

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KALİTE YÖNETİM UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL**  
**KURUMSALLAŞMAYA ETKİSİ: İNŞAAT SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**MehmetAli CANDAN**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

**AĞUSTOS 2015**

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KALİTE YÖNETİM UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL**  
**KURUMSALLAŞMAYA ETKİSİ: İNŞAAT SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**MehmetAli CANDAN**

**1203817832**

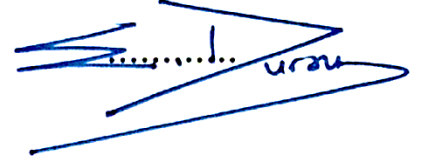
**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

**Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Erdal DURSUN**

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler, Enstitüsü'nün 1203817832 numaralı Yüksek Lisans/Doktora öğrencisi, "MehmetAli CANDAN", ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı **"KALİTE YÖNETİM UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMAYA ETKİSİ: İNŞAAT SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA"** başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

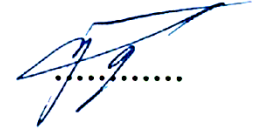
**Tez Danışmanı** : Yrd. Doç. Dr. Erdal DURSUN  
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



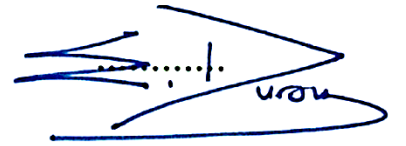
**Jüri Üyeleri** : Doç. Dr. Özgür TEOMAN  
Hacettepe Üniversitesi



Yrd. Doç. Dr. Asım YÜZBAŞIOĞLU  
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



Yrd. Doç. Dr. Erdal DURSUN  
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



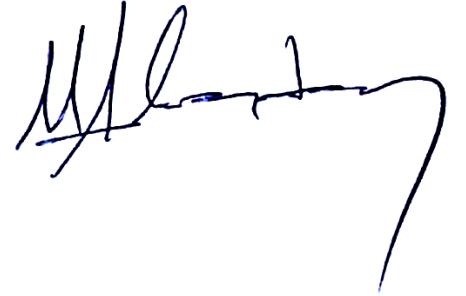
**Tez Savunma Tarihi:** 27 Ağustos 2015

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “Kalite Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Kurumsallaşmaya Etkisi: İnşaat Sektöründe Bir Araştırma” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

27.08.2015

MehmetAli CANDAN



## ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasının hazırlanmasında öncelikle, güler yüzü, ikram ettiği hatırını hiç unutmayaçağım kahveleri yanında bilgileri ve tecrübesi ile bana ışık tutan kıymetli danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Erdal DURSUN Beyefendi ve tezimin geliştirilmesinde eksik yönlerin belirlenmesinde bana yol gösteren çok değerli hocam Dr. Hakan YALÇIN Beyefendi başta olmak üzere öğrenim gördüğüm zamanlarda yardımını esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Onur BALKAN Beyefendiye ve onların nazarında Türk Hava Kurumu Üniversitesi'nin tüm çalışanlarına teşekkür ederim. Ayrıca araştırma ile ilgili araştırma verilerinin SPSS istatistik paket programıyla analiz edilmesinde maddi manevi yardımını esirgemeyen deneyimlerini titizlikle aktaran saygıdeğer meslektaşım SMMM Handan ARSLAN'a gösterdiği özveriden dolayı teşekkürü bir borç bilirim.

Anketin hazırlanması, dağıtımı ve toplanması vb. çalışmalar esnasında benden desteğini esirgemeyen tüm özel inşaat sektörü işletme sahiplerine, yöneticilerine ve çalışma arkadaşlarına yardımlarından dolayı minnettarım.

Ayrıca bu çalışmalarım esnasında kendinden ödün vererek, çocuklarımızla ilgilenmek suretiyle, bana daha fazla zaman kalmasına olanak sağlayan, bu süre zarfında gerekli sabır ve kolaylığı gösteren kıymetli eşime de ayrıca şükranlarımı sunuyorum.

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
TABLO LİSTESİ.....	viii
ŞEKİL LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR .....	x
ÖZET.....	xi
ABSTRACT.....	xii
GİRİŞ.....	1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>2</b>
<b>1. KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ TANITIMI.....</b>	<b>2</b>
1.1 Kalite Kavramı.....	2
1.2 Kalite Uygulama İlkeleri.....	4
1.2.1 Müşteri Odaklılık.....	4
1.2.2 Liderlik.....	5
1.2.3 Çalışanların Katılımı.....	5
1.2.4 Proses Yaklaşımı.....	6
1.2.5 Yönetimde Sistem Yaklaşımı .....	7
1.2.6 Sürekli İyileştirme Yaklaşımı .....	8
1.2.7 Verilere Dayalı Karar Verme Süreci.....	8
1.2.8 Tedarikçiler ile Olumlu İlişki Kurma .....	9
1.3 Kalitenin Uygulama Boyutları.....	9
1.4 Kalite Yaklaşımları .....	10
1.4.1 Frederick Taylor'ın Kalite Yaklaşımı.....	10
1.4.2 William Edwards Deming'in Kalite Yaklaşımı.....	11
1.4.3 Dr. Joseph Moses Juran'ın Kalite Yaklaşımı.....	12
1.4.4 Armand V. Feigenbaum' in Kalite Yaklaşımı .....	13
1.4.5 Taguchi'nin Kalite Yaklaşımı.....	13
1.4.6 İshakawa'ın Kalite Yaklaşım.....	14
1.4.7 Crosby'in Kalite Yaklaşımı .....	14
1.4.8 Taiichi Ohno'nun Kalite Yaklaşımı.....	14
1.5 Kalite Anlayışı Evrimi .....	15
1.5.1 Kalite Muayene.....	15

1.5.2 Kalite Kontrol .....	16
1.5.3 Kalite Güvencesi .....	16
1.5.4 Toplam Kalite Yönetimi .....	16
1.5.5 Kalite Yönetim Sistemi .....	17
1.5.6 Kalite Yönetim Sistemi ve Toplam Kalite Yönetimi Arasındaki İlişki .....	18
1.6 İşletmelerin Kalite Uygulamalarına Gereksinimi .....	20
1.7 Kalite Sisteminin İşletmelere Sağlayabileceği Avantajlar .....	20
1.8 Kalite Sağlamaya Yönelik Yönetim Biliminin Güncel Konuları .....	21
1.8.1 Altı Sigma Yaklaşımı .....	21
1.8.2 Kıyaslama (Benchmarking) Yaklaşımı .....	22
1.8.3 Dış Kaynak (Outsourcing) Yaklaşımı .....	22
1.8.4 Sanal Organizasyonlar Yaklaşımı .....	22
1.8.5 Yalın Organizasyon Yaklaşımı .....	23
1.8.6 Değişim Mühendisliği Yaklaşımı .....	23
1.8.7 İş Mükemmelliği Yönetimi Yaklaşımı .....	24
1.9 Kalite Yönetim Uygulamalarının Türkiye'deki Durumu .....	24
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	27
<b>2. KURUMSALLAŞMA</b> .....	27
2.1 Kurum ve Kurumsallaşma Kavramı .....	27
2.2 Kurumsallık Teorisi ve Yaklaşımlar .....	29
2.2.1 Merton'un Kurumsallık Yaklaşımı .....	33
2.2.2 Selznick'in Kurumsallık Yaklaşımı .....	34
2.2.3 Zuker'in Kurumsallık Yaklaşımı .....	35
2.2.4 Meyer ve Rowan'ın Kurumsallık Yaklaşımı .....	36
2.2.5 DiMaggio ve Powell'ın Kurumsallık Yaklaşımı .....	38
2.2.6 Friedland ve Alford'un Kurumsallık Yaklaşımı .....	39
2.2.7 James G. March'ın Kurumsallık Yaklaşımı .....	39
2.3 Kurumsallaşan Örgütlerde Ortaya Çıkan Temel Boyutlar .....	40
2.3.1 Formalleşme .....	40
2.3.2 Otonomi .....	41
2.3.3 Kültürel Güç .....	42
2.3.4 Şeffaflık .....	43
2.3.5 Tutarlılık .....	44

2.4 Örgütlerin Kurumsallaşma Gereksinimi .....	45
2.5 Örgütlerin Kurumsallaşmasına Engel Olabilecek Unsurlar.....	46
2.6 Kurumsallaşmanın Güncel Yaklaşımı “Kurumsal Yönetim” .....	46
2.6.1 Kurumsal Yönetimin Önemi.....	47
2.6.2 Genel Kabul Görmüş Kurumsal Yönetim İlkeleri .....	47
2.6.3 Kurumsal Yönetimde Amaçlar .....	49
2.6.4 Kurumsal Yönetimin Anlayışının Kazandırdığı Değerler .....	49
2.7 Kurumsallaşmanın Türkiye’deki Durumu .....	51
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>54</b>
<b>3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....</b>	<b>54</b>
3.1 Araştırmanın Amacı.....	54
3.2 Araştırmanın Önemi.....	54
3.3 Araştırmanın Modeli.....	55
3.4 Evren ve Örnekleme Belirlemesi .....	55
3.5 Araştırmanın Hipotezleri .....	56
3.6 Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı ve Ölçekler .....	56
3.7 Araştırmanın Sınırlılık ve Kısıtları .....	57
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>58</b>
<b>4. ARAŞTIRMA BULGULARI.....</b>	<b>58</b>
4.1 Güvenirliliği, Geçerlilik Analizi Bulguları ve Yorumlaması.....	58
4.2 Demografik Özellikler .....	62
4.3 Korelasyon Analizi .....	65
4.4 Çapraz Tablolar.....	66
4.5 Faktör Analizi .....	67
4.6 Araştırma Hipotezlerine Ait Sonuçların Özeti.....	74
4.7 Regresyon Analizi.....	78
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>81</b>
<b>5. SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>81</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>87</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>96</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>99</b>



