam çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Ho6: Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği Toplam Puanı çalışanların görevindeki toplam çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

⁶⁵Karasar, Niyazi; Bilimsel Araştırma Yöntemi. 3A Araştırma ve Danışmanlık Ltd. Şti Ankara, 1995.

Ho7: Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği Toplam Puanı çalışanların kıdemlerine göre farklılık göstermemektedir.

Ho8: Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği Toplam Puanı kurumda kalite sistemi uygulama süresine göre farklılık göstermemektedir.

Ho9: Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği Toplam Puanı kalite sistemine göre farklılık göstermemektedir.

Ho10: Örgütsel Dışlanma Ölçeği Toplam Puanı kalite yönetimi ile ilgili eğitim alma değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Ho11: Örgütsel Dışlanma Ölçeği Toplam Puanı kalite çalışmalarında görev alma değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Ho12: Örgütsel Dışlanma Ölçeği Toplam Puanı kurumda kalite ekibi bulunması değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

4.3. BULGULAR

Kişisel ve Mesleki Bilgiler

Çalışanların mesleki ve kişisel bilgilerine ait bulgular çizelge 4.1.'de sunulmuştur.

Çizelge 4.1. Kişisel ve Mesleki Bilgiler

Değişkenler	Frekans (f)	Yüzde (%)	
1. Yaşınız nedir?	19-26	54	32,90
	27-35	14	8,50
	36-45	41	25,00
	45 yaş üstü	55	33,50
	Toplam	164	100,00
2. Cinsiyetiniz nedir?	Kadın	81	49,40
	Erkek	83	50,60
	Toplam	164	100,00
3. Eğitim durumunuz nedir?	Lise	13	7,90
	Lisans	68	41,50
	Lisansüstü	42	25,60
	Doktora	41	25,00
	Toplam	164	100,00
4. Kurumda toplam çalışma süreniz nedir?	0-5 yıl	59	36,00
	6-10 yıl	37	22,60
	11-15 yıl	14	8,50
	16-25 yıl	35	21,30
	26 yıl ve üzeri	19	11,60
	Toplam	164	100,00
5. Ne kadar süredir bu görevdesiniz?	0-5 yıl	68	41,50
	6-10 yıl	51	31,10
	11-15 yıl	14	8,50
	16-25 yıl	14	8,50
	26 yıl ve üzeri	17	10,40
Toplam	164	100,00	
6. Kıdeminiz nedir?	Personel	56	34,10
	Uzman Yrd/Uzman	80	48,80
	Yönetici Yrd/Yönetici	28	17,10
	Toplam	164	100,00
7. Kurumunuzda ne kadar süredir kalite sistemi uygulanıyor?	0-2 yıl	54	32,90
	3-5 yıl	55	33,50
	6-9 yıl	41	25,00
	10 yıl ve üzeri	14	8,50
	Toplam	164	100,00
8. Kurumunuzda uygulanan kalite sistemi hangisidir?	ISO 2001	82	50,00
	Akreditasyon (JCI)	55	33,50
	Diğer	27	16,50
Toplam	164	100,00	
9. Toplam kalite yönetimi (TKY) konusunda daha önce eğitim aldınız mı?	Evet	150	91,50
	Hayır	14	8,50
	Toplam	164	100,00
10. Daha önce hiç kalite çalışmalarında görev aldınız mı?	Evet	55	33,50
	Hayır	109	66,50
	Toplam	164	100,00
11. Görev yaptığınız kurumda kalite yönetimi ekibi bulunuyor mu?	Evet	131	79,90
	Hayır	33	20,10
	Toplam	164	100,00
12. Kalite ekibinde görev alan kişilerin kalite yönetimi konusunda eğitim alması gerekli midir?	Evet	164	100,00
	Hayır	0	0,00
	Toplam	164	100,00

Çizelge 4.1.'de görüldüğü üzere, çalışmaya katılanların %32,90'ının 19-26 yaş aralığında, %8,50'sinin 27-35 yaş aralığında, %25'inin 36-45 yaş aralığında, %33,50'sinin ise 45 yaş üstünde olduğu görülmüştür. Çalışanların %49,40'ının kadın, %50,60'ının ise erkek olduğu belirlenmiştir. Çalışanların %7,90'ı lise mezunu, %41,50'si lisans mezunu, %25,60'ı yüksek lisans mezunu iken, %25'i de doktorasını tamamlamıştır. Çalışanların kurumda toplam çalışma süreleri incelendiğinde, %36'sının 0-5 yıldır, %22,60'ının 10 yıldır, %8,50'sinin 11-15 yıldır, %21,30'unun 16-25 yıldır, %11,60'ının ise 26 yıl ve üstünde bir süredir kurumda çalıştığı görülmüştür. Çalışanların %41,50'sinin bulunduğu görevde 0-5 yıldır, %31,10'unun 6-10 yıldır, %8,50'sinin 11-15 yıldır, %8,50'sinin 16-25 yıldır, %10,40'ının ise 26 yıl ve üstünde bir süredir çalıştığı ortaya çıkmıştır. Çalışanların %34,10'unun personel, %48,80'inin uzman yrd/uzman, %17,10'unun ise yönetici yrd/yönetici pozisyonunda görev aldıkları belirlenmiştir. Kurumunuzda ne kadar süredir kalite sistemi uygulanıyor sorusuna çalışanların %32,90'ı 0-2 yıl, %33,50'si 3-5 yıl, %25'i 6-9 yıl, %8,50'si ise 10 yıl ve üzeri yanıtını vermiştir. Çalışanların %50'si kurumda uygulanan kalite sisteminin ISO 2001, %33,50'si akreditasyon (JCI), %16,50'si ise diğer sistemler olduğunu belirtmiştir. Çalışanların %91,50'si daha önce toplam kalite yönetimi konusunda eğitim aldığını belirtmiştir, %8,50'si ise bu konuda eğitim almamıştır. Çalışanların %33,50'si daha önce kalite çalışmalarında görev aldığını belirtirken, %66,50'si görev almadığını söylemiştir. Görev yaptıkları kurumda kalite yönetim ekibi bulunduğunu belirten çalışanların oranı %79,90'dur. Ayrıca, çalışanların tamamı kalite ekibinde görev alan kişilerin kalite yönetimi konusunda eğitim alması gerektiğini düşünmektedir.

Bulgulara göre, çalışmaya dahil edilen çalışanların ağırlıklı olarak personel ve uzman yrd/uzman pozisyonunda oldukları, yöneticiler tarafından gerçekleştirilen katılımın daha az olduğu ortaya çıkmıştır. Kurumlarda uygulanan kalite sisteminin en çok ISO 2001 olduğu görülmüştür. Çalışanlar için kalite ekibinde görev alan kişilerin kalite yönetimi konusunda eğitim alması bir zorunluluk iken, %20,10 gibi bir oranı çalıştıkları kurumlarda bir kalite yönetim ekibinin bile bulunmadığını belirtmiştir. Kalite çalışmalarında yer alan çalışanların oranının ise %33'lerde kaldığının ortaya çıkmış olmasına rağmen, çalışanların büyük çoğunluğunun toplam kalite yönetimi konusunda eğitim aldıkları belirlenmiştir.

Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği Bulguları

Toplam kalite yönetimi ölçeğine çalışanların vermiş oldukları yanıtlara ait dağılımların frekans ve yüzde bulguları Çizelge 4.2.'de sunulmuştur.

Çizelge 4.2. Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği

Değişkenler		Frekans (f)	Yüzde (%)
1. Şirket yönetimi ve her kademedeki yönetici şirketin kalite performansından hangi ölçüde sorumlu olduğunu bilir.	Kesinlikle Katılmıyorum	9	5,50
	Katılmıyorum	13	7,90
	Kararsızım	17	10,40
	Katılıyorum	96	58,50
	Kesinlikle Katılıyorum	29	17,70
	Toplam	164	100,00
2. Şirket yönetimi ve her kademedeki yönetici şirketin kalite geliştirme sürecine katılır.	Kesinlikle Katılmıyorum	17	10,40
	Katılmıyorum	4	2,40
	Kararsızım	5	3,00
	Katılıyorum	120	73,20
	Kesinlikle Katılıyorum	18	11,00
	Toplam	164	100,00
3. Şirket yönetimi ve her kademedeki yönetici şirketin kalite geliştirme sürecini destekler.	Kesinlikle Katılmıyorum	3	1,80
	Katılmıyorum	3	1,80
	Kararsızım	16	9,80
	Katılıyorum	140	85,40
	Kesinlikle Katılıyorum	2	1,20
	Toplam	164	100,00
4. Şirket yönetimi ve her kademedeki yönetici şirketin kalite performansı konusundaki bireysel sorumluluğunun bilincindedir.	Katılmıyorum	3	1,80
	Kararsızım	31	18,90
	Katılıyorum	113	68,90
	Kesinlikle Katılıyorum	17	10,40
	Toplam	164	100,00
	5. Şirkette çalışanlar rakipleri hakkında bilgi paylaşımında bulunurlar.	Kesinlikle Katılmıyorum	3
Katılmıyorum		44	26,80
Kararsızım		59	36,00
Katılıyorum		42	25,60
Kesinlikle Katılıyorum		16	9,80
Toplam		164	100,00

6. Şirket yönetimi rakipleri hakkında edindiği bilgileri güncel tutmaya önem verir.	Kesinlikle Katılmıyorum	15	9,10
	Katılmıyorum	17	10,40
	Kararsızım	32	19,50
	Katılıyorum	84	51,20
	Kesinlikle Katılıyorum	16	9,80
Toplam		164	100,00
7. Şirket yönetimi için müşterilerin taleplerinin ve eğilimlerinin değerlendirilmesi önemlidir.	Kesinlikle Katılmıyorum	3	1,80
	Katılmıyorum	3	1,80
	Kararsızım	3	1,80
	Katılıyorum	98	59,80
	Kesinlikle Katılıyorum	57	34,80
Toplam		164	100,00
8. Şirket personeli rakip şirketler ile rekabette avantaj sağlayacak bir bilgi bulduğunda, bunu yönetim ile paylaşır.	Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,60
	Katılmıyorum	2	1,20
	Kararsızım	19	11,60
	Katılıyorum	141	86,00
	Kesinlikle Katılıyorum	1	0,60
Toplam		164	100,00
9. Şirketin kalite hedefleri daha önceden belirlenmiştir.	Kesinlikle Katılmıyorum	4	2,40
	Katılmıyorum	14	8,50
	Kararsızım	30	18,30
	Katılıyorum	86	52,40
	Kesinlikle Katılıyorum	30	18,30
Toplam		164	100,00
10. Şirketin kalite hedefleri konusunda şirkette çalışan tüm personel bilgilendirilmiştir.	Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,60
	Katılmıyorum	16	9,80
	Kararsızım	33	20,10
	Katılıyorum	98	59,80
	Kesinlikle Katılıyorum	16	9,80
Toplam		164	100,00
11. Şirkette çalışan güvenliği ile ilgili gerekli önlemler alınmıştır.	Kesinlikle Katılmıyorum	4	2,40
	Katılmıyorum	16	9,80
	Kararsızım	16	9,80
	Katılıyorum	112	68,30
	Kesinlikle Katılıyorum	16	9,80
Toplam		164	100,00
12. Şirket genelinde kullanılan tüm formlar standardize edilmiştir ve düzenli aralıklar ile güncellenmektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	3	1,80
	Katılmıyorum	4	2,40
	Kararsızım	30	18,30
	Katılıyorum	111	67,70
	Kesinlikle Katılıyorum	16	9,80
Toplam		164	100,00

	Kesinlikle Katılmıyorum	5	3,00
	Katılmıyorum	29	17,70
13. Şirket içindeki tüm uygulamalar standardize edilmiştir.	Kararsızım	16	9,80
	Katılıyorum	97	59,10
	Kesinlikle Katılıyorum	17	10,40
	Toplam	164	100,00
	Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,60
	Katılmıyorum	19	11,60
14. Şirket yönetimi ve personel birbirine verdiği sözleri yerine getirir.	Kararsızım	59	36,00
	Katılıyorum	70	42,70
	Kesinlikle Katılıyorum	15	9,10
	Toplam	164	100,00
	Kesinlikle Katılmıyorum	19	11,60
	Katılmıyorum	56	34,10
15. Şirket yöneticileri tüm personele eşit ve adil davranır.	Kararsızım	16	9,80
	Katılıyorum	70	42,70
	Kesinlikle Katılıyorum	3	1,80
	Toplam	164	100,00
	Kesinlikle Katılmıyorum	16	9,80
	Katılmıyorum	29	17,70
16. Şirket yönetimi ve personeller birbirine güvenir.	Kararsızım	59	36,00
	Katılıyorum	58	35,40
	Kesinlikle Katılıyorum	2	1,20
	Toplam	164	100,00
	Kesinlikle Katılmıyorum	18	11,00
	Katılmıyorum	3	1,80
17. Şirkette çalışan personeller yeni teknolojiler, kurumsal iş planları ve rakip şirketlerin performansı hakkında bilgilendirilmektedir.	Kararsızım	30	18,30
	Katılıyorum	99	60,40
	Kesinlikle Katılıyorum	14	8,50
	Toplam	164	100,00
	Kesinlikle Katılmıyorum	3	1,80
	Katılmıyorum	18	11,00
18. Şirkette tüm personel iş güvenliğine sahiptir.	Kararsızım	73	44,50
	Katılıyorum	69	42,10
	Kesinlikle Katılıyorum	1	0,60
	Toplam	164	100,00
	Kesinlikle Katılmıyorum	17	10,40
	Katılmıyorum	17	10,40
19. Şirkette personeller performanslarına uygun şekilde ödüllendirilmektedir.	Kararsızım	44	26,80
	Katılıyorum	59	36,00
	Kesinlikle Katılıyorum	27	16,50
	Toplam	164	100,00

Çizelge 4.2.'de görüldüğü üzere;

1. 'Şirket yönetimi ve her kademedeki yönetici şirketin kalite performansından hangi ölçüde sorumlu olduğunu bilir.' ifadesine katılımcıların %5,50'sinin kesinlikle katılmıyorum, %7,90'ının katılmıyorum, %10,40'ının kararsızım, %58,50'sinin katılıyorum, %17,70'inin ise kesinlikle katılıyorum yanıtını verdiği görülmüştür.

2. 'Şirket yönetimi ve her kademedeki yönetici şirketin kalite geliştirme sürecine katılır.' ifadesine katılımcıların %10,40'ının kesinlikle katılmıyorum, %2,40'ının katılmıyorum, %3'ünün kararsızım, %73,20'sinin katılıyorum, %11'inin ise kesinlikle katılıyorum yanıtını verdiği görülmüştür.

3. 'Şirket yönetimi ve her kademedeki yönetici şirketin kalite geliştirme sürecini destekler.' ifadesine katılımcıların %1,80'inin kesinlikle katılmıyorum, %1,80'inin katılmıyorum, %9,80'inin kararsızım, %85,40'ının katılıyorum, %1,20'sinin ise kesinlikle katılıyorum yanıtını verdiği görülmüştür.

4. 'Şirket yönetimi ve her kademedeki yönetici şirketin kalite performansı konusundaki bireysel sorumluluğunun bilincindedir.' ifadesine katılımcıların %1,80'inin katılmıyorum, %18,90'ının kararsızım, %68,90'ının katılıyorum, %10,40'ının ise kesinlikle katılıyorum yanıtını verdiği görülmüştür.

5. 'Şirkette çalışanlar rakipleri hakkında bilgi paylaşımında bulunurlar.' ifadesine katılımcıların %1,80'inin kesinlikle katılmıyorum, %26,80'inin katılmıyorum, %36'sının kararsızım, %25,60'ının katılıyorum, %9,80'inin ise kesinlikle katılıyorum yanıtını verdiği görülmüştür.

6. 'Şirket yönetimi rakipleri hakkında edindiği bilgileri güncel tutmaya önem verir.' ifadesine katılımcıların %9,10'unun kesinlikle katılmıyorum, %10,40'ının katılmıyorum, %19,50'sinin kararsızım, %51,20'sinin katılıyorum, %9,80'inin ise kesinlikle katılıyorum yanıtını verdiği görülmüştür.

7. 'Şirket yönetimi için müşterilerin taleplerinin ve eğilimlerinin değerlendirilmesi önemlidir.' ifadesine katılımcıların %1,80'inin kesinlikle katılmıyorum, %1,80'inin katılmıyorum, %1,80'inin kararsızım, %59,80'inin katılıyorum, %34,80'inin ise kesinlikle katılıyorum yanıtını verdiği görülmüştür.

8. 'Şirket personeli rakip şirketler ile rekabette avantaj sağlayacak bir bilgi bulduğunda, bunu yönetim ile paylaşır.' ifadesine katılımcıların %0,60'mın kesinlikle katılmıyorum, %1,20'sinin katılmıyorum, %11,60'mın kararsızım, %86'sının katılıyorum, %0,60'mın ise kesinlikle katılıyorum yanıtını verdiği görülmüştür.

9. 'Şirketin kalite hedefleri daha önceden belirlenmiştir.' ifadesine katılımcıların %2,40'mın kesinlikle katılmıyorum, %8,50'sinin katılmıyorum, %18,30'unun kararsızım, %52,40'mın katılıyorum, %18,30'unun ise kesinlikle katılıyorum yanıtını verdiği görülmüştür.

10. 'Şirketin kalite hedefleri konusunda şirkette çalışan tüm personel bilgilendirilmiştir.' ifadesine katılımcıların %0,60'mın kesinlikle katılmıyorum, %9,80'inin katılmıyorum, %20,10'unun kararsızım, %59,80'inin katılıyorum, %9,80'inin ise kesinlikle katılıyorum yanıtını verdiği görülmüştür.

11. 'Şirkette çalışan güvenliği ile ilgili gerekli önlemler alınmıştır.' ifadesine katılımcıların %2,40'mın kesinlikle katılmıyorum, %9,80'inin katılmıyorum, %9,80'inin kararsızım, %68,30'unun katılıyorum, %9,80'inin ise kesinlikle katılıyorum yanıtını verdiği görülmüştür.

12. 'Şirket genelinde kullanılan tüm formlar standardize edilmiştir ve düzenli aralıklar ile güncellenmektedir.' ifadesine katılımcıların %1,80'inin kesinlikle katılmıyorum, %2,40'mın katılmıyorum, %18,30'unun kararsızım, %67,70'inin katılıyorum, %9,80'inin ise kesinlikle katılıyorum yanıtını verdiği görülmüştür.

13. 'Şirket içindeki tüm uygulamalar standardize edilmiştir.' ifadesine katılımcıların %3'ünün kesinlikle katılmıyorum, %17,70'inin katılmıyorum, %9,80'inin kararsızım,

%59,10'unun katılıyorum, %10,40'nın ise kesinlikle katılıyorum yanıtını verdiği görülmüştür.

14. 'Şirket yönetimi ve personel birbirine verdiği sözleri yerine getirir.' ifadesine katılımcıların %0,60'nın kesinlikle katılmıyorum, %11,60'nın katılmıyorum, %36'sının kararsızım, %42,70'inin katılıyorum, %9,10'unun ise kesinlikle katılıyorum yanıtını verdiği görülmüştür.

15. 'Şirket yöneticileri tüm personele eşit ve adil davranır.' ifadesine katılımcıların %11,60'nın kesinlikle katılmıyorum, %34,10'unun katılmıyorum, %9,80'inin kararsızım, %42,70'inin katılıyorum, %1,80'inin ise kesinlikle katılıyorum yanıtını verdiği görülmüştür.

16. 'Şirket yönetimi ve personeller birbirine güvenir.' ifadesine katılımcıların %9,80'inin kesinlikle katılmıyorum, %17,70'inin katılmıyorum, %36'sının kararsızım, %35,40'nın katılıyorum, %1,20'sinin ise kesinlikle katılıyorum yanıtını verdiği görülmüştür.

17. 'Şirkette çalışan personeller yeni teknolojiler, kurumsal iş planları ve rakip şirketlerin performansı hakkında bilgilendirilmektedir.' ifadesine katılımcıların %11'inin kesinlikle katılmıyorum, %1,80'inin katılmıyorum, %18,30'unun kararsızım, %60,40'nın katılıyorum, %8,50'sinin ise kesinlikle katılıyorum yanıtını verdiği görülmüştür.

18. 'Şirkette tüm personel iş güvenliğine sahiptir.' ifadesine katılımcıların %1,80'inin kesinlikle katılmıyorum, %11'inin katılmıyorum, %44,50'sinin kararsızım, %42,10'unun katılıyorum, %0,60'nın ise kesinlikle katılıyorum yanıtını verdiği görülmüştür.