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1.1:</b> ISO Standartlarının Yıllar İtibariyle Gelişimi.....	18
<b>Tablo 2.1:</b> Kurumsallaşma Yaklaşımları.....	33
<b>Tablo 4.1:</b> Pilot Anket Güvenilirlik İstatistiği.....	59
<b>Tablo 4.2:</b> Kalite Yön.Uyg. Örgütsel Kurum. Etkisi Anket Güvenirliği İstatistiği ..	59
<b>Tablo 4.3:</b> Kalite Yön. Uyg.Örgütsel Kurumsal Etkisi Madde-Toplam istatistiği. ..	60
<b>Tablo 4.4:</b> Kalite Yönetim Uygulamaları Güvenirlik İstatistiği.....	61
<b>Tablo 4.5:</b> Kalite Yönetim Uygulamaları Madde-Toplam istatistiği.....	61
<b>Tablo 4.6:</b> Örgütsel Kurumsallaşma Güvenirliği İstatistiği.....	61
<b>Tablo 4.7:</b> Örgütsel Kurumsallaşma Madde-Toplam istatistiği.....	61
<b>Tablo 4.8:</b> Cinsiyetiniz.....	63
<b>Tablo 4.9:</b> Yaşınız.....	63
<b>Tablo 4.10:</b> Medeni Durumunuz.....	64
<b>Tablo 4.11:</b> Öğrenim Durumunuz.....	64
<b>Tablo 4.12:</b> Bu İşletmede Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz? .....	64
<b>Tablo 4.13:</b> Bu Çalışmakta Olduğunuz İşyerinde Çalışan Sayısı.....	64
<b>Tablo 4.14:</b> İşletmedeki Pozisyonunuz.....	64
<b>Tablo 4.15:</b> Korelasyon Analizi.....	65
<b>Tablo 4.16:</b> Çapraz Tablolar Analizi.....	66
<b>Tablo 4.17:</b> Kalite Yönetim Uygulamaları KMO ve Bartlet testi.....	67
<b>Tablo 4.18:</b> Kalite Yönetim Uyg.Örgütsel Kurumsal. Etkisi KMO ve Bartlet testi.....	67
<b>Tablo 4.19:</b> Kalite Yönetim Uygulamaları Varyans Değerleri.....	68
<b>Tablo 4.20:</b> Örgütsel Kurumsallaşma Varyans Değerleri.....	69
<b>Tablo 4.21:</b> Kalite Yönetim Uygulamaları Dörtlü Faktör Desen Matriks Bileşeni. .	70
<b>Tablo 4.22:</b> Örgütsel Kurumsallaşma Dörtlü Faktör Desen Matriks Bileşeni.....	71
<b>Tablo 4.23:</b> Kalite Yönetim Uygulamaları Dörtlü Faktör Analizi.....	72
<b>Tablo 4.24:</b> Örgütsel Kurumsallaşma Dörtlü Faktör Analizi.....	73
<b>Tablo 4.25:</b> “Planlama” ve Örgütsel Kurumsallaşma frekans değerleri.....	74
<b>Tablo 4.26:</b> “Uygulama” ve Örgütsel Kurumsallaşma frekans değerleri.....	75
<b>Tablo 4.27:</b> “Kontrol Etme” ve Örgütsel Kurumsallaşma frekans değerleri.....	76
<b>Tablo 4.28:</b> “Önlem Alma” ve Örgütsel Kurumsallaşma frekans değerleri.....	76
<b>Tablo 4.29:</b> Örgütsel Kurumsallaşma Anlayışı Frekans Dağılımları.....	77
<b>Tablo 4.30:</b> Kalite Yön. Uyg.Örgüt. Kurum.İlş.Çoklu Regr. Analizi Sonuç.....	79

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 2.1:</b> Kurumsallaşma Neden ve Sonuçlar. ....	31
<b>Şekil 2.2:</b> Örgütsel Yapının Karmaşıklığı ve Kurumsal Kaynakları .....	37
<b>Şekil 2.3:</b> Örgütsel Hayatta Kalma .....	37
<b>Şekil 2.4:</b> Kurumsal Yönetim İlkeleri.....	49
<b>Şekil 3.1:</b> Araştırmanın Modeli .....	55
<b>Şekil 4.1:</b> Ölçüm grafiği (scree plot) .....	70

## **KISALTMALAR**

- EN** : European Norm (Avrupa Standartları)
- KYS** : Kalite Yönetim Sistemi
- ISO** : International Organization For Standardization (Uluslararası Standartlar Organizasyonu)
- JIT** : Just In Time (İhtiyaç Duyulan Yerde ve Zamanda Üretim Yapma Tekniği)
- OECD** : Organisation For Economic Cooperation and Development (İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)
- TDK** : Türk Dil Kurumu
- TKY** : Toplam Kalite Yönetimi
- TSE** : Türk Standartları Enstitüsü

## ÖZET

### KALİTE YÖNETİM UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMAYA ETKİSİ: İNŞAAT SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

CANDAN, MehmetAli

Yüksek Lisans, İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Erdal DURSUN

Ağustos 2015, 99 Sayfa

Temel amacı kalite sisteminin işletmelerin kurumsallaşması üzerindeki olumlu etkilerinin ortaya konulması olan araştırma nitel ve nicel araştırma yöntemleri birlikte kullanılarak hazırlanmıştır.

Ortaya konulan araştırmanın teorik ilk iki bölümünde sırasıyla kalite ve kurumsallaşma kavramları incelendikten sonra literatürde yer alan çalışmalar taranarak iki kavram arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde önerilen hipotezlere göre araştırma modeli belirlendikten sonra, araştırmada kullanılan veriler, araştırmanın evreni ve analiz yöntemleri kısaca açıklanmıştır. Son bölümde ise araştırma bulguları ve yorumlarına yer verilmiştir.

Araştırma sonucunda görülmüştür ki, kalite yönetimi uygulamalarıyla işletmelerin kurumsallaşması arasında karşılıklı etkileşime dayanan pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca kalitenin planlama, uygulama, kontrol etme, önlem alma boyutlarının işletmelerin kurumsallaşma sürecinde tamamlayıcı bir etkisinin olduğu yapılan araştırma sonucunda tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kalite, Kalite Yönetimi, Kurum, Kurumsallaşma

## **ABSTRACT**

### **THE IMPACT OF QUALITY MANAGEMENT PRACTICES ON ORGANISATIONAL INSTITUTIONALISATION: A SURVEY ON CONSTRUCTION SECTER**

CANDAN, MehmetAli

Master, Department of Management

Thesis Supervisor: Asst. Prof. Dr. Erdal DURSUN

July 2015, 99 pages

The survey, the main goal of which is to show the positive effects of quality systems on the institutionalisation of the organizations is prepared by using the quantitative and qualitative research methods together.

After analysing the concepts of quality and institutionalisation in the first two theoretical chapters of the survey, the relationship between these two concepts were tried to be identified by reviewing the literature.

In chapter tree of the study, the appropriate research method is determined according to the proposed hypotheses. Afterwards, the data, methods of analysis and the target population of the survey is clarified. In the last chapter the results and comments of the researcher were given place.

As a result of the study, it was understood that there is a positive correlaticn, which is based on matuel intereactio between quality management practices and organizational institutionalisation. Besides, it has been detected that the aspects of planning, practicing, controlling, taking precautions of the quality have a supplementary effect on the process of organisational institutionalisation.

**Key Words:** Quality, Quality Management System, Institution, Institutionalization

## GİRİŞ

Teknoloji çağının getirdiği hızlı değişim, işletmeler açısından rekabet ortamında kalite ve kurumsallaşmayı zorunlu hale getirmiştir. Bu sebeple işletmeler çağa ayak uydurabilmek için öncelikle kalite üzerine yoğunlaşmışlar daha sonra varlıklarını sürekli hale getirebilmek için kurumsallaşma üzerine odaklanmışlardır.

Kalite sistemi kurgusundaki “Planlanma” ile süreç yaklaşımını, “Uyguma” ile sürekli iyileştirmeyi, “Kontrol Etme” ile müşteri memnuniyetini, “Önlem Alma” ile ilk seferde ve her defasında aynı standardı gerçekleştirmeyi hedeflemektedir. Kalite sisteminin etkin düzeyde uygulanması öncelikle örgütlerde etkileşimi sonrasında ise işletmelerde başarı oranını yükseltmektedir. Başarının sürekliliği örgütü oluşturan yapının kişilerden ziyade kurallara, standartlara ve prosedürlere bağlı olmasıyla sağlanabildiği kanısına varılmıştır. Ayrıca bu standartları sağlayan işletmeler kendine özgü iş yapma tekniğine sahip olmaktadırlar. Kurumlarına has olan ve kendi geliştirdikleri bu sistemi ve düzeni, genel kabul görmüş kurumsal yönetim ilkeleri olan şeffaflık, adillik, sorumluluk ve hesap verebilirlik unsurlarıyla bütünleştirdikleri taktirde kamunun da güvenini kazanarak kurumsal duruma gelmektedirler.