19. 'Şirkette personeller performanslarına uygun şekilde ödüllendirilmektedir.' ifadesine katılımcıların %10,50'nin kesinlikle katılmıyorum, %10,40'nın katılmıyorum, %26,80'inin kararsızım, %36'sının katılıyorum, %16,50'sinin ise kesinlikle katılıyorum yanıtını verdiği görülmüştür.

Puan Skalası

Toplam kalite yönetimi ölçeğine ait puan skalası, Çizelge 4.3.'te verilmiştir.

Çizelge 4.3. Ölçeğe Ait Puan Skalası

Yanıtlar	Puan Skalası
Kesinlikle Katılmıyorum	1,00 - 1,80
Katılmıyorum	1,81 - 2,60
Kararsızım	2,61 - 3,40
Katılıyorum	3,41 - 4,20
Kesinlikle Katılıyorum	4,21 - 5,00

Güvenilirlik Skalası

Güvenilirlik skalasına ait bulgular, Çizelge 4.4.'te verilmiştir.

Çizelge 4.4. Güvenilirlik Skalası

Cronbach's Alpha	Güvenilirlik
0 ile 0,40 arası	Güvenilir Değil
0,40 ile 0,60 arası	Düşük Güvenilirlik
0,60 ile 0,80 arası	Oldukça Güvenilir
0,80 ile 1,00 arası	Yüksek Derecede Güvenilir

Cronbach alfa katsayısı 0 ile 1 arasında bir dağılım gösterir. Negatif değer çıkması, ölçeğin benzer özellikleri ölçmediğinin bir göstergesidir. Alfa değerinin düşük çıkması, testin homojen olmadığını (birkaç özelliği bir arada ölçtüğünü) gösterir.

Değerlendirme 0 ile 0,40 arasında ise ölçek güvenilir değil, 0,40 ile 0,60 arasında ise düşük güvenilirlikte, 0,60 ile 0,80 arasında ise oldukça güvenilir, 0,80 ile 1 arasında ise ölçek yüksek derecede güvenilir yorumu yapılır.⁶⁶

⁶⁶Tatlidil, Hüseyin; Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz, Akademi Matbaası, 2002.

Güvenilirlik Analizi

Toplam kalite yönetimi ölçeğine ait güvenilirlik analizi bulguları, Çizelge 4.5.'te verilmiştir. Öge İstatistikleri

Çizelge 4.5. Toplam Kalite Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi

Öğeler	\bar{x}	s
1. Şirket yönetimi ve her kademedeki yönetici şirketin kalite performansından hangi ölçüde sorumlu olduğunu bilir.	3,75	1,02
2. Şirket yönetimi ve her kademedeki yönetici şirketin kalite geliştirme sürecine katılır.	3,72	1,05
3. Şirket yönetimi ve her kademedeki yönetici şirketin kalite geliştirme sürecini destekler.	3,82	0,56
4. Şirket yönetimi ve her kademedeki yönetici şirketin kalite performansı konusundaki bireysel sorumluluğunun bilincindedir.	3,88	0,59
5. Şirkette çalışanlar rakipleri hakkında bilgi paylaşımında bulunurlar.	3,15	0,99
6. Şirket yönetimi rakipleri hakkında edindiği bilgileri güncel tutmaya önem verir.	3,42	1,10
7. Şirket yönetimi için müşterilerin taleplerinin ve eğilimlerinin değerlendirilmesi önemlidir.	4,24	0,74
8. Şirket personeli rakip şirketler ile rekabette avantaj sağlayacak bir bilgi bulduğunda, bunu yönetim ile paylaşır.	3,85	0,45
9. Şirketin kalite hedefleri daha önceden belirlenmiştir.	3,76	0,93
10. Şirketin kalite hedefleri konusunda şirkette çalışan tüm personel bilgilendirilmiştir.	3,68	0,81
11. Şirkette çalışan güvenliği ile ilgili gerekli önlemler alınmıştır.	3,73	0,86
12. Şirket genelinde kullanılan tüm formlar standardize edilmiştir ve düzenli aralıklar ile güncellenmektedir.	3,81	0,71
13. Şirket içindeki tüm uygulamalar standardize edilmiştir.	3,56	1,00
14. Şirket yönetimi ve personel birbirine verdiği sözleri yerine getirir.	3,48	0,84
15. Şirket yöneticileri tüm personele eşit ve adil davranır.	2,89	1,14
16. Şirket yönetimi ve personeller birbirine güvenir.	3,01	0,99
17. Şirkette çalışan personeller yeni teknolojiler, kurumsal iş planları ve rakip şirketlerin performansı hakkında bilgilendirilmektedir.	3,54	1,06
18. Şirkette tüm personel iş güvenliğine sahiptir.	3,29	0,74
19. Şirkette personeller performanslarına uygun şekilde ödüllendirilmektedir.	3,38	1,18

Çizelge 4.5.'te görüldüğü üzere, çalışanların;

1. 'Şirket yönetimi ve her kademedeki yönetici şirketin kalite performansından hangi ölçüde sorumlu olduğunu bilir.' ifadesine verdikleri yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri $3,75 \pm 1,02$ olarak hesaplanmıştır. Verilen yanıtların “katılıyorum” ifadesine yakın olduğu görülmüştür.
2. 'Şirket yönetimi ve her kademedeki yönetici şirketin kalite geliştirme sürecine katılır.' ifadesine verdikleri yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri $3,72 \pm 1,05$ olarak hesaplanmıştır. Verilen yanıtların “katılıyorum” ifadesine yakın olduğu görülmüştür.
3. 'Şirket yönetimi ve her kademedeki yönetici şirketin kalite geliştirme sürecini destekler.' ifadesine verdikleri yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri $3,82 \pm 0,56$ olarak hesaplanmıştır. Verilen yanıtların “katılıyorum” ifadesine yakın olduğu görülmüştür.
4. 'Şirket yönetimi ve her kademedeki yönetici şirketin kalite performansı konusundaki bireysel sorumluluğunun bilincindedir.' ifadesine verdikleri yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri $3,88 \pm 0,59$ olarak hesaplanmıştır. Verilen yanıtların “katılıyorum” ifadesine yakın olduğu görülmüştür.
5. 'Şirkette çalışanlar rakipleri hakkında bilgi paylaşımında bulunurlar.' ifadesine verdikleri yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri $3,15 \pm 0,99$ olarak hesaplanmıştır. Verilen yanıtların “kararsızım” ifadesine yakın olduğu görülmüştür.
6. 'Şirket yönetimi rakipleri hakkında edindiği bilgileri güncel tutmaya önem verir.' ifadesine verdikleri yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri $3,42 \pm 1,10$ olarak hesaplanmıştır. Verilen yanıtların “katılıyorum” ifadesine yakın olduğu görülmüştür.
7. 'Şirket yönetimi için müşterilerin taleplerinin ve eğilimlerinin değerlendirilmesi önemlidir.' ifadesine verdikleri yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri $4,24 \pm 0,742$ olarak hesaplanmıştır. Verilen yanıtların “kesinlikle katılıyorum” ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

8. 'Şirket personeli rakip şirketler ile rekabette avantaj sağlayacak bir bilgi bulduğunda, bunu yönetim ile paylaşır.' ifadesine verdikleri yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri $3,85 \pm 0,45$ olarak hesaplanmıştır. Verilen yanıtların "katılıyorum" ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

9. 'Şirketin kalite hedefleri daha önceden belirlenmiştir.' ifadesine verdikleri yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri $3,76 \pm 0,93$ olarak hesaplanmıştır. Verilen yanıtların "katılıyorum" ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

10. 'Şirketin kalite hedefleri konusunda şirkette çalışan tüm personel bilgilendirilmiştir.' ifadesine verdikleri yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri $3,68 \pm 0,81$ olarak hesaplanmıştır. Verilen yanıtların "katılıyorum" ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

11. 'Şirkette çalışan güvenliği ile ilgili gerekli önlemler alınmıştır.' ifadesine verdikleri yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri $3,73 \pm 0,86$ olarak hesaplanmıştır. Verilen yanıtların "katılıyorum" ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

12. 'Şirket genelinde kullanılan tüm formlar standardize edilmiştir ve düzenli aralıklar ile güncellenmektedir.' ifadesine verdikleri yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri $3,81 \pm 0,71$ olarak hesaplanmıştır. Verilen yanıtların "katılıyorum" ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

13. 'Şirket içindeki tüm uygulamalar standardize edilmiştir.' ifadesine verdikleri yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri $3,56 \pm 1,00$ olarak hesaplanmıştır. Verilen yanıtların "katılıyorum" ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

14. 'Şirket yönetimi ve personel birbirine verdiği sözleri yerine getirir.' ifadesine verdikleri yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri $3,48 \pm 0,84$ olarak hesaplanmıştır. Verilen yanıtların "katılıyorum" ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

15. 'Şirket yöneticileri tüm personele eşit ve adil davranır.' ifadesine verdikleri yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri $2,89 \pm 1,14$ olarak hesaplanmıştır. Verilen yanıtların "katılmıyorum" ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

16. 'Şirket yönetimi ve personeller birbirine güvenir.' ifadesine verdikleri yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri $3,01 \pm 0,99$ olarak hesaplanmıştır. Verilen yanıtların “kararsızım” ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

17. 'Şirkette çalışan personeller yeni teknolojiler, kurumsal iş planları ve rakip şirketlerin performansı hakkında bilgilendirilmektedir.' ifadesine verdikleri yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri $3,54 \pm 1,06$ olarak hesaplanmıştır. Verilen yanıtların “katılıyorum” ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

18. 'Şirkette tüm personel iş güvenliğine sahiptir.' ifadesine verdikleri yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri $3,29 \pm 0,74$ olarak hesaplanmıştır. Verilen yanıtların “kararsızım” ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

19. 'Şirkette personeller performanslarına uygun şekilde ödüllendirilmektedir.' ifadesine verdikleri yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri $3,38 \pm 1,18$ olarak hesaplanmıştır. Verilen yanıtların “kararsızım” ifadesine yakın olduğu görülmüştür.

Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alfa	n
0,813	19

19 değişkenin Cronbach's alfa değeri 0,813 olarak hesaplanmıştır. Buna göre örgütsel dışlanmaya ait ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu söyleyebiliriz.

Ölçek İstatistikleri

Ortalama	Varyans	Std.Sapma	n
67,950	67,745	8,231	19

Ölçek istatistiklerine göre 19 ögenin ortalaması 67,950, standart sapması 8,231 ve varyansı ise 67,745 olarak hesaplanmıştır.

Normallik Analizi

Toplam kalite yönetimi ölçeğine puanına ait normallik analizi bulguları Çizelge 4.6.'da verilmiştir.