Bu bağlamda; kalite ve kurumsallaşma kavramları arasındaki öneme vurgu yapan bu tezin temel amacı, işletmelerdeki kalite yönetimi uygulamalarının kurumsallaşma süreç ve uygulamalarına olan etkisini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda araştırmanın birinci bölümünde kalite kavramı ve yaklaşımları, ikinci bölümde kurumsallaşma kavramı ve kurumsallaşma yaklaşımları incelenmiştir. Üçüncü bölümde örgüt üyelerinin demografik özelliklerine değinilmiş, dördüncü bölümde ortaya çıkan bulgular ile iki kavram arasındaki ilişki değerlendirilmiştir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ TANITIMI**

Kullanıcı ihtiyaçları ve beklentileri ile doğrudan ilişkili olan, bu beklentilerin kişilere göre değişkenliği, tatmin güçlüğü gibi nedenlerden kalitenin standart bir tanımını yapmak zordur. Kalite anlayışı; müşterilerin karakter tiplerine, sosyal konumlarına ve ekonomik durumlarına bağlı olarak değişkenlik gösteren, farklı ihtiyaç ve beklentiler çerçevesinde şekil değiştiren öznel bir olgudur. Kalite kavramı konusunda bazı araştırmacılar ve kurumlar tarafından yapılan tanımlar literatürde şu şekilde yer bulmuştur.

#### **1.1 Kalite Kavramı**

Kalite kelimesi son dönemlerde bir slogan niteliğinde işletmeler tarafından kullanılmaktadır. Genellikle çok geniş anlamlar yüklenen ve bazen de yanlış anlaşılmalara sebep olabilen kalite olgusuna açıklık getirilmesinde fayda vardır. Kalite kavramı, boyutları farklı olsa da üretim ilişkileri ile birlikte doğmuş ve ortaya çıktığı andan itibaren ilgi duyulan bir konu olarak süregelmiştir.

Kalitenin pek çok tanımı yapılmıştır. Crosby'e (1979) göre kalite, gereksinimlere uygunluk, Kauro Ishikawa'ya (1985) göre, kontrol uygulamalı, ekonomik, kullanışlı ve tüketiciyi daima memnun eden ürünü ortaya çıkarmak, tasarlamak, üretmek ve satış sonrası hizmetleri vermek, Feigenbaum'a (1991) göre, pazarlama, mühendislik, üretim ve sürekli bakım yoluyla müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama yeteneğine sahip ürün özelliklerinin bir bileşiminin bütünü, Juran ve Gyra'ya (1993) göre müşteri beklentilerini tatmin etme ve kullanıma uygunluk, Deming'e (1994) göre, sadece müşterinin ihtiyaç-beklentilerini karşılamak değil, beklentilerinin ilerisine geçerek müşteriyi tam memnun etmek, Reeves ve Bednar'a (1994) göre, uluslararası arenada firmaların ekonomik büyümesine yön veren kılavuz, önemli bir unsur ve tek güç olarak tanımlanmıştır (Reeves ve Bednar, 1994'den, Akt. Halis, 2007: 50).

Amerikan Kalite Kontrol Derneği (1980) kaliteyi; bir ürün veya hizmetin belirlenmiş gereksinimleri karşılayabilme yeteneğine sahip olan özelliklerin tümü şeklinde tanımlamıştır (Efil, 1999: 8).

Türk Standartları Enstitüsü (1985) tanımına göre ise; bir mal veya hizmetin belirlenmiş veya belirlenmemiş ihtiyaçları karşılama kabiliyetine, yeteneğine dayanan özelliklerin tamamıdır. Kalite genel olarak günlük konuşmalarda üstünlüğü, kusursuzluğu, mal ve hizmetin iyi niteliklere sahip olduğunu belirtir. Bu bakımdan kalite de kapsam kişisel (sübjektif) değerleri içermektedir. Ancak şunu ifade etmek gerekir ki, kişisel değerlendirmelerden meydana gelen kalite anlayışı toplumdan topluma, yaşam seviyesi, gelenekler, toplumsal etik kurulları, eğitim gibi çok sayıda etkenin baskısı altında değişkenlik göstermesine rağmen son zamanlarda kalite kavramının üzerine görüş birliği sağlanan genel belirleyici özellik “kullanım amaçlarına uygunluk” şeklindedir (Şimşek, 2004: 236).

Kurumsal anlamda kalite, bir stratejik araç olarak görülmektedir. Kurumlar, rekabetçi avantajları yakalayabilmek için kalitenin stratejik uygulamalarını göz ardı edememektedir. Kurumlar öyle ya da böyle çeşitli kalite felsefesi ve girişimlerini uygulamakta ve her kurum kendi kalite ilkelerini oluşturmaya çalışmaktadır. Önceleri kalite tanımları daha çok “ürün odaklı” iken, son zamanlarda bu tanımlar “sistem odaklı” hale dönüşmüştür. Günümüzde kalitenin odak noktasında ise, ürünü kullanacak bireyin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik doğrudan “müşteri odaklı” duruma gelmiştir (Muluk, Z., Danacıoğlu, N., 2000: 5).

Bu yaklaşımlardan hareketle kalite; kullanım ve spesifikasyonlara, müşteri istek ve beklentilerine uygunluk olarak tanımlanabilir. Uygunluk kavramı ise dört temel boyutta sınıflandırılmıştır.

- a. Standarda uygunluk: Herhangi bir ürünün, tasarımcısının bu ürüne ilişkin ortaya koyduğu temel özelliklere sahip olmasıdır. Ürün muayene (kontrol) edilerek, standartlara uygun olup olmadığı test edilmektedir.
- b. Kullanıma uygunluk: Ürünün, kullanıcının gerçek ihtiyaçlarını ve tüm beklentilerini karşılanması bakımından güvence altına alınmasıdır (Muluk, Z., Danacıoğlu, N., 2000: 9).
- c. Maliyet uygunluk: Üretim sürecinde değişkenliğin en aza indirilerek, ürün özelliklerinin kabul edilebilir alt ve üst sınırlar arasında kalmasıdır. Sıfır hata



ile üretim yaparak düşük maliyet hedeflerine ulaşabilir. Hatalı ürünün yok edilmesi, memnuniyetsizliği ortadan kaldırarak, kalitesizliğin yaratacağı maliyeti de önler. Tüm süreçler istatistiki olarak izlendiğinde her süreç kontrol altına alınabilir. Süreçlerin kontrol verilerinin geri bildirimi ile alınması, kusurların ve hataların hızla ortadan kaldırılmasını kolaylaştırır. Böylece tüm süreçlerde yapılacak tasarım ve iyileştirme maliyette uygunluk anlamına gelmektedir.

- d. Açığa çıkmamış gereksinimlere uygunluk: Uyuyan talebin tespit edilerek, pazarın dile getirilmemiş gereksinimlerini karşılamak anlamında kullanılan bu kavram, kurumlara rakipleri karşısında büyük bir avantaj sağlamaktadır (Efil, 1999: 8-9).

Kalite tanımı müşteri odağında incelenirse stratejik bir anlam yüklenmiş olur. Çünkü müşteri tatmini, ürün özellikleri ve kusursuzluk ile anlaşılabilir. Ürün özellikleri örgütün satışları üzerinde, kusursuzluk ise maliyetler üzerinde etkili olmaktadır.

## **1.2 Kalite Uygulama İlkeleri**

Kalite yönetim sisteminin, bir kurumda başarılı bir şekilde uygulanabilmesi ve kurumun organizasyonel bir şekilde yönetilebilmesi için, tatbik edileceği kuruluşa sekiz yönetim prensibini yerleştirmeyi amaçlamaktadır. Bu ilkeler, performans iyileştirilmesinin ve standardın gerekliliklerinin altında yatan felsefeyi ortaya koymaktadır. Standardın anlamını ve ruhunu kurumlarına entegre edebilen kuruluşlar kendi içlerinde güçlü bir dinamizme sahip olmaktadırlar. Kurumların bu ilkelere dayanarak iş kültürünü üst yönetimin önderliğinde, işletmelerinde uygulayabildiklerinde, faaliyetlerini kontrol altına almış ve tüm süreçlere işlevsellik kazandırmış olacaklardır (Kavrakoğlu, 1998: 28).

### **1.2.1 Müşteri Odaklılık**

Kuruluş müşteri memnuniyeti ve tatminini merkez noktasına almalıdır. Kurumun bütün çalışanlarına müşteri şartlarının tam karşılanması bilinci yerleştirilmelidir. Kurumlarda müşteriye karşı pozitif bir kalite yaklaşımı oluşturulmalı ve müşteri odaklılığı ilkesi gereği kuruluşun içinde de süreçlerin tedarikçi müşteri ilişkisi içinde hareket etmesi sağlanmalıdır. Örneğin çalışanlar ürettikleri yarı mamulü bir sonraki makine hattına aktarırken, kendisini müşteri olarak

düşünüp kalite kontrolü merkezde yapmalıdırlar. Böylelikle üretim yapan kurum şartları yerine getirirken maliyet kayıplarını da önlemiş olmaktadır (Karabiber, 2010: 11).

### **1.2.2 Liderlik**

Liderliğin temel amacı, kuruluşun amaçlarının ve hedeflerinin tamamen gerçekleşmesinin güvence altına alınmasıdır. Liderler kuruluşta öncelikle amaç birliğini inşa eder ve çalışanları bu amaca yönlendirirler. Liderler, çalışanların oluşturulan hedeflerinin gerçekleştirilmesine katılımını sağlamak için, uygun ortam oluşturulmasını güvence altına almalıdırlar. Bununla birlikte liderler, hedef ve amaçlar ortaya koymalı bunları güncellemeli, vizyona ulaşmak için stratejiler uygulamalıdırlar. Kuruluşun gelecek için bir vizyonu yaratılmışsa, buna erişmek ancak yetkilendirilmiş yöneticiler ve iyi motive olmuş çalışanlar ile bilgi birikimli, deneyimli liderler vasıtasıyla gerçekleşebilir (Hacaloğlu, 2007: 17).