Kolmogorov-Smirnov Testi

Çizelge 4.6. Normallik Testi

Boyutlar	İstatistik Değeri	df	P Değeri
Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği	0,276	164	<0,001

Ho1: Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği Toplam Puanı ile normal dağılım arasında fark yoktur.

Hs1: Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği Toplam Puanı ile normal dağılım arasında fark vardır.

Kolmogrov Smirnov Testi sonucuna göre $p < 0,05$ olduğundan Ho hipotezi reddedilmiştir. Yani, dağılımın normal dağılımdan anlamlı bir farklılık sergilediği gözlemlenmiştir. Bu nedenle, karşılaştırmalı istatistiklerde parametrik olmayan yöntemler kullanılacaktır.

Çalışanların Yaşlarına Göre Toplam Kalite Yönetimi'ne Ait Görüşlerin İncelenmesi:

Çalışanların toplam kalite yönetimi hakkındaki görüşlerinin yaşlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonuçlarına ait bulgular Çizelge 4.7.'de sunulmuştur.

Çizelge 4.7. Çalışanların Toplam Kalite Yönetimi Hakkındaki Görüşlerinin Yaşlarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Değişken	Gruplar	N	\bar{x} sıra	χ^2	sd	P
Toplam		19-26	54	94,10			
Kalite	Yaş	27-35	14	88,86	21,494	3	<0,001
Yönetimi		36-45	41	52,98			
Puanı		45 yaş üstü	55	91,50			

Ho2: Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği Toplam Puanı yaş değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Hs2: Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği Toplam Puanı yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Kruskall Wallis-H Testi sonucunda, toplam kalite yönetimi ölçek puanı ile çalışanların yaşlarına ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\chi^2=21,494$; $p<0,05$). Bulgulara göre çalışanların toplam kalite yönetimi hakkındaki görüşleri yaşlarına göre farklılık göstermektedir. Kruskal Wallis-H Testi sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı karşılaştırma tekniklerine geçilmiştir. Bu amaçla kullanılan özel bir test tekniği bulunmadığından, ikili karşılaştırmalarda tercih edilen Mann Whitney-U uygulanmıştır ve sonuçlar Çizelge 4.8.'de sunulmuştur.

Çizelge 4.8. Çalışanların Toplam Kalite Yönetimi Hakkındaki Görüşlerinin Yaşlarına Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları

Boyut	Değişken	Gruplar	N	\bar{x} sıra	Mann Whitney-U	P
Toplam Kalite Yönetimi Puanı	Yaş	19-26	54	34,90	356,5	0,741
		27-35	14	32,96		
		19-26	54	57,57	590	<0,001
		36-45	41	35,39		
		19-26	54	56,63	1397	0,59
		45 yaş üstü	55	53,40		
		27-35	14	37,86	149	0,007
		36-45	41	24,63		
		27-35	14	33,04	357,5	0,671
		45 yaş üstü	55	35,50		
		36-45	41	34,95	572	<0,001
		45 yaş üstü	55	58,60		

Çizelge 4.8.'de görüldüğü üzere, çalışanların toplam kalite yönetimi hakkındaki görüşleri 19-26 yaş ile 36-45 yaş aralığındaki çalışanlar arasında; 27-35 yaş ile 36-45 yaş aralığındaki çalışanlar arasında ve 36-45 yaş aralığındakiler ile 45 yaş üstü çalışanlar arasında farklılaşmaktadır ($p<0,05$). Bu nedenle, yaş gruplarından kaynaklanan farklar incelendiğinde; asıl farklılığın 36-45 yaş aralığındaki çalışanlardan kaynaklandığını söylemek mümkündür. 36-45 yaş aralığındaki çalışanların toplam kalite yönetimi ve süreçleri hakkındaki görüşlerinin diğerlerine göre daha olumsuz olduğu görülmektedir. Bu yaş aralığındaki çalışanlar diğerlerine göre kurumdaki TKY süreçlerinin daha yetersiz ve başarısız olduğunu düşünmektedir.

Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Toplam Kalite Yönetimi'ne Ait Görüşlerin İncelenmesi:

Çalışanların toplam kalite yönetimi hakkındaki görüşlerinin cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Mann Whitney-U Testi sonuçlarına ait bulgular Çizelge 4.9.'da verilmiştir.

Çizelge 4.9. Çalışanların Toplam Kalite Yönetimi Hakkındaki Görüşlerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları

Boyut	Değişken	Gruplar	N	\bar{x} sıra	Mann Whitney-U	P
Toplam Kalite Yönetimi Puanı	Cinsiyet	Kadın	81	75,24	2773,5	0,053
		Erkek	83	89,58		

Ho3: Örgütsel Dışlanma Ölçeği Toplam Puanı cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Hs3: Örgütsel Dışlanma Ölçeği Toplam Puanı cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Mann Whitney U Testi sonucunda, toplam kalite yönetimi puanı ile çalışanların cinsiyetlerine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.($p>0,05$). Kurumdaki toplam kalite yönetimi süreçlerine ait bakışın çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık göstermediği görülmüştür. Yani çalışanların kadın ya da erkek olması benzer görüşler arasında herhangi bir farklılık yaratmamıştır.

Çalışanların Eğitim Durumlarına Göre Toplam Kalite Yönetimi'ne Ait Görüşlerin İncelenmesi:

Çalışanların toplam kalite yönetimi hakkındaki görüşlerinin eğitim durumlarına göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonuçlarına ait bulgular Çizelge 4.10.'da sunulmuştur.

Çizelge 4.10. Çalışanların Toplam Kalite Yönetimi Hakkındaki Görüşlerinin Eğitim Durumlarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Değişken	Gruplar	N	\bar{x} sıra	χ^2	sd	P
Toplam		Lise	13	22,42			
Kalite	Eğitim	Lisans	68	75,40	32,391	3	<0,001
Yönetimi	Durumu	Lisansüstü	42	92,01			
Puanı		Doktora	41	103,59			

Ho4: Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği Toplam Puanı eğitim durumu değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Hs4: Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği Toplam Puanı eğitim durumu değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Kruskall Wallis-H Testi sonucunda, toplam kalite yönetimi ölçek puanı ile çalışanların eğitim durumlarına ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\chi^2=32,391$; $p<0,05$). Bulgulara göre çalışanların toplam kalite yönetimi hakkındaki görüşleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir. Kruskal Wallis-H Testi sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı karşılaştırma tekniklerine geçilmiştir. Bu amaçla kullanılan özel bir test tekniği bulunmadığından ikili karşılaştırmalarda tercih edilen Mann Whitney-U uygulanmıştır ve sonuçlar Çizelge 4.11.'de sunulmuştur.

Çizelge 4.11. Çalışanların Toplam Kalite Yönetimi Hakkındaki Görüşlerinin Eğitim Durumlarına Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları

Boyut	Değişken	Gruplar	N	\bar{x} sıra	Mann Whitney-U	P
Toplam Kalite Yönetimi Puanı	Eğitim Durumu	Lise	13	22,15	197	0,001
		Lisans	68	44,60		
		Lise	13	7,12	1,5	<0,001
		Lisansüstü	42	34,46		
		Lise	13	7,15	2	<0,001
		Doktora	41	33,95		
		Lisans	68	52,00	1190	0,138
		Lisansüstü	42	61,17		
		Lisans	68	47,79	904	0,002
		Doktora	41	66,95		
Lisansüstü	42	39,38	751	0,310		
Doktora	41	44,68				

Çalışanların toplam kalite yönetimi hakkındaki görüşleri, lise ile lisans mezunu çalışanlar arasında; lise ile lisansüstü mezunu çalışanlar arasında; lise ile doktora mezunu çalışanlar arasında ve lisans ile doktora mezunu çalışanlar arasında farklılaşmaktadır ($p < 0,05$). Bulgulara göre, özellikle farklılığın lise düzeyindeki çalışanların görüşlerinden kaynaklandığını söyleyebiliriz. Ayrıca lisansüstü ve doktora mezunu çalışanların görüşlerinin de kendi aralarında farklılaştığı ortaya çıkmıştır.

Çalışanların Kurumda Toplam Çalışma Süresine Göre Toplam Kalite Yönetimi'ne Ait Görüşlerin İncelenmesi:

Çalışanların toplam kalite yönetimi hakkındaki görüşlerinin kurumda toplam çalışma sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonuçlarına ait bulgular Çizelge 4.12.'de sunulmuştur.

Çizelge 4.12. Çalışanların Toplam Kalite Yönetimi Hakkındaki Görüşlerinin Kurumda Toplam Çalışma Süresine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Değişken	Gruplar	N	\bar{x} sıra	x^2	sd	P
Toplam Kalite Yönetimi Puanı	Kurumda Toplam Çalışma Süresi	0-5 yıl	59	69,64	19,334	4	0,001
		6-10 yıl	37	72,99			
		11-15 yıl	14	124,82			
		16-25 yıl	35	91,50			
		26 yıl ve üzeri	19	93,21			

Ho5: Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği Toplam Puanı kurumda toplam çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Hs5: Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği Toplam Puanı kurumda toplam çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Kruskall Wallis-H Testi sonucunda, toplam kalite yönetimi ölçek puanı ile çalışanların kurumda toplam çalışma sürelerine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($x^2=19,334$; $p<0,05$). Bulgulara göre çalışanların toplam kalite yönetimi hakkındaki görüşleri kurumdaki toplam çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir. Kruskal Wallis-H Testi sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı karşılaştırma tekniklerine geçilmiştir. Bu amaçla kullanılan özel bir test tekniği bulunmadığından, ikili karşılaştırmalarda tercih edilen Mann Whitney-U uygulanmıştır ve sonuçlar Çizelge 4.13.'te sunulmuştur.