### **1.2.3 Çalışanların Katılımı**

Bir kurumun çalışanlarının tamamı şirketin değeridir ve tam katılımları kuruluşun çıkarları doğrultusunda onların kabiliyetlerini ortaya çıkarır. Bir kurumun her kademesindeki çalışanlar, kurumun hedeflerini karşılama kabiliyeti konusunda şirketlerine etki ederler. Çalışanların yaptığı işin önem derecesine ve büyüklüğüne bakılmaksızın yapılan her işi kurumun bir parçası olarak değerlendirmek gerekir. Çalışanların hepsine önem verilip yeteneklerini ortaya koyma fırsatı tanındığında ise kişisel yeteneklerini sergileme güdülerinden dolayı, kurum yararına yaptıklarını ortaya koymak istedikleri için çalışanların katılımı çok önemlidir (Karabiber, 2010: 20).

Çalışanların katılımı gerçekleştiğinde, işletmede iş verimi de artar. Çalışanların süreçlere dâhil edilmesi, onların yenilikler ortaya koyup sürekli gelişime kendilerini açık tutmalarını sağlar. Ortaya koydukları fikir ve yeniliklerin tamamı kabul edilmese bile birkaç tanesine önem verilip uygulanması, çalışanlar üzerinde bulunduğu ortamdan haz alma duygusunu tetikler. Bunun sonucunda motivasyon artar, çalışanlar kurumu sahiplenir, kurumun yararına bir şeyler ortaya koymak için çaba sarf eder (Buluç, 2007: 10).

#### 1.2.4 Proses Yaklaşımı

Süreçler bazında faaliyetlerin tasarlanması, ele alınması ve değerlendirilmesidir. Kaynaklar ve faaliyetler birer süreç olarak yönetildiğinde, neticeler etkin ve verimli olarak elde edilir. Bu kalite standardı, müşterinin isteklerini karşılamak için müşteri memnuniyetini yükseltmek adına, kalite yönetiminin uygulanmasını ve iyileştirme evrelerinde proses yaklaşımının özümsemesini amaçlar. Arzulanan nihai sonuca ulaşmak, faaliyetlerin yürütülmesinde kaynakların bir proses olarak yönetilmesi ile mümkün olmaktadır (Vardar, 2002: 18).

Proses yaklaşımı, etkin çalışma için birçok bağlantılı faaliyeti aynı anda yönetmektedir. Kaynakların etkin kullanılması ve girdilerin işlenerek çıktılara dönüşümünün sağlanması için sistematik biçimde faaliyetlerin aşama-aşama yönetimi proses olarak nitelendirilmektedir. Genellikle, bir prosesin çıktısı kendinden sonraki gelen prosesin direk girdisi olmaktadır. Örgütlerde istenilen çıktıyı elde etmek gayesiyle bir organizasyon içerisinde, süreçlerin tanımlanması, uygulanması ve bu süreçlerin yönetilmesi “proses yaklaşımı” olarak ifade edilmektedir. Bu yaklaşımın en büyük avantajı, süreçlerin oluşturduğu prosesler sistemi içinde, proseslerin kendi arasındaki tüm bağlantılar üzerinde sürekli bir kontrol sağlamasıdır. Bahse konu sistem kalite yönetimi uygulayan kurumlarda şu başlıkların düzenli olması gerektiğine vurgu yapmaktadır (Şentürk, 2000: 5):

- a. Proses sisteminin anlaşılması ve yerine getirilmesi,
- b. Proseslerin bir değer katma unsuru olarak dikkate alınması,
- c. Proseslerin performans veya etkinliği için çıktılarının alınması,
- d. Proseslerin, objektif ölçüm ile sürekli iyileştirilmesi.

Bu gerekliliklere ek olarak kalite kontrol mekanizması daha çok prosesleri iyileştirme üzerine odaklanmıştır. İyileştirmenin sonu yoktur ve bu döngünün sürekli dönerek iyileştirmeler ile kayıpların ortadan kaldırılması mümkün olabilmektedir. PUKÖ metodolojisi (Plânla, Uygula, Kontrol-Et, Önlem-Al) olarak tanımlanmıştır. Bütün proseslere uygulanabilen bu yapı şu şekilde açıklanabilir (Vardar, 2002: 25):

- a. Plânlama: Müşteri memnuniyeti ve organizasyonun politikasına uygun çıktılarının ortaya çıkabilmesi için, gerekli hedeflerin, amaçların ve süreçlerin tasarlanmasıdır. PUKÖ çevriminin en kritik ve en önemli ilk adımı planlama

kademesidir. Bu süreçte planlanan işin “ne şekilde”, “nasıl”, “nerede”, “ne zaman”, “ne kadar sürede” ve kimler tarafından yapılacağı kararlaştırılır.

- b. Uygulama: PUKÖ çevriminin ikinci kademesidir. Birinci kademe planlanan faaliyetlerin belirlenen şartlarda, belirlenen yöntemle ve kişiyle gerçekleştirilmesidir. Bu kademe seçilen ve uygulanan istatistiksel yöntemlerden elde edilen çıktılar PUKÖ çevriminin diğer adımı olan kontrol et, kademesinin girdisini oluşturur.
- c. Kontrol Etme: PUKÖ çevrimin üçüncü kademesidir. Planlanan hedeflere ne ölçüde yaklaşıldığını belirler. Performans değerlendirilir, hedeflere erişim sağlandıysa, bu uygulanan yöntem faaliyetleri standartlaştırılır. Prosesleri ve elde edilen çıktıyı; kalite politikalarına, hedeflerine, amaçlarına ve ürün standartlarına göre izleme, ölçme ve sonuçları raporlama şeklinde yürütülür.
- d. Önlem Alma: PUKÖ çevriminin en son kademesidir. Kalitenin sürekliliği için PUKÖ çevrimini kendi içinde tekrarlayarak uygulamadır. Planlanmış faaliyetlerin, yapılan uygulamalar ile arasında ortaya çıkan fark ve sapmaların sebeplerinin araştırılıp bulunması, daha sonra bu farklılıkların yok edilmesine yönelik faaliyetlerin başlatılmasıdır. Bu açıdan proses performansını sürekli iyileştirme ve geliştirme bakımından, önlem alma en önemli prensiptir.

Kalite yönetim uygulamalarının temelini oluşturan PUKÖ döngüsü; veri esasına dayalı olarak sistematik şekilde bilgi toplamayı sağlayan bilimsel, özel teknik bir yöntemdir. Yeni bilgiler, belgeler toplandıkça birikim artar. Birikimler çoğaldıkça gelişim ve inovasyon ortaya çıkar, fikirler üretilmeye başlanır ve bu yenilikler PUKÖ çevrimi ile test edilir. Kurumların problem çözme tekniklerinin başında gelen PUKÖ çevrimi, kurumsallaşma aşamasında işletmelerin tüm süreçlerde kullanabilecekleri ve kendilerini koruyabilecekleri bir mekanizmadır (Ülgen, 2010: 26).

### **1.2.5 Yönetimde Sistem Yaklaşımı**

Verilen bir hedefin gerçekleştirilmesi için birbirleri ile bağımlı süreçlerden oluşan sistemin belirlenmesi, anlaşılması, yönetilmesi ve çalışanlar tarafından kabul edilmesi verimliliği artırır. Belirlenen bütün prosesler arasındaki ilişkilerin doğru yönetilmesi son noktaya ulaşmayı sağlayacaktır. Kuruluş faaliyetlerinin bu bölümü yönetebilmesi için;

- a. Kuruluşu proseslere (süreçlere) bölmeli,
- b. Prosesleri (uygulanabilir) etkin hale getirmeli,

c. Sonuçları ölçmeli ve değerlendirmelidir (TS EN ISO 9001: 2008, 2009: 15).

Sonuç değerlendirme için, hata kaynakları ile ilgili yapılan bir araştırmada insan kaynaklı hataların oranı % 2-15 iken sistem kaynaklı hataların oranı % 98-85 olarak tespit edilmiştir. Burada sistemin ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Denilebilir ki; aslında hatalar çalışanlardan çok sistemler içinde yöneticilerin yanlış yönlendirilmesinden kaynaklanır. Bu sebeple yönetim, bir sistem dâhilinde tüm proseslerin birbiri ile etkileşimli olarak, senkronize çalışmasını sağlamalıdır (Karabiber, 2010: 14 - 15).

### **1.2.6 Sürekli İyileştirme Yaklaşımı**

Kurumun toplam performansının devamlı olarak iyileştirilmesi kuruluşun kalıcı hedefi niteliğinde kabul edilmelidir. Kalite uzmanlarının tetkiklerinde, eğitilmiş ve tarafsız bir heyet, faaliyetleri uluslararası kabul görmüş standartlara uygun olarak denetler. Kurumlar bu dış tetkiklerde, işletmelerinin hangi fonksiyonlarında eksiklikler olduğunu, bu tetkikler sayesinde öğrenir. Tetkikler, daha iyi anlaşılabilmesi için tıbbi muayeneye benzetilebilir. Muayene hastalığı iyileştirmez ancak gerekli önlemlerin alınması için uyarılar verir. Problemler bu sayede tanınır, gözden geçirilir ve bunları ortadan kaldıracak önlemler geliştirilir. Problem çözme faaliyeti bu anlamda iki kategoride incelenebilir:

- a. Düzeltici faaliyet: Problemin nedenlerini tespit eder ve ortadan kaldırır.
- b. Önleyici faaliyet: Tespit edilen problemin benzer şekilde sorunlar meydana getirmesini önlemek ve problem belirtilerini ortadan kaldırmak için alınan tedbirlerdir.

İç tetkik, kurumlarda yönetimin gözden geçirmesi, düzeltici/önleyici faaliyetlerin ciddiyetle uygulanması için sürekli iyileştirmeyi bir mekanizma, disiplini bir araç olarak kullanır (Hacaoğlu, 2007: 21).

### **1.2.7 Verilere Dayalı Karar Verme Süreci**

En doğru kararlar verilere dayalı objektif olarak alınan kararlardır. Duygusal kararların sonuçları genellikle olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Bu yüzden kaliteli bir yönetim için profesyonel bir yaklaşımın esas alınması gerekmektedir. Bu sebeple kalite sisteminde verilerin kayıt altına alınması şarttır. Örneğin, günlük satış miktarları düzenli olarak kayıt altına alındığı zaman haftalık, aylık veya yıllık hangi üründen kime ne kadar, kaç adet satılmış, maliyet ve tutarları, kâr marjı detaylı olarak

raporlanabilir. Dönem sonunda da bu veriler doğrultusunda ürünlerle ilgili spesifik kararlar alınabilir. Satış miktarı en düşük olan birkaç ürün katalogdan çıkarılıp yerine yeni ürünler pazara sunulabilir. Bu ve benzeri şekildeki kararların alınması, verilerin kaydedilmesi ve yorum yapılabilmesi için kalite yönetim sisteminin temel prensibi olan verilere dayalı karar alma prosesi mutlaka uygulanmalıdır. Çünkü, etkili kararların alınması veri ve bilgilerin analizine dayanmaktadır. Veriler ile ölçümlerin yapılarak, bilgi ve belgelerin yerinde ve zamanında elde edilmesi, bunların geçerli etkin yöntemler ile analiz edilmesi ve raporlanması son derece önemlidir. Metod uygulandığında, veri üzerine kurulu stratejilerin daha gerçekçi ve daha faydalı olması muhtemeldir (Karabiber, 2010: 17).

### **1.2.8 Tedarikçiler ile Olumlu İlişki Kurma**

Bir organizasyon ve onun tedarikçileri birbirinin kapsamındadır ve karşılıklı faydalı ilişkiler karşılıklı olarak değer yaratma yeteneğini arttırmaktadır. İşbirliğine yönelik olarak, karşılıklı güven ve ortak menfaatlere dayalı uzun vadeli ilişkiler kurulmalıdır. Rekabet gücü için tedarik ettiğimiz ürün ve hizmetlerin hızlı, düşük maliyette ve kaliteli olması her kurumun tercihidir. Kalite sisteminin yaygınlaşmasından önceki dönemlerde, özellikle büyük organizasyonlar tedarikçilerin standartlarını geliştirmek ve bu standartlara uygunluğu sürekli denetlemek için ciddi harcamalar yapmaktaydılar. Buna karşılık tedarikçiler ise, farklı istekleri olan müşterilerin farklı standartlarını yerine getirmek zorunda kalıyor ve maliyetlerini kontrol altında tutamıyorlardı. Kalite yönetim uygulamaları son derece maliyetli, hantal, düşük verimli ve kullanışsız olan bu sisteme duyulan ihtiyacı tamamen ortadan kaldırmış, dahası kolaylık sağlamıştır (Tunçer, 2011: 22).

### **1.3 Kalitenin Uygulama Boyutları**

Kalitenin ortaya çıkmasında temel olarak üç kademe vardır. Her bir kademe ürün kalitesini oluşturan unsurları beraberinde getirmektedir. Bu unsurlar (Doğan, 2002: 25):

- a. Üretimden önceki aşama (tasarım kalite aşaması),
- b. Üretim anındaki aşama (uygunluk kalite aşaması),
- c. Üretim sonrasındaki aşama (kullanım kalite aşaması)'dır.

Tasarım kalite aşaması, bir malın tüketici beklentilerini yansıtmaya derecesidir. Bir mal veya hizmetin (ürünün) en makul tasarım kalitesinin belirlenmesi, kalitenin

tüketici bakımından değeri ile tüketici için maliyeti arasındaki optimum noktasının tespit edilmesi sürecidir.

Uygunluk kalite aşaması, tasarım aşamasında belirlenen özelliklere ve standartlara üretim esnasında ne kadar uyulup uyulmadığı durumunu ortaya koyar.

Kullanım kalite aşaması ise, malın veya hizmetin üretim ve satıştan sonra işletmenin o ürün için verdiği “güvence” kapsamındaki kalitedir. Ürünün kolay elde edilebilmesi, sürekli taleplerin karşılanabilmesi ve satış sonrasında tüketici sorunlarına anında çözüm üretme gibi faktörler bu kapsamdadır (Özevren, 2000: 12).

#### **1.4 Kalite Yaklaşımları**

Kalite kontrol uygulamalarından sonra gelişmeye başlayan “yönetim düşüncesi devrimi” yönetim alanının toplumsal düşünce içerisine girmesine ve kalite anlayışının hızla değişmesine sebebiyet vermiştir. Klasik yöntem anlayışından toplam kalite yönetimi anlayışına varıncaya kadar yaşanmış olan gelişmelerin tamamı neredeyse kalite yönetiminin kurucusu olarak bilinen Deming, Juran, Crosby gibi kalite öncülerinin düşüncelerine dayanmaktadır. Bu öncüler “katılmalı yönetim” anlayışını öngören bir düşünce sistemini benimsemişlerdir. Bu düşünce sisteminin özü “sürekli gelişme” olgusuna dayanmaktadır. Sürekli gelişme, çalışma takımlarının PUKÖ (planla, uygula, kontrol-et ve önlem-al) çevrimini, hayata geçirdiklerinde ortaya çıkabilecek, kalite faktörlerinden birisidir (Balcı, 2010: 209).

##### **1.4.1 Frederick Taylor’ın Kalite Yaklaşımı**

Amerika’yı 19. yüzyılın sonlarında, dünyada lider olarak konumlandıran bir pozisyona, F.W. Taylor’ın geliştirdiği bir yöntem getirmiştir. Bu yöntem; “Taylor sistemi” şeklinde de bilinmektedir. Bu yönetim metodu, bütün işlemlerin hiçbir beceri gerektirmeyecek biçimde, basit ve küçük küçük parçalara bölünmesi ve standart hale getirilmesi durumunda kısa süreli eğitime tabi tutulmuş çok beceri sahibi olmayan, vasıfsız kişilerin bile, yüksek düzeyde yetenek gerektiren işlerde bile mükemmel sonuçlar ortaya koyabilecekleri teorisine dayanmaktadır. F.W. Taylor’ın başlattığı yönetim konusundaki bu çalışmalar, devamlı olarak geliştirilerek günümüze kadar gelmiştir. Geçmiş dönemlerde temelde verimlilik esas alınarak sadece üretimde öne çıkan bu çalışmalar, insanların istekleri ve beklentileriyle paralel olarak sonraki dönemlerde kaliteye odaklanmış ve bu gelişmeler organize olmuş örgütler de olumlu etkisini göstermiştir (Maviler, 1998: 20).

### 1.4.2 William Edwards Deming'in Kalite Yaklaşımı

Kalite konusunda en büyük uzmanlardan birisi olarak kabul edilen Deming, kendi teorisi olan "Deming Döngüsü" ile kalitede süreklilik prensibini literatüre kazandırmıştır. Bu felsefeye göre kalite kontrol uygulamaları; Planla (P), Uygula (U), Kontrol-et (K), Önlem-al (Ö) şeklinde isimlendirilen dört kademeli bir süreçten oluşmaktadır. Deming kalitenin bir yönetim sistemi olarak algılanması gerektiği üzerine vurgu yapmış ve kalite konusundaki görüşlerini aşağıdaki 14 başlık altında toplamıştır:

1. Hizmet ve ürünlerin geliştirilmesi için amaçları belirle ve sürekli hale getir,
2. Daima sürekli gelişim için yeni bir kalite felsefesi benimse,
3. Kaliteliyi gerçekleştirebilmek için teftiş alışkanlığı ve bağımlılığına son ver ve kontrol şemalarını öğren ve uygula,
4. Yapılan işi sadece para ile ölçmeye ve ödüllendirmeye son ver,
5. Sistemin sürekli geliştirilmesi için durmadan çalış,
6. Liderliğin kurumsallaşmasını sağla,
7. Kurumunda korkuyu son ver ve motive et,
8. Departmanlar arasındaki engelleri kaldır, iletişimi kolaylaştır,
9. İş görenlerin kendi kurumsal sloganlarını kendilerinin üretmesine izin ver,
10. İşyerinde kota uygulamalarını kaldır,
11. İş görenlerin başarıya ulaştıklarında kendileri ile gurur duymalarını engelleyebilecek durumları kaldır ve iş yapmaları için teşvik et,
12. İş görenler için kendini yenileme organizasyonlarını ritüelleştir,
13. Değişime açık ol, zengin bir eğitim programını sürekli uygula,
14. Transformasyonu herkesin katılımı ile gerçekleştir.

Deming'in bu ilkelerine göre; kalite temel olarak alt çalışanların yaptıklarının değil, tepe yönetiminin aldığı kararların ve yaptıklarının bir sonucudur. Çünkü kaynakların etkin kullanımı, çalışanların eğitimi ve kullanılan araç-gereçlerin seçimi, kaliteye ulaşabilmek için gerekli tesis ve ortamın oluşturulması imkânına sahip olanlar tepe yöneticileridir. Bu durumda Deming, işletmelerde kalite ile ilgili sorumluluğun % 94'lük kısmının tepe yöneticilere ait olduğunu iddia etmiştir (Şimşek, 2002: 40).



Deming görüşü esasında, yönetim sistelinin revizyonu ya da düzeltilmesi yerine tümüyle yeniden yapılandırılmasını öngörmektedir. Deming'e göre, kısa vadeli sorunlar çıktığında eyleme geçmeyi öngören "yangın söndürme" yaklaşımı, sadece ıskartaları ve maliyeti arttırmakta, pazar kaybı ve yönetimin iflasına neden olmaktadır (Ensari, 2000: 67).