Çizelge 4.13. Çalışanların Toplam Kalite Yönetimi Hakkındaki Görüşlerinin Kurumda Toplam Çalışma Süresine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları

Boyut	Değişken	Gruplar	N	\bar{x} sıra	Mann Whitney-U	P
Toplam Kalite Yönetimi Puanı	Kurumda Toplam Çalışma Süresi	0-5 yıl	59	49,19	1050,5	0,756
		6-10 yıl	37	47,39		
		0-5 yıl	59	33,38	199,5	0,003
		11-15 yıl	14	52,25		
		0-5 yıl	59	41,15	658	0,003
		16-25 yıl	35	58,20		
		0-5 yıl	59	35,91	348,5	0,013
		26 yıl ve üzeri	19	50,66		
		6-10 yıl	37	20,65	61	<0,001
		11-15 yıl	14	40,14		
		6-10 yıl	37	34,61	577,5	0,423
		16-25 yıl	35	38,50		
		6-10 yıl	37	27,34	308,5	0,448
		26 yıl ve üzeri	19	30,76		
		11-15 yıl	14	33,50	126	0,007
		16-25 yıl	35	21,60		
		11-15 yıl	14	21,43	71	0,019
		26 yıl ve üzeri	19	13,74		
16-25 yıl	35	27,20	322	0,842		
26 yıl ve üzeri	19	28,05				

Çizelge 4.13.'te görüldüğü üzere, toplam kalite yönetimi hakkındaki görüşleri açısından kurumda çalışma süresi 0-5 yıl ile 11-15 yıl arasında olan; 0-5 yıl ile 16-25 yıl arasında olan; 0-5 yıl ile 26 yıl ve üzeri olan; 11-15 yıl ile 16-25 yıl arasında olan ve 11-15 yıl ile 26 yıl ve üzerinde olan çalışanların görüşlerinin farklılaştığı görülmektedir ($p<0,05$). Yani 0-5 yıl çalışan çalışanlar ve 11-15 yıldır çalışan çalışanlardan kaynaklandığını söyleyebiliriz. Bu 0-5 yıl aralığındaki yaş çalışanların diğerlerine göre toplam kalite yönetimi süreçlerinden daha az tatminkâr olduğu, daha fazla olumsuz görüşlere sahip olduğu ortaya çıkarken, 11-15 yıllık çalışanlarda tam tersi bir durumun söz konusu olduğu görülmüştür.

Çalışanların Görevindeki Toplam Çalışma Süresine Göre Toplam Kalite Yönetimi'ne Ait Görüşlerin İncelenmesi:

Çalışanların toplam kalite yönetimi hakkındaki görüşlerinin görevindeki toplam çalışma sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonuçlarına ait bulgular Çizelge 4.14.'te sunulmuştur.

Çizelge 4.14. Çalışanların Toplam Kalite Yönetimi Hakkındaki Görüşlerinin Görevindeki Çalışma Süresine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Değişken	Gruplar	N	\bar{x} sıra	x^2	sd	P
Toplam Kalite Yönetimi Puanı	Görevindeki Çalışma Süresi	0-5 yıl	68	68,23			
		6-10 yıl	51	83,40			
		11-15 yıl	14	124,82	10,035	4	0,001
		16-25 yıl	14	93,82			
		26 yıl ve üzeri	17	92,71			

Ho6: Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği Toplam Puanı çalışanların görevindeki toplam çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Hs6: Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği Toplam Puanı çalışanların görevindeki toplam çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Kruskall Wallis-H Testi sonucunda, toplam kalite yönetimi ölçek puanı ile çalışanların görevindeki toplam çalışma sürelerine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($x^2=10,035$; $p<0,05$). Bulgulara göre, çalışanların toplam kalite yönetimi hakkındaki görüşleri görevindeki toplam çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir. Kruskal Wallis-H Testi sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı karşılaştırma tekniklerine geçilmiştir. Bu amaçla kullanılan özel bir test tekniği bulunmadığından ikili karşılaştırmalarda tercih edilen Mann Whitney-U uygulanmıştır ve sonuçlar çizelge 4.15.'te sunulmuştur.

Çizelge 4.15. Çalışanların Toplam Kalite Yönetimi Hakkındaki Görüşlerinin Görevindeki Çalışma Süresine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları

Boyut	Değişken	Gruplar	N	\bar{x} sıra	Mann Whitney-U	P
Toplam Kalite Yönetimi Puanı	Görevindeki Çalışma Süresi	0-5 yıl	68	55,88	1454	0,131
		6-10 yıl	51	65,49		
		0-5 yıl	68	37,57	208,5	0,001
		11-15 yıl	14	60,61		
		0-5 yıl	68	38,57	277	0,013
		16-25 yıl	14	55,71		
		0-5 yıl	68	39,71	354	0,013
		26 yıl ve üzeri	17	56,18		
		6-10 yıl	51	28,49	127	<0,001
		11-15 yıl	14	49,43		
		6-10 yıl	51	32,98	356	0,987
		16-25 yıl	14	33,07		
		6-10 yıl	51	34,44	430,5	0,966
		26 yıl ve üzeri	17	34,68		
		11-15 yıl	14	17,71	53	0,029
		16-25 yıl	14	11,29		
11-15 yıl	14	19,57	69	0,038		
26 yıl ve üzeri	17	13,06				
16-25 yıl	14	16,25	115,5	0,885		
26 yıl ve üzeri	17	15,79				

Çizelge 4.15.'te görüldüğü üzere, görevindeki çalışma süresi 0-5 yıl ile 11-15 yıl olan çalışanlar; 0-5 yıl ile 16-25 yıl olan çalışanlar; 0-5 yıl ile 26 yıl ve üzeri olan çalışanlar; 6-10 yıl ile 11-15 yıl olan çalışanlar; 11-15 yıl ile 16-25 yıl olan çalışanlar ve 11-15 yıl ile 26 yıl ve üzeri olan çalışanlar arasında toplam kalite yönetimi hakkındaki görüşler açısından istatistiksel olarak farklılık olduğu belirlenmiştir ($p < 0,05$). Farklılığa sebep olan çalışanların, görevdeki toplam çalışma süresi 0-5 yıl ve 11-15 yıl olan çalışanlar olduğu tespit edilmiştir. Görevdeki çalışma süresi 0-5 yıl olan çalışanların toplam kalite yönetimi hakkındaki görüşlerinin olumlu olmadığı tespit edilirken, 11-15 yıllık görev

süresine sahip olan çalışanların toplam kalite yönetimi hakkındaki görüşlerinin ise diğerlerine göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanların Kıdemlerine Göre Toplam Kalite Yönetimi'ne Ait Görüşlerin İncelenmesi:

Çalışanların toplam kalite yönetimi hakkındaki görüşlerinin kıdemlerine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonuçlarına ait bulgular Çizelge 4.16.'da sunulmuştur.

Çizelge 4.16. Çalışanların Toplam Kalite Yönetimi Hakkındaki Görüşlerinin Kıdemlerine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Değişken	Gruplar	N	\bar{x} sıra	x^2	sd	P
Toplam		Personel	56	60,79			
Kalite Yönetimi Puanı	Kıdem	Uzman Yrd/Uzman	80	89,44	20,503	2	<0,001
		Yönetici Yrd/Yönetici	28	106,09			

Ho7: Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği Toplam Puanı çalışanların kıdemlerine göre farklılık göstermemektedir.

Hs7: Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği Toplam Puanı çalışanların kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

Kruskall Wallis-H Testi sonucunda, toplam kalite yönetimi ölçek puanı ile çalışanların kıdemlerine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($x^2=20,503$; $p<0,05$). Bulgulara göre, çalışanların toplam kalite yönetimi hakkındaki görüşleri kıdemlerine göre farklılık göstermektedir. Kruskal Wallis-H Testi sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı karşılaştırma tekniklerine geçilmiştir. Bu amaçla kullanılan özel bir test tekniği bulunmadığından, ikili karşılaştırmalarda tercih edilen Mann Whitney-U uygulanmıştır ve sonuçlar Çizelge 4.17.'de sunulmuştur.

Çizelge 4.17. Çalışanların Toplam Kalite Yönetimi Hakkındaki Görüşlerinin Görevindeki Kıdemlerine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları

Boyut	Değişken	Gruplar	N	\bar{x} sıra	Mann Whitney-U	P
Toplam Kalite Yönetimi Puanı	Kıdem	Personel	56	53,31	1389,5	<0,001
		Uzman Yrd/Uzman	80	79,13		
		Personel	56	35,98	419	<0,001
		Yönetici	28	55,54		
		Yrd/Yönetici	80	50,81		
		Uzman Yrd/Uzman	28	65,05		
Yönetici	28	65,05	824,5	0,037		
Yrd/Yönetici	28	65,05				

Çizelge 4.17.'de de görüldüğü üzere, çalışanlar bağlı oldukları kurumda hangi kıdeme sahip olurlarsa olsunlar, görüşleri birbirlerinden farklılık göstermektedir. Personel ile uzman yrd/uzman; personel ile yönetici yrd/yönetici ve uzman yrd/uzman ile yönetici yrd/yönetici grubundaki tüm çalışanların toplam kalite yönetimi süreçleri hakkındaki görüşleri birbirlerinden istatistiksel olarak farklıdır ($p < 0,05$).

Çalışanların Kurumdaki Toplam Kalite Sistemi Uygulama Süresine Göre Toplam Kalite Yönetimi'ne Ait Görüşlerin İncelenmesi:

Çalışanların toplam kalite yönetimi hakkındaki görüşlerinin kurumdaki toplam kalite sistemi uygulama süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonuçlarına ait bulgular Çizelge 4.18.'de sunulmuştur.

Çizelge 4.18. Çalışanların Toplam Kalite Yönetimi Hakkındaki Görüşlerinin Kurumda Uygulanan Kalite Sistemi Süresine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Değişken	Gruplar	N	\bar{x} sıra	x^2	sd	P
Toplam	Kalite	0-2 yıl	54	80,96	60,967	3	<0,001
Kalite	Sistemi	3-5 yıl	55	113,47			
Yönetimi	Uygulanma	6-9 yıl	41	67,90			
Puanı	Süresi	10 yıl ve üzeri	14	9,50			

Ho8: Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği Toplam Puanı kurumda kalite sistemi uygulama süresine göre farklılık göstermemektedir.

Hs8: Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği Toplam Puanı kurumda kalite sistemi uygulama süresine göre farklılık göstermektedir.

Kruskall Wallis-H Testi sonucunda, toplam kalite yönetimi ölçek puanı ile kurumda kalite sistemi uygulama süresine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\chi^2=60,967$; $p<0,05$). Bulgulara göre, çalışanların toplam kalite yönetimi hakkındaki görüşleri kurumlarında toplam kalite yönetimi sistemlerinin uygulanma süresine göre farklılık göstermektedir. Kruskal Wallis-H Testi sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı karşılaştırma tekniklerine geçilmiştir. Bu amaçla kullanılan özel bir test tekniği bulunmadığından ikili karşılaştırmalarda tercih edilen Mann Whitney-U uygulanmıştır ve sonuçlar Çizelge 4.19.'da sunulmuştur.

Çizelge 4.19. Çalışanların Toplam Kalite Yönetimi Hakkındaki Görüşlerinin Kurumda Uygulanan Kalite Sistemi Süresine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları

Boyut	Değişken	Gruplar	N	\bar{x} sıra	Mann Whitney-U	P
Toplam Kalite Yönetimi Puanı	Kalite Sistemi Uygulanma Süresi	0-2 yıl	54	47,39	1074	0,012
		3-5 yıl	55	62,47		
		0-2 yıl	54	47,59	1085	0,867
		6-9 yıl	41	48,54		
		0-2 yıl	54	40,98	28	<0,001
		10 yıl ve üzeri	14	9,50		
		3-5 yıl	55	65,00	220	<0,001
		6-9 yıl	41	26,37		
		3-5 yıl	55	42,00	105	<0,001
		10 yıl ve üzeri	14	7,50		
		6-9 yıl	41	35,00	89	<0,001
		10 yıl ve üzeri	14	7,50		

Çizelge 4.19.'da görüldüğü üzere, kurumda toplam kalite yönetimi sistemlerinin uygulanma süresi 0-2 yıl ile 3-5 yıl arasında olan; 0-2 yıl ile 10 yıl ve üzerinde olan; 3-5 yıl ile 6-9 yıl arasında olan; 3-5 yıl ile 10 yıl ve üzerinde olan ve 6-9 yıl ile 10 yıl ve

üzerinde olan çalışanların toplam kalite yönetimi süreçleri hakkındaki görüşleri istatistiksel olarak farklılık göstermektedir ($p < 0,05$). Bulgulara göre hemen hemen tüm sürelerde toplam kalite yönetimi süreçlerine bakış açısı birbirinden farklıdır. Çalışanların şirkette çalıştıkları süreler göz önüne alınıp toplam kalite yönetimi süreçlerine bakış açıları incelendiğinde, şirkette çalışma süresi daha az olan çalışanlar olumsuz görüşler belirtirken, çalışma süresi arttıkça toplam kalite yönetimi süreçlerine bakış açısının daha olumlu olduğu görülmüştür.

Çalışanların Kalite Sistemine Göre Toplam Kalite Yönetimi'ne Ait Görüşlerin İncelenmesi:

Çalışanların toplam kalite yönetimi hakkındaki görüşlerinin kalite sistemine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis-H Testi sonuçlarına ait bulgular Çizelge 4.20.'de sunulmuştur.

Çizelge 4.20. Çalışanların Toplam Kalite Yönetimi Hakkındaki Görüşlerinin Kurumda Uygulanan Kalite Sistemine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Puan	Değişken	Gruplar	N	\bar{x} sıra	x^2	sd	P
Toplam		ISO 2001	82	77,44			
Kalite Yönetimi Puanı	Kalite Sistemi	Akreditasyon (JCI)	55	96,40	7,720	2	0,021
		Diğer	27	69,56			

Ho9: Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği Toplam Puanı kalite sistemine göre farklılık göstermemektedir.

Hs9: Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği Toplam Puanı kalite sistemine göre farklılık göstermektedir.

Kruskall Wallis-H Testi sonucunda, toplam kalite yönetimi ölçek puanı kalite sistemine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($x^2=7,720$; $p < 0,05$). Bulgulara göre çalışanların toplam kalite yönetimi hakkındaki görüşleri kurumlarında uygulanan kalite sistemine göre farklılık göstermektedir.

Kruskal Wallis-H Testi sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı karşılaştırma tekniklerine geçilmiştir. Bu amaçla kullanılan özel bir test tekniği bulunmadığından, ikili karşılaştırmalarda tercih edilen Mann Whitney-U uygulanmıştır ve sonuçlar Çizelge 4.21.'de sunulmuştur.

Çizelge 4.21. Çalışanların Toplam Kalite Yönetimi Hakkındaki Görüşlerinin Kurumda Uygulanan Kalite Sistemine Göre Hangi Gruplar Arasında Farklılaştığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları

Boyut	Değişken Gruplar	N	\bar{x} sıra	Mann Whitney-U	P
Toplam	ISO 2001	82	62,20	1679	0,014
	Akreditasyon (JCI)	55	79,15		
Kalite Yönetimi Sistemi Puanı	ISO 2001	82	56,74	964	0,313
	Diğer	27	49,70		
	Akreditasyon (JCI)	55	45,25	536	0,039
	Diğer	27	33,85		

Çizelge 4.21.'de görüldüğü üzere, çalışanların kurumlarında uygulanan kalite sistemi çalışanların toplam kalite yönetimi süreçleri hakkındaki fikirleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yaratmaktadır ($p < 0,05$). Ortaya çıkan bu farklılığın Akreditasyon (JCI) Joint Commission International sisteminin uygulandığı firmaların çalışanlarının görüşlerinden kaynaklandığı ortaya çıkmıştır. Akreditasyon (JCI) Joint Commission International sistemi uygulanan kurumlardaki çalışanların toplam kalite yönetimi süreçleri hakkındaki görüşlerinin diğerlerine oranla daha olumlu olduğu görülmektedir.

Çalışanların Toplam Kalite Yönetimi İle İlgili Eğitim Alma, Kalite Çalışmalarına Katılma ve Kurumda Kalite Yönetimi Ekibi Bulunması Durumlarına Göre Toplam Kalite Yönetimi'ne Ait Görüşlerin İncelenmesi:

Çalışanların toplam kalite yönetimi hakkındaki görüşlerinin kalite yönetimi ile ilgili eğitim alma, kalite çalışmalarına katılma ve kurumda kalite yönetimi ekibi bulunması durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan Mann Whitney-U Testi sonuçlarına ait bulgular Çizelge 4.9.'da verilmiştir.

Çizelge 4.22. Çalışanların Toplam Kalite Yönetimi Hakkındaki Görüşlerinin Toplam Kalite Yönetimi İle İlgili Eğitim Alma, Kalite Çalışmalarına Katılma ve Kurumda Kalite Yönetimi Ekibi Bulunması Durumlarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann Whitney-U Testi Sonuçları

Boyut	Değişken	Gruplar	N	\bar{x} sıra	Mann Whitney-U	P
Toplam Kalite Yönetimi Puanı	Toplam kalite yönetimi (TKY) konusunda daha önce eğitim aldınız mı?	Evet	150	79,62	618,5	0,011
		Hayır	14	113,32		
	Daha önce hiç kalite çalışmalarında görev aldınız mı?	Evet	55	101,00	1980	<0,001
		Hayır	109	73,17		
	Görev yaptığımız kurumda kalite yönetimi ekibi bulunuyor mu?	Evet	131	84,80	1860	0,214
		Hayır	33	73,36		

Ho10: Örgütsel Dışlanma Ölçeği Toplam Puanı kalite yönetimi ile ilgili eğitim alma değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Hs10: Örgütsel Dışlanma Ölçeği Toplam Puanı kalite yönetimi ile ilgili eğitim alma değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Mann Whitney U Testi sonucunda, toplam kalite yönetimi puanı ile çalışanların kalite yönetimi ile ilgili eğitim alma ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Kurumdaki toplam kalite yönetimi süreçlerine ait bakışın çalışanların kalite yönetimi ile ilgili eğitim alma göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Eğitim alan çalışanların kurumdaki toplam kalite yönetimi süreçleri hakkındaki görüşlerinin daha olumsuz olduğunu söyleyebiliriz.

Ho11: Örgütsel Dışlanma Ölçeği Toplam Puanı kalite çalışmalarında görev alma değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Hs11: Örgütsel Dışlanma Ölçeği Toplam Puanı kalite çalışmalarında görev alma değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Mann Whitney U Testi sonucunda, toplam kalite yönetimi puanı ile çalışanların kalite çalışmalarında görev alma ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). Kurumdaki toplam kalite yönetimi süreçlerine ait bakışın çalışanların kalite yönetimi ile ilgili eğitim alma göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Kalite çalışmalarında görev alan çalışanların kurumdaki toplam kalite yönetimi süreçleri hakkındaki görüşlerinin daha olumlu olduğunu söyleyebiliriz.

Ho12: Örgütsel Dışlanma Ölçeği Toplam Puanı kurumda kalite ekibi bulunması değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Hs12: Örgütsel Dışlanma Ölçeği Toplam Puanı kurumda kalite ekibi bulunması değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Mann Whitney U Testi sonucunda, toplam kalite yönetimi puanı ile kurumda kalite ekibi bulunması değişkenine ait sıralamalar ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($P > 0,05$). Kurumdaki toplam kalite yönetimi süreçlerine ait bakışın kurumda kalite ekibi bulunması değişkenine göre farklılık göstermediği görülmüştür.

SONUÇ

Tez, çalışanların bireysel ve mesleki özellikleri ile toplam kalite yönetimi süreçlerine bakış açılarını ölçmeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Çalışma personel ve uzman yrd/uzman pozisyonundaki çalışanların ağırlıklı katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Yönetici yrd/yönetici pozisyonundan katılımın daha az olduğu ortaya çıkmıştır. Elde edilen bulgulara göre, kurumlarda ağırlıklı olarak ISO 2001 kalite sistemi uygulanmaktadır. Bazı kurumlarda kalite yönetiminin ekibinin bulunmadığı görülmüştür ve bu oran %20,10 olarak hesaplanmıştır. Yine bir büyük eksiklik olarak, çalışanların sadece %33,50'sinin daha önce bir kalite yönetim çalışmasında yer aldığı ortaya çıkmıştır. Anket çalışmasına katılan çalışanların tamamı, kalite ekibinde görev alan kişilerin kalite yönetimi konusunda eğitim almasının gerekli olduğunu düşünmektedir.

Tezde, çalışanların toplam kalite yönetimi hakkındaki görüşlerini ortaya koymak için TKY ölçeği kullanılmıştır. Kullanılan bu ölçeğin 0,813 Cronbach's alfa değeri ile yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir.

Karşılaştırmalı analizlere geçildiğinde, ilk olarak çalışanların toplam kalite yönetimi hakkındaki görüşlerinin yaşlarına göre farklılık gösterdiği görülmüştür. 36-45 yaş aralığındaki çalışanların toplam kalite yönetimi ve süreçleri hakkındaki görüşlerinin diğerlerine göre daha olumsuz olduğu görülmektedir. Bu yaş aralığındaki çalışanlar, diğer yaş gruplarındaki çalışanlara göre kurumdaki TKY süreçlerinin daha yetersiz ve başarısız olduğunu düşünmektedir.