### **1.4.3 Dr. Joseph Moses Juran'ın Kalite Yaklaşımı**

Joseph Juran, Deming ile aynı görüşleri paylaşan Japon kalite ihtilalinin öncülerindendir. Juran'ın "kullanıma ya da amaca uygunluk" şeklindeki kalite ifadesi onu simgeleyen en belirgin unsurdur. Bu düşüncenin en belirgin yönü, bir mal veya hizmetin vaad edilen şartnameye uygun olmasına rağmen amacına tam uygun olmama ihtimalidir. Çünkü, söz konusu şartname eksik, yetersiz, hatalı şekilde veya müşteri beklentisine uyumsuz hazırlanmış olabilir. Buna görüşe göre şartnameler ile ilgili olarak; kalite ile ilgili gerekli koşulları karşılayabileceği ancak bunun müşteri kullanımını açısından yeterli olmayabileceği savunulmaktadır (Şimşek, 2001: 85).

Juran, kalite gelişiminde "uygulama" ya yoğunlaşmıştır. Buna göre projelerin yürütülmesinde ortaya çıkan problem çözümünde iki safhaya dikkat çekmiş; önce teşhis etme ve sonra çareler bulma yöntemini kullanmıştır (Yenersoy, 1993: 22).

Bununla birlikte finans yönetiminde kullanılan üç esas yönetim prosesi olan finans planlama, finans kontrol ve finans sistemi geliştirmeyi ele alarak bunları kalite sistemine uygulamış ve bu üç ögeyi şu şekilde tanıtmıştır:

- a. Kalite Planlama: Müşteri ihtiyaçlarını, müşterinin beklediği mal ve servis özelliklerini belirleyerek, doğru olan hizmetleri sağlayıp, sonrasında müşterilerden gelen tepkileri, işletmenin üretim departmanına ileterek orada çözümleme sürecidir.
- b. Kalite Kontrol: Ürün veya hizmetin, müşteri tarafından belirlenmiş ihtiyaçlara gerçek manada uyup uymadığının kontrol edilmesi ve değerlendirilmesi sürecidir. Şayet sorun var ise bunların düzeltilmesini de kapsamaktadır.
- c. Kalite Geliştirme: Sürdürülen çalışma sisteminin, kalitenin devamlı bir kaynağa dayalı olarak gerçekleştirilmesini sağlayacak bir yeterliliğe getirilmesi durumudur. Bunun için kalite proje ekiplerinin oluşturulması, kaynakların tahsis edilmesi, çalışanların eğitilmesi ve kaliteyi sürekli kılacak bir işletme modelinin

yerleştirilmesi gerekir (Aktan, 2000: 28). Juran'a göre işletmelerin birinci hedefi, kalite maliyetlerini azaltmak olmalıdır.

#### **1.4.4 Armand V. Feigenbaum' in Kalite Yaklaşımı**

Dr. Feigenbaum “Toplam Kalite Kontrol” kavramını ilk olarak literatüre kazandıran kişidir. 1960'lı yılların sonlarına kadar on yıl boyunca General Electric'in üretim sorumlusu olarak görev almış ve yöneticilerin kaliteyi bir yıldan az süreli gelişimi sağlayan kalite yönetim programları olarak düşünmemeleri gerektiğinin altını çizmiştir. Feigenbaum toplam kalite kontrolünü; bir işletmenin kaliteyi yakalama, kaliteyi koruma, kaliteyi daha iyi hale getirme çabalarının müşteri tatminini de kapsayacak şekilde oluşturması, üretim ve hizmeti en optimum seviyede gerçekleştirebilme olarak tanımlamaktadır. Feigenbaum'a göre, müşteri istekleri sabit kalmadığı için kalite değişkendir. İşletmenin başarısı için piyasada kalite liderliğini yakalamak mutlaka gereklidir. Kalite liderliği ise kalite maliyetlerinin kontrolde tutulması, sınıflandırılması ve sürekliliğinin sağlanması ile mümkün olmaktadır. Feigenbaum üç önemli sınıflandırma yapmıştır. Bunlar, önleme maliyetleri, değerlendirme maliyetleri, başarısızlık maliyetleridir ve bütün bu maliyetler toplam kalite maliyetini belirlemektedir (Hatipoğlu, 2008: 19).

#### **1.4.5 Taguchi'nin Kalite Yaklaşımı**

Genichi Taguchi Japonya'nın endüstriyel mal ve hizmet üretiminin geliştirmesinde 1940 sonlarında aktif misyon yüklenen makine mühendisidir. Kalite çoğunlukla, “toleranslar sağlamak”, “sıfır hata” ile üretmek “müşteri tatmini” sağlamak olarak tanımlanmaktadır. Taguchi ise, üretimde her şeyden önce çeşitli durumlarda “kalitenin maliyetini hesaplamayı öğrenmek” gerektiği üzerinde durmuştur. Bu noktada, Taguchi kalite ve maliyet arasında ilişki kurma gerektiğini savunmuştur. Bu ilişkiyi yani kalite ve maliyet ilişkisini sadece üreticiyi bağlayan bir ilişki değil, aynı zamanda müşteri ve hatta toplumu bağlayan bir ilişki olduğunun altını çizmiştir. Bunlara ilave olarak Taguchi kaliteyi müşteri odaklı olarak karşıt tarzda değerlendirmiştir. Ürünün müşteriye gönderildikten sonra toplumda meydana getirdiği kayıplara dikkat çekmiş ve ürünün kalitesi yükseltmek isteniyorsa müşteriye ulaştıktan sonra üründen kaynaklı meydana gelebilecek kayıpların en aza indirilmesi ile kalitenin gerçek manada sağlanabileceğini söylemiştir (Saat, 2000: 2).

#### **1.4.6 İshakawa'nın Kalite Yaklaşım**

İshakawa kalitenin gelişimi tarihine adını “kalite çemberleri” nin babası olarak yazdırmıştır. İshakawa bakış açısının en karakteristik özelliği, kalitenin müşterinin ihtiyaç duyacağı tüm beklentilere cevap vermeye dönük olması gerektiğidir. Toplam kalite çemberlerini bir formasyon geliştirme sistemi olarak ifade etmiştir. Ayrıca balık kılıcı diyagramlarının problem çözmede araç olarak kullanılması da İshakawa'nın geliştirdiği bir yöntemdir. Balık kılıcı yöntemi, bir örgütün süreçleri ve sistemleri içerisinde ortaya çıkan sorunların, kök neden ve sonuçlarını belirlemede yarar sağlamaktadır. Ayrıca var olan bir soruna neden oluşturan ya da sürecin daha etkili planlaması yönünden önemli olan tüm süreç parametrelerinin belirlenerek girdilerin istenilen sonuçları vermesini sağlamak amacıyla yönelik olarak kullanılır. İshakawa yöntemi çeşitli etkenler arasındaki oluşum benzerliklerini ortaya çıkarmak amacıyla da kullanılmaktadır. Bu yaklaşım etkili iyileştirme fikirlerinin belirlenmesinde yardımcı olmakta ve nedenler arasında olan, sonuçların etkilerinin artmasına yol açan sinerjik ilişkilerin yöneticilerce fark edilip, çözümler aranmak üzere yakın izlenebilmelerine olanak sağlamaktadır (Cafoglu, 1996: 29).

#### **1.4.7 Crosby'in Kalite Yaklaşımı**

Crosby kaliteyi “yerine göre kullanım” olarak tanımlamış ve gereksiz kullanımın kalite üzerinde maliyeti etkilediği tezini savunmuştur. Crosby ürün veya hizmet hakkında konuşurken düşük kalite veya yüksek kalite terimlerinden çok uygun veya uygun olmayan terimlerini kullanmayı tercih etmiştir. Crosby'nin ikinci savunduğu konu ise kalitesizliğin istendiği taktirde tamamen giderilebileceğidir. Crosby'e göre kalite programının ilk adımı yönetimin sergilediği kararlılıktır. İkinci adımı ise bir kalite iyileştirme takımı kurulması ve harekete geçilmesidir. Kalite yönetiminin dört faktörü, Crosby'nin en iyi bilinen çalışmasıdır. Birincisi “tanımlama, müşteri ihtiyaçlarına uygunluk”, ikincisi “sistem, tespit değil engelleme”, üçüncüsü “standart, sıfır hata”, dördüncüsü “ölçme, uygunluğun maliyeti” dir (Cafoglu, 1996: 27).

#### **1.4.8 Taiichi Ohno'nun Kalite Yaklaşımı**

Tam zamanında üretim “JIT” (Just in Time) felsefesi kurucusu Toyota baş mühendisi Taiichi Ohno'dur. II. Dünya Savaşından sonra Japonların çok zor ekonomik şartlar altındayken geliştirdikleri bir metottur. Savaş bittikten sonra, zaten sınırlı ulaşılabilen doğal kaynakların yetersizliğine, insan gücü ve sermaye

yetersizliğinin de eklenmesiyle Japonya oldukça gc bir duruma düşmüş ve ekonomik varlığını sürdürebilmek için sınırlı olan kaynaklarını, olabilecek en hesaplı Şekilde kullanmayı öğrenmek durumunda kalmıştır. “JIT” felsefesinin ortaya çıkıŐında, ihtiyaçlar en önemli unsurdur. Gerektiğinde tam zamanında üretim için tam zamanında satın alma gerçekleştiren, maliyetleme ve stok kontrol etme yöntemidir. 1971’lerden sonra ortaya çıkan petrol krizi sebebiyle tam zamanında üretim yönteminin önemi diğer Japon firmaları tarafından da anlaŐılmıŐ, ülke sınırları içinde uygulanma imkânı bulunmuştur. Bu felsefe çerçevesinde üretim 1980’lerden itibaren Avrupa ve Amerika sınırlarına da ulaŐmıŐ, daha sonra hızlı bir Şekilde sınır tanımaksızın tüm dünyada yaygınlaŐmıŐtur (Acar, 1995: 4).