Çalışanların cinsiyetlerinin toplam kalite yönetimi süreçlerinde farklılık göstermediği görülmüştür. Yani çalışanların kadın ya da erkek olması benzer görüşler arasında herhangi bir farklılık yaratmamıştır. Her iki cinsiyetteki çalışanların da TKY süreçleri hakkında fikirlerinin benzer olduğu görülmektedir.

Eğitim durumları açısından incelendiğinde ise, çalışanların toplam kalite yönetimi hakkındaki görüşlerinin eğitim durumlarına göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Yapılan incelemeler sonucunda farklılığın özellikle lise düzeyindeki çalışanların görüşlerinden kaynaklandığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca lisansüstü ve doktora mezunu

çalışanların görüşlerinin de kendi aralarında farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Lise düzeyindeki çalışanların toplam kalite yönetimi süreçleri ve şirket yöneticileri hakkındaki görüşleri diğerlerine göre oldukça olumsuzdur, lise mezunu çalışanlar yöneticilerin adil davranışlarda bulunma konusunda, toplam kalite yönetimi süreçlerine katılma konusunda, sözleri tutma konusunda, şirkette çalışan güvenliğinin sağlanması konusunda olumlu görüşlere sahip olmadıkları belirlenmiştir. Görüşlerinde bu farklılık, lise düzeyindeki çalışanları diğerlerinden ayıran özellik olmuştur.

Çalışanların toplam kalite yönetimi hakkındaki görüşlerinin kurumdaki toplam çalışma sürelerine göre de farklılaştığı belirlenmiştir. Sonuçlara göre, 0-5 yıl çalışan çalışanlar ve 11-15 yıldır çalışan çalışanlardan kaynaklandığını söyleyebiliriz. Bu 0-5 yıl aralığındaki yaş çalışanların diğerlerine göre toplam kalite yönetimi süreçlerinden daha az tatminkâr olduğu, daha fazla olumsuz görüşlere sahip olduğu ortaya çıkarken, 11-15 yıllık çalışanlarda tam tersi bir durumun söz konusu olduğu görülmüştür.

Çalışanların toplam kalite yönetimi hakkındaki görüşlerinin görevindeki toplam çalışma süreleri açısından farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Farklılığa sebep olan çalışanların görevdeki toplam çalışma süresi 0-5 yıl ve 11-15 yıl olan çalışanlar olduğu tespit edilmiştir. Görevdeki çalışma süresi 0-5 yıl olan çalışanların toplam kalite yönetimi hakkındaki görüşlerinin olumlu olmadığı tespit edilirken, 11-15 yıllık görev süresine sahip olan çalışanların toplam kalite yönetimi hakkındaki görüşlerinin ise diğerlerine göre daha olumlu olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanların toplam kalite yönetimi hakkındaki görüşleri kıdemlerine göre de farklılaşmaktadır. Yapılan incelemeler sonucunda, çalışanlar bağlı oldukları kurumda hangi kıdeme sahip olurlarsa olsunlar, görüşleri birbirlerinden farklılık göstermektedir. Bulgulara göre, yönetici yrd/yöneticiler şirket içerisindeki kalite yönetimi süreçleri ile ilgili daha olumlu görüşlere sahiptirler. Yönetici yrd/yöneticiler, şirket yöneticilerinin kalite yönetimi süreçlerine etkin olarak katıldığını, süreçleri desteklediğini, şirketin kalite hedeflerini destekleyici davranışlarda bulduklarını, süreçle ilgili çalışmalar için hazırlanan formların düzenli olarak güncellenmesini sağladıklarını, hedefleri önceden belirlediklerini yani kalite yönetimi ile ilgili oldukça etkin çalışmalar içerisinde olduklarını düşünmektedirler. Şirket personeli ise tüm bu

süreçler ile ilgili daha çekimser yanıtlar vermişlerdir, şirketteki kalite yönetimi süreçlerinin etkinliği, yöneticilerin davranışları konusunda diğerlerine oranla daha olumsuz yanıtlar beyan etmişlerdir. Uzman yrd/uzman pozisyonundaki çalışanların ise toplam kalite yönetimi süreçleri ile ilgili görüşleri personel kadar olumsuz olmasa da, yönetici pozisyonundakiler kadar olumlu da değildir.

Kurumdaki toplam kalite uygulama süresi ve uygulanan kalite yönetim sistemi açısından inceleme yapıldığında, çalışanların toplam kalite yönetimi hakkındaki görüşleri farklılık göstermektedir. Buna göre, hemen hemen tüm süreçlerde çalışanların toplam kalite yönetimi süreçlerine bakış açısı birbirinden farklılaşmaktadır. Sistem açısından ise ortaya çıkan bu farklılığın Akreditasyon (JCI) Joint Commission International sisteminin uygulandığı firmaların çalışanlarının görüşlerinden kaynaklandığı ortaya çıkmıştır. Akreditasyon (JCI) Joint Commission International sistemi uygulanan kurumlardaki çalışanların toplam kalite yönetimi süreçleri hakkındaki görüşlerinin diğerlerine oranla daha olumlu olduğu görülmektedir.

Yapılan ilk incelemelerde (Genel frekans ve yüzde bulguları), tüm çalışanların kalite yönetimi süreçlerine katılmadan önce eğitim alınması gerektiğini düşündükleri belirlenmiştir. Yapılan karşılaştırmalı analizler sonucunda ise, eğitim alan çalışanların kurumdaki toplam kalite yönetimi süreçleri hakkındaki görüşlerinin daha olumsuz olduğu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca kalite çalışmalarında görev alan çalışanların kurumdaki toplam kalite yönetimi süreçleri hakkındaki görüşlerinin daha olumlu olduğunu ve kurumdaki toplam kalite yönetimi süreçlerine ait bakışın kurumda kalite ekibi bulunup/bulunmaması değişkenine göre farklılık göstermediği görülmüştür.

Kalite yönetim süreçlerinde yer alan çalışanların, işleyişi bilmelerinden, süreç ilerleyişinin eksiksiz ve kurallara uygun olduğunu gördüklerinden olumlu düşündükleri görülmüştür. Çalışanlara sadece eğitim vermenin olumlu düşüncelerine etkisi görülmediğinden; Kalite yönetim süreçlerine kurumda çalışan herkesin eşit oranda katılım sağlaması, kurum içi aile olma ve aidiyet duygularının ortaya çıkarılması, kalite yönetim süreçlerine yönelik bakışa olumlu yönde katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Akdoğan, Asuman; **Toplam Kalite Yönetimi**, Ergonomi ve Toplam Kalite Yönetimi Kongresi, İstanbul, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını No:570, 1995.
- Aktan, Can; “**Değişimin Sürdürülmesi ve Kaizen Felsefesi**”, 2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, TÜGİAD Yayınları, İstanbul, 1999.
- Argüden, Yılmaz; “**Altı Sigma ve Toplam Kalite Yönetimi**”, KOBİTEK Web Sitesi, Erişim:<http://kobitek.com/alti_sigma_ve_toplam_kalite_yonetimi/>, Aralık 2016.
- ASB Sertifikasyon Web Sitesi, “**Toplam Kalite Yönetimi**”,<<http://www.asbcert.com.tr/makaleler/toplam-kalite-yonetimi/>>, Erişim: Aralık 2016.
- Atay, Osman; **Toplam Kalite Yönetiminin İşletmeler İçin Önemi ve Malatya Üretim İşletmelerinde Bir Uygulama**, Adıyaman Üniversitesi İşletme Fakültesi, Adıyaman.2000
- Aykaç, Burhan; Özer, M. Akif; “Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kuruluşlarında Uygulanması”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Sayı: 98/3.2006
- Aytemur, Selçuk; “Juran’ın Öğretileri ve Kalite Yönetimi Üzerine”, Kişisel Blog, Erişim:<<https://selcukaytimur.wordpress.com/2011/11/21/juranin-ogretileri-ve-kalite-yonetimi-uzerine/>>, Aralık 2016.
- Brisa Resmi Web Sitesi, Erişim: <<http://www.brisa.com.tr/kurumsal/hakimizda-2/>>, Ocak 2017.
- Brisa Sürdürülebilirlik Raporu 2012.
- Uryan,Burcu; “Toplam kalite Yönetimi”, **Mevzuat Dergisi**, Sayısı: 5, Erişim: <<http://www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm>>, Aralık 2016.
- Çalışkan, Gülay; “Altı Sigma ve Toplam Kalite Yönetimi”, Araştırma Makalesi, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 17, s: 67, Erişim:<<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/esosder/article/viewFile/5000068031/5000063095>>, Aralık 2016.
- Çoban, Suzan; “Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 22.2004
- Dağlı, Abidin; “Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği”, **Dicle Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Erişim:<<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/esosder/article/view/5000067902>>, Aralık 2016.

- Dalay, İsmail; “**Müşteri Odaklılık**”, Erişim:<<http://ismaildalay.blogspot.com.tr/2013/11/musteri-odakllk.html>>, Aralık 2016.
- David L. Goetsch Stanley Davis,(2010)“Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality” s:2 Çeviri Prof. Dr. Türkmen DERDİYOK Ders Notları
- Goetsch, D. L; Davis, S. B;**Quality Management For Organizational Excellence**. Upper Saddle River, NJ: pearson. 2014.
- Dereli, Türkey; Baykasoğlu, Adil; “**Takım Yönetimi**”, Gaziantep Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, Gaziantep.
- Kubalı, Derya; “Toplam Kalite Yönetimi”, Araştırma Makalesi, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 28, 114. 1998.
- Doğan, Selen; Kılıç, Selçuk; “İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması”, **KMU İİBF Dergisi** Yıl:10 Sayı:14.2008
- EFQM Mükemmellik Modeli, Türkiye Kalite Derneği(KALDER), Erişim: <<http://www.kalder.org/kalderhakkinda.aspx?id=6>>, Aralık 2016.
- Emil, Ferhat; “**Toplam Kalite Yönetimi**”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, Araştırma Makalesi, 2008.
- Er, Kemal; “Çalışanlar Açısından Toplam Kalite Yönetimi Yabancılaşma İlişkisi”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, 4, 1.2007.
- Erdem, Barış; “**İşletmelerde Yeni Bir Yönetim Yaklaşımı: Kıyaslama**”, Araştırma Makalesi.
- Ergunda, İbrahim; “**Müşteri Odaklılık**”, Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Araştırma Makalesi.1999.
- Gencel, Ufuk; “Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 3, 3. 2001.
- Gülşen, E. Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye’deki Uygulamaları. **Toplum Ve Demokrasi Dergisi**, 6, 13-14, 2014.
- Günaydın, Murat; “**Toplam Kalite Yönetimi**”, Araştırma Makalesi, İzmir İleri teknoloji Enstitüsü, İzmir.
- Hergüner, Gülten; “**Eğitimde Toplam Kalite Uygulamasının Sağlayacağı Yararlar**”, İstanbul, Beykent Üniversitesi, Araştırma Makalesi, 1998.
- Tatlidil, Hüseyin; **Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz**, Akademi Matbaası, 2002.