### **1.5 Kalite Anlayışı Evrimi**

1900’l yılların baŐlarından itibaren, modern anlamda kalite kavramı ile tanışan Şirketler zaman içinde belirli aşamalardan geçerek toplam kalite yönetimi anlayışına ulaŐmıŐlardır. Bu süreçler muayene, kalite kontrol, kalite güvencesi ve son olarak toplam kalite aşamasında olgunlaŐmıŐ ve mkemelleŐmeye doğru yol almıştır. Hem kalite yönetim sistemi, hem de toplam kalite yönetimi sisteminin geliŐmesine en fazla katkı sağlayan bilim ncleri Deming, Juran, Crosby, Feigenbaum ve İŐhikawa olarak kabul edilmektedir. Kalite yönetim uygulamalarının çeşitli metotları, temel uygulamaları ve ölüm araçları genellikle bu bilim adamları tarafından meydana getirilmiŐtir (Cengiz, 2000: 32).

#### **1.5.1 Kalite Muayene**

Sanayi devriminin baŐlaması ile işletmelerde iŐçilerin çalışmalarını denetleyen grupların yanı sıra üretilen ürünleri de kontrol eden yeni bir çalışma grubu “Muayeneci Grup” olarak ortaya çıkmıştır. Teknolojinin gelişmesi ile birlikte üretim ve ürünlerin gittikçe karmaşık hale gelmesi müşterileri yeni arayıŐlara itmiŐtir. Bu seri biçimde üretilen yeni çok çeşitli ürünlerin belirli kriterlerde nihai tketickiye ulaşması için belirli standartları taŐması gerekmektedir. Bu açıdan bu sürecinin temel anlayışı mŐteriyeye hatalı-kusurlu ürünlerin gitmesini muayene ile engellemektir. Çünkü muayene aşamasında hatalı bulunan ürünler üretici açısından zaman kazandıran, tüketiciyi memnun eden bir uygulamadır. Bu bakımdan üretici işletmeyi de koruyan bu yöntem kabul görmüş ve kalite kontrol sürecine adım atılmıŐtır (Efil, 1999: 8).

### **1.5.2 Kalite Kontrol**

Bu dönemde kalite kontrol çalışmaları şirketlerin tüm faaliyet sahalarına girmekte ve tüm çalışanların işi olarak kabul edilmektedir. Şirkette tüm çalışanların sorumluluğunda olan kalite kontrolün amacı, üretimdeki kalitesizliği önlemektir. Üretim işlemleri bittikten sonra elde edilen ürünleri kontrol ederek hataları tespit etmek yerine, hataları baştan önlemeye yönelik çalışmalar yapmak ağırlık kazanmıştır. Bu konuda Feigenbaum (1960) kalite kontrolünü “En uygun ekonomik seviyede, müşteri tatmini tam sağlayacak mal ya da hizmet üretebilmek adına bir organizasyondaki çalışanların kaliteyi geliştirme, kaliteyi sürdürme ve kaliteyi iyileştirme çabalarını bütünleştiren, birleştiren etkili bir yöntem” şeklinde ifade etmiştir (Bozkurt, 2002: 45).

### **1.5.3 Kalite Güvencesi**

Kalite güvencesi bir mal veya hizmetin müşteri beklentilerini zamanında, tam, doğru ve eksiksiz karşılanmasını sağlayabilmek için tüm şirket çalışanlarının aynı hedefler aynı amaçlar doğrultusunda bir araya gelmesidir. Bu süreçte, belirlenen standartlara ulaşmak için gerekli olan yöntem ve kurallar ayrıntılı bir program şekline dönüştürülmektedir. Amaçlanan kalite düzeyine bu program vasıtasıyla ulaşılmaya çalışılmaktadır. Hataların üretim sürecinin en sonunda tespit edilerek düzeltilmeleri yerine üretimin her kademesinde istatistiksel yöntemler kullanılarak, kaliteye ulaşılması hedeflenmektedir. Bu sistemde veri toplama, periyodik olarak izleme ve değerlendirme, devamlılık ve müşteri tatmini ön plana çıkmaktadır. Hedef “Sıfır hata“, “Hatasız üretim“, “İlk seferinde doğruyu yapmak“ ve “Mükemmellik” tir. İşletmelerin bu sistemi uyguladıklarında başarıya ulaşmaları, çalışanların kaliteyi önleyen sorunları saptamaları ve istatistiksel yöntemleri kullanarak çözüm geliştirdikleri takdirde meydana gelecektir (Odaman, 1994: 13).

### **1.5.4 Toplam Kalite Yönetimi**

Topyekün iyileşme olarak ifade edilen Toplam Kalite Yönetimi anlayışı özünde “Kaizen” felsefesine dayanır. Geliştirme, iyileştirme ve bu sürecin devamlı olarak sürdürülmesi manasında kullanılan “Kaizen” kelimesi, Japon dilinde “değişim” anlamına gelen “Kai” ve iyi anlamına gelen “Zen” kelimelerinin bir araya gelmesinden meydana gelmiştir ve kelimenin Türkçe karşılığı “Daha İyi” demektir. Kaizen, Japon örgütlerinin iş yapma tarzına yerleşmiş bir temel kalite felsefesidir. İlk kez W. A.

Shewhart (1931) tarafından ortaya atılan bu görüş, E. Deming tarafından özümzenerek 1950li yıllarda Japonlara aktarılmıştır. Sürekli gelişim anlayışının Japonya'da benimsenmesiyle birlikte, her faaliyet üretiminde bir Kaizen grubu oluşturulması gerekli görülmüştür (Genç, 2005: 212).

Kaizen, işletmenin her kademesinde çalışan kişilerin daima katılımını ve çabasını gerektiren devamlı bir süreçtir (Özkan, Aksoylu, 2002: 3). Sürekli gelişmeye yönelik Toplam Kalite Yönetimi anlayışı, rekabet avantajı kazanabilmek için kurumların kendilerini geliştirilmesine yönelik tüm çabalardır ve bu çabalar müşteri isteklerini her şeyin önünde tutan mantalite ile faaliyetlerin yürütülmesi sırasında mal ve hizmet kalitesi sağlamak için oluşturan topyekün mükemmelleşme sürecidir (Paksoy, 2007: 567). Toplam kalite yönetimi; bir organizasyondaki bütün çalışanları, satış-pazarlamacıları, dağıtıcıları, servisleri, tedarikçileri, yani ürün veya hizmetin herhangi bir aşamasında emeği geçen tüm birimler ve departmanların dâhil olduğu, herkesin birbirinin müşterisi kabul edildiği bir sistemdir. Bu sistem kurumda çalışanların ortaklığının bulunduğu ve bu ortaklıktaki en güçlü hissenin de, “herkesin eşit olarak pay sahibi olduğu ortak bir amaç” olarak tanımlandığı, varış noktasının devamlı olarak yenilediği, “sürekli gelişme” ye doğru bitmeyen bir yolculuk olarak ifade edilebilir.

### **1.5.5 Kalite Yönetim Sistemi**

İlk olarak dünyadaki ekonomik kaynakların kıtlığına bağlı olarak çıkan ülkeler arası savaşlar ve etnik sorunların çözülmesi ihtiyacından dolayı ISO 9000 ilk olarak askeri alanda standartların belirlenmesine neden olmuştur. İkinci Dünya Savaşı yıllarında çıkarılmış bir dizi uygulamalar bu standartların temellerini ortaya çıkarmıştır. Uluslararası Standartlar Organizasyonu (International Standards of Organization)' nun kısaltılmış ifadesi olan ISO, 1947 yılında ABD’de bu amaç ile kurulmuştur (Odaman, 1994: 24).

ISO, bir taraftan devletlere ait enstitülerin üye olduğu bir organizasyon görevindeyken, diğer taraftan da enstitülerin ana yapısını oluşturan ve enstitüler ile özel sektör arasında köprü görevi üstlenen bir kuruluş görünümündedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, ISO ilk sivil kalite yönetiminin oluşmasına öncülük etmiş kalite yönetim sistemidir. BS 5750 adıyla 1979 senesinde İngiliz Standartları Enstitüsü kurulmasına dayanak oluşturmuştur. Bu enstitü ve standartları 1987 senesinde

uluslararası özellik kazanarak ISO 9000 Kalite Güvence Sistem Standardı haline gelmiştir. En son halini 2008’de alan ISO 9001: 2008 standartlarının özü değiştirilmemiş olmakla birlikte, kurumların rekabet güçlerini yükseltmek; müşteri ihtiyaçlarını zamanında ve tam olarak karşılamayı hedefleyen işletmeler için, geliştirilmiş bir yönetim sistemidir. ISO Standartlarının yıllar itibariyle kronolojik gelişimi Tablo 1.1’de gösterilmiştir (Buluç, 2009: 5).

**Tablo 1.1:** ISO standartlarının yıllar itibariyle gelişimi (Buluç, 2009: 5).

Yıl	Standartların Gelişim	Açıklama
1963	MIL / Q / 9858	ABD’de Savunma Teknolojisinde
1968	AQAP Standartları	NATO Üyesi Ülkelerde
1979	BS 5750 (British Standards)	İngiltere’de
1987	ISO 9000 Serisi	ISO Tarafından
1988	EN 29000 Standartları	CEN Tarafından
1988	TS 6000 KGS Standardı	(KGS) Kalite Güvence Sistemi
1991	TS EN ISO 9000	TSE Tarafından Yayınlandı
1994	9001:1994 / 9002:1994 / 9003:1994	ISO Tarafından Revize Edildi
2000	9001:2000 Olarak Yayınlandı	ISO Tarafından Revize Edildi
2008	9001:2008 Olarak Yayınlandı	ISO Tarafından Revize Edildi

### 1.5.6 Kalite Yönetim Sistemi ve Toplam Kalite Yönetimi Arasındaki İlişki

Kalite Yönetim Sistemi ve TKY yaklaşımları birbiri ile karıştırılan kavramlardır. TKY, müşteri memnuniyeti sağlamak için bir örgütteki topyekün kaliteyi geliştirmek, KYS ise ticarete kaliteyi arttırmak ve kolaylaştırmak amacıyla kullanılmaktadır ve ISO “Uluslararası Standartlar Organizasyonu” sistemi, iş çevrelerinde yadsınamayacak biçimde bir trend olan “kalite” yi temsil etmektedir (Genç, 2005: 204).