- Kağnıcıoğlu, Hakan; “**Günümüz İşletmelerinin Yaşam Anahtarı: Müşteri Odaklılık**”, Araştırma Makalesi, Anadolu Üniversitesi, Endüstriyel Sanatlar Yüksekokulu, Eskişehir.
- Kalaycı, Nurdan; “Yükseköğretimde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Sürecinde Gözardı Edilen Unsurlar”, **Araştırma Makalesi, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, 2008.
- Kalder Resmi Web Sitesi, Erişim: <<http://www.kalder.org/kalderhakkinda.aspx?id=12>>, Ocak 2017.
- Kalkan, Adnan; “**Toplam Kalite Yönetiminde Eğitimin Yeri**”, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İstanbul,1998
- Karasar, Niyazi; **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. 3AAraştırma ve Danışmanlık Ltd. Şti Ankara, 1995
- Külcü, Özgür; “**Kalite Yönetimi, Kalite Sistem Dökümantasyonu ve ISO Standartlarında Belge Yönetimi**”, Araştırma Makalesi, Hacettepe Üniversitesi İşletme Bölümü, Ankara.2014.
- Millioğlu, A. Kaya; “**Toplam Kalite Nedir ve Enstitümüzde Toplam Kaliteye Nasıl Ulaşabiliriz?**”, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü E-Bülten, Sayı: 4, 2005. Erişim:<<http://www.gtu.edu.tr/ebulten/sayi4/kalitendr.htm>>, Aralık 2016.
- Yılmaz, Murat; “**Kalite Yönetim Sistemlerinin Evrimi ve Toplam Kalite Yönetiminin Banknot Matbaası Genel Müdürlüğüne Uygulanabilirliği**”, Uzmanlık Tezi, T.C. Merkez Bankası, Piyasalar Genel Müdürlüğü, Ankara, 2003.
- Dengiz, Nesrin; Deniz, Onat; “Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Çerçevesinde Ataşehir Toplu Konut Yerleşmesinin Değerlendirilmesi”, **Tasarım Kuram Dergisi**, Sayı: 3, s:102, 2003.
- Özçakar, Necdet; “Bir Kamu Kuruluşundaki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 39, Sayı: 1.
- Özçakar, Necdet; Bir kamu kuruluşundaki toplam kalite yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesi. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 39(1), 106-124,2010.
- Sigma Center Web Sitesi, Erişim: <<https://www.sigmacenter.com.tr/iso-9001-2015-revizyonu-yeni-kalite-yonetim-prensipleri-nelerdir.html>>, Ocak 2017.
- Suğur, Nadir; Nichols, Theo; Suğur, Serap; Türkiye’de Toplam Kalite Uygulamaları: Beyaz Eşya, Otomotiv ve Tekstil Sektörü Üzerine Bir Araştırma, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Sayı: 59-2, 2005.
- Sürekli İyileştirme ve DemingCycle, Erişim: <<https://csideming.wordpress.com/deming-dongusu/>>, Aralık 2016.

- Şen, Y. Serhat; “**Dr. William Edwards Deming ve Dr. Joseph Moses Juran**”, Araştırma Makalesi, İstanbul, Beykent Üniversitesi İşletme Bölümü, 2012.
- Taner, Bahar; Kaya, İlke; “ **Toplam Kalite Yönetiminin Başarıyla Uygulanma Esasları**”, Araştırma Makalesi, Mersin Üniversitesi, Mersin, 2010.
- Erkılıç, Turan; “**Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması**”, Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, s: 54.
- TÜV SÜD Web Sitesi, Erişim: <<http://www.tuv-sud.com.tr/tr-tr/merkez/faaliyetlerimiz/denetim-sistem-sertifikasyonu/iso-9001-yoenetim-sistemi-sertifikasyonu/iso-9001-2015-kalite-standardi-revizyonu>>, Ocak 2017.
- Ulaş, Sema; “**Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü**”, Uzmanlık Tezi, TC Merkez Bankası, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.2002.
- Usta, S. Talha; “Toplam Kalite Uygulamalarının Firma Performansı Üzerine Etkisi”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Sayı: 13/2.2011.
- Wikipedia web sitesi, “**İstatiksel Sigma Nedir?**”, Erişim: <https://tr.wikipedia.org/wiki/Alt%C4%B1_sigma>, Aralık 2016.
- Yenersoy, Gönül; “Toplam Kalitenin Modası Geçmedi”, **Capital Dergisi** Web Sitesi, Erişim:<<http://www.capital.com.tr/yonetim/liderlik/toplam-kalitenin-modasi-gecmedi-haberdetay-3560>>, Ocak 2017.
- Yıldırım, Engin; “**Türkiye'deki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İşçiler ve Endüstri İlişkileri Üzerindeki Etkileri**”, 1999.Erişim: <<http://www.barikatlar.de/gorusler/kolelik2.htm>>, Ocak 2017.
- Yılmaz, Levent; “Toplam Kalite İdeolojisi ve Kamu Yönetimi”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 41, Sayı 2, 2008.
- Yılmaz, Murat; “**Kalite Yönetim Sistemlerinin Evrimi ve Toplam Kalite Yönetiminin Banknot Matbaası Genel Müdürlüğüne Uygulanabilirliği**”, Uzmanlık Tezi, T.C. Merkez Bankası, Piyasalar Genel Müdürlüğü, Ankara.2003.

EK

ANKET FORMU

Aşağıdaki ölçek "TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ALGILARININ ÖZEL KURULUŞLAR ÜZERİNE ETKİLERİNİN İSTATİKSEL ARAŞTIRILMASI" için bir araştırma tezinde kullanılacaktır. Vereceğiniz cevaplar çalışma açısından oldukça önemlidir. Ölçeği cevaplamayı kabul ettiğiniz ve zaman ayırdığınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1. Yaşınız nedir?

- 19-26
- 27-35
- 36-45
- 45 yaş üstü

2. Cinsiyetiniz nedir?

- Kadın
- Erkek

3. Eğitim durumunuz nedir?

- Lise
- Ön Lisans
- Lisans
- Yüksek Lisans
- Doktora

4. Kurumda toplam çalışma süreniz nedir?

- 0 - 5 yıl
- 6 - 10 yıl
- 11 - 15 yıl
- 26 yıl ve üzeri

5. Ne kadar süredir bu görevdesiniz?
- 0 - 5 yıl
 - 6 - 10 yıl
 - 11 - 15 yıl
 - 26 yıl ve üzeri
6. Kıdeminiz nedir?
- Personel
 - Uzman Yrd/Uzman
 - Yönetici Yrd/Yönetici
7. Kurumunuzda ne kadar süredir kalite sistemi uygulanıyor?
- 0 - 2 yıl
 - 3 - 5 yıl
 - 6 - 9 yıl
 - 10 yıl ve üzeri
8. Kurumunuzda uygulanan kalite sistemi hangisidir?
- Akreditasyon (JCI)
 - ISO 2001
 - Diğer (Belirtiniz)
9. Toplam kalite yönetimi (TKY) konusunda daha önce eğitim aldınız mı?
- Evet
 - Hayır
10. Daha önce hiç kalite çalışmalarında görev aldınız mı?
- Evet
 - Hayır

11. Görev yaptığınız kurumda kalite yönetimi ekibi bulunuyor mu? Evet Hayır

12. Kalite ekibinde görev alan kişilerin kalite yönetimi konusunda eğitim alması gerekli midir? Evet Hayır

Aşağıda ölçekler ile tarafınıza yöneltilen sorulara "Kesinlikle Katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Kararsızım", "Katılıyorum", "Kesinlikle Katılıyorum" seçeneklerinden size en uygun olanı işaretleyerek yanıt veriniz.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ

Görüşler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Şirket yönetimi ve her kademedeki yönetici şirketin kalite performansından hangi ölçüde sorumlu olduğunu bilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.Şirket yönetimi ve her kademedeki yönetici şirketin kalite geliştirme sürecine katılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.Şirket yönetimi ve her kademedeki yönetici şirketin kalite geliştirme sürecini destekler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.Şirket yönetimi ve her kademedeki yönetici şirketin kalite performansı konusundaki bireysel sorumluluğunun bilincindedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.Şirkette çalışanlar rakipleri hakkında bilgi paylaşımında bulunurlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.Şirket yönetimi rakipleri hakkında edindiği bilgileri güncel tutmaya önem verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.Şirket yönetimi için müşterilerin taleplerinin ve eğilimlerinin değerlendirilmesi önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.Şirket personeli rakip şirketler ile rekabette avantaj sağlayacak bir bilgi bulduğunda, bunu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.Şirketin kalite hedefleri daha önceden belirlenmiştir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.Şirketin kalite hedefleri konusunda şirkette çalışan tüm personel bilgilendirilmiştir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.Şirkette çalışan güvenliği ile ilgili gerekli önlemler alınmıştır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.Şirket genelinde kullanılan tüm formlar standardize edilmiştir ve düzenli aralıklar ile güncellenmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.Şirket içindeki tüm uygulamalar standardize edilmiştir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.Şirket yönetimi ve personel birbirine verdiği sözleri yerine getirir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.Şirket yöneticileri tüm personele eşit ve adil davranır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.Şirket yönetimi ve personeller birbirine güvenir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.Şirkette çalışan personeller yeni teknolojiler, kurumsal iş planları ve rakip şirketlerin performansı hakkında bilgilendirilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.Şirkette tüm personel iş güvenliğine sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.Şirkette personeller performanslarına uygun şekilde ödüllendirilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Gökten Nuri DOĞAN
Doğum Yeri : Eskişehir
Doğum Tarihi : 03.11.1979

Öğrenim Durumu

İlk Öğrenim Ortaokulu : Eskişehir Kılıç Arslan İlkokulu/Battalgazi
Orta Öğrenim : Yunus Emre Endüstri Teknik/Meslek Lisesi
Lisans : Anadolu Üniversitesi Kamu Yönetimi
Bölümü
Yabancı Dil : İngilizce

İş Tecrübesi

1999-2017 : Hava Kuvvetleri Komutanlığı
(Uçak/Helikopter Sistem Yöneticiliği)

İletişim : goktendogan@gmail.com