Rekabetçi avantajı elde etmek ve kalite sistemlerini geliştirmek isteyen kurumlara, TKY’den daha geniş bir sistem olan ISO 9001’i kullanılması tavsiye edilmektedir. ISO 9001’in TKY’nin önemli bir parçası olmasından kaynaklı olarak iki yaklaşımın aynı anda uygulanması örgütlerin rekabet edebilmelerini ve başarıya daha kolay ulaşabilmelerini sağlayabilir. İki yaklaşımın da birbirini tamamladığı açıktır. Kalite Yönetim Sistemi, dengelemek ve örgütün tutarlılığını sağlamak için ilk olarak kuruma uygulanmalıdır. Ardından TKY hayata geçirmek, çalışanların motivasyonunu

ve operasyonel verimliliklerini arttırmak için uygulanmalıdır. Böylece, organizasyonel başarı ve örgütsel performans artışı elde edilebilir (Özkan, Aksoylu, 2002: 13).

Kalite yönetim uygulamalarında belgelendirme, kurumları TKY gereklilikleri doğrultusunda teşvik etmektedir. Çünkü Kalite yönetim sistemi, TKY uygulamalarına öncü bir unsur niteliğindedir ve ISO serisi kalite geliştirme yönünde önemli bir avantaj sağlamaktadır. Bu belgeye sahip olmak TKY uygulamaları için önemli bir başlangıç noktasıdır. Kalite belgesi alındıktan sonra kurum içinde TKY için temel stratejisinin oluşturulduğu ve uygulandığı varsayılır (Bozkurt, 2002: 41).

Bir kurumun Kalite Yönetim Sistemini kurması geliştirmesi, sertifikayı elde etmesinden sonra aynı zamanda TKY'nin gelişimine de alt yapı yatırımı yapmış olmaktadır. Kalite sertifikalı kurumlar tasarım, süreç yönetimi, liderlik gibi TKY'nin bazı boyutlarında, çalışanlarından daha iyi sonuçlar almaktadırlar. Ayrıca kalite yönetim sisteminin kurumlarda tatbiki, TKY uygulamaları ve iş performansının geliştirilmesi ile kısmen alakalıdır ve her iki sistemin metotları ve felsefesi birbiriyle bütünleştirildiğinde daha etkili sonuçlara ulaşılabilir. Örneğin, bir örgüt Kalite Yönetim Sistemi uygulamasını, TKY'nin insan kaynakları ve stratejik yönetim felsefeleriyle entegrasyon sağladığı takdirde, kalite standartlarının belirli süreçlerini standart hale getirmiş olmaktadır. Çünkü TKY, kalite kültürü kurmayı ve kalite seviyelerinde sürekli iyileştirmeyi amaç edinmiş bir yapıdadır. Bu bakımdan TKY ve KYS'nin ortak noktaları, kaliteyi geliştirmek, ürün kalitesini yükseltmek, üretim maliyetini azaltmak ve kurumun rekabetçi yeteneğini geliştirerek proaktif bakış açısı ile kaliteyi gerçekleştirmektir (Buluç, 2009: 65).

Türkiye'de Bekaroğlu (2005) hastanelerde yaptığı çalışmasında, TKY ve ISO 9000 uygulamalarının, hizmet anlayışına kazandırmış olduğu standartlaşmanın ve sağladığı pozitif imajın örgütlerin işlem kapasitesini ve dolayısıyla da faaliyet kapasitesini ve performansını yükselttiğini ortaya koymuştur (Bekaroğlu, 2005: 25).

Kalite Yönetim Sistemi (günümüzde ISO 9001:2008 KYS) herhangi bir örgütün kurumsallaşması için en iyi çerçeve olup, bu çerçevenin ilerisindeki işleyişler yazılı standartların basma-kalıplılığına bırakılmak yerine yöneticilerin gündeminde daima en ön sırada tutulması halinde, Toplam Kalite Yönetimi için iyi bir basamak niteliğindedir. Her iki sistem ayrı ayrı düşünüldüğünde bazı eksiklikler söz konusu olmaktadır. Kalite yönetimi, kurumları disipline eden kurallara öncülük ederken, bazı



bakımlardan insan kaynakları, liderlik, müşteri odaklılıkta yetersiz kalabilmektedir. Toplam Kalite Yönetimi de tüm kurumu hatta paydaşları, müşterileri de sisteme dâhil ederek topyekün bir gelişimi öngörmesine rağmen bu sistemi kurmak isteyen, hiçbir tecrübesi olmayan kurumlarda uygulama açısından çok ağır şartlar manzumesi olmaktan öteye gidememektedir (Bekaroğlu, 2005: 34).

### **1.6 İşletmelerin Kalite Uygulamalarına Gereksinimi**

Müşteriler tüm ihtiyaçlarını ve beklentilerini tatmin eden kurumların ürün ve hizmetlerine ihtiyaç duyarlar. Bu ihtiyaçlar ve beklentiler genellikle ürün şartnamesi biçiminde ve genellikle müşteri gereklilikleri olarak ifade edilir. Müşteri istekleri, sözleşmelerde açıklandığı şekilde ya da direk müşteri tarafından belirlenir ve kuruluşların kabulü ile gerçekleşir. Her iki durumda da müşteri ürünün kabul edilebilir ya da kabul edilemez olduğuna karar verir. Bu noktada müşteri ihtiyaçları ve beklentileri sürekli değişim gösterir ve kuruluşlarda ürünlerini sürekli iyileştirmek zorunda kalırlar (Hacaloğlu, 2007: 22).

Dengenin sağlanması ve müşteri memnuniyeti sağlanması oldukça güçtür. Mal ve hizmetlerin sunumunda ve niteliğinde çeşitliliğin, farklılığın, yeniliğin ve sürekli bir arayışın olduğu düşünüldüğünde, mallara ve hizmetlere ilişkin sözleşme, şartnameler yalnız başına ihtiyaçları karşılayamayabilir. Bu sebeple, mal ve hizmetlerin sunumunda eksikliklerinin giderilmesine ilişkin olarak, kalite standartları uygulamada tüm bu eksiklikleri ortadan kaldırmaktadır (Ertürk, 2002: 215).

Bir organizasyonda, kalite yönetim sistemi:

- a. Müşteri isteklerinin sürekli analiz edilmesi,
- b. Müşteri istek ve beklentilerini tam olarak karşılanması,
- c. Müşterilerin taleplerine uygun ürünlerin üretilmesi,
- d. Maliyetlerin daima kontrol altında tutulması,
- e. Kalitesizliğe ilişkin problemlerin yok edilmesi anlamına gelmektedir.

### **1.7 Kalite Sisteminin İşletmelere Sağlayabileceği Avantajlar**

Kalite yönetim sistemine geçiş için gerekli olan süre 1-2 yıl arasında bir zaman dilimidir. Ortalama kurgulanma süresi ise yaklaşık bir, iki yıl civarındadır ve oldukça geniş bir yelpazede görev dağılımı ile belli bir maliyeti de beraberinde getirmektedir. Fakat kalitenin kazandırdığı yararlar göz önüne alındığında, katlanılan maliyet ve zorluklara değerlidir. Kalitenin kuruluşa sağladığı bu yararların etkilerini

göstermesi bakımından kuruluş içinde ve dışındaki yararları ikiye ayırarak incelemek daha doğru olacaktır (Buluç, 2009: 7).

Kalite sisteminin kuruluşu sağladığı iç yararlar şunlardır:

1. Çalışanların kuruma uyumunu kolaylaştırır.
2. Çalışanlarda kalite bilincini uyandırır.
3. Çalışanların sistematikleşmesini sağlar, iş aksaklıklarını önler ve fireler azalarak verimlik artar.
4. Çalışanları uzmanlaştırır bu sayede makine ve teçhizatların kontrolü sağlanır, kullanım ömürleri uzar.
5. Kurumda kayıtların ve dokümanların saklanması ve kontrol edilmesine olanak sağlar. Böylelikle geçmiş verilere dayanarak analiz yapılmasını ve gelecekte doğru kararlar alınmasını sağlar.

Kalite sisteminin kuruluşu sağladığı dış yararlar şunlardır:

1. Müşteri memnuniyetini ve buna bağlı olarak da müşteri sayısı artar.
2. Kurumun itibar kazanmasında etki rol oynar.
3. Kurumun uluslararası sahada kabul görmesine yardımcı olarak, ithalat ve ihracatı kolaylaştırır.
4. Kurumun güçlü bir imaj yaratmasını sağlayarak rekabet gücünü artırır.
5. Dış kaynak kullanımında tedarikçilerin kurumu öngörmesine katkı sağlar.
6. Tedarikçi ilişkileri kurulmasında yardımcı olur (Hacaloğlu, 2007:15).

### **1.8 Kalite Sağlamaya Yönelik Yönetim Biliminin Güncel Konuları**

Kalitenin artırılması ve müşteri gereksiniminin tam, eksiksiz ve zamanında karşılanması için arayış sürekli devam etmekte ve her geçen gün yeni sistemler gündeme gelmektedir. Güncel uygulanmakta olan bazı yöntemler şunlardır:

#### **1.8.1 Altı Sigma Yaklaşımı**

Altı sigma kalite kontrol ölçümü olarak başlayıp daha sonra tüm işletmeyi geliştiren metod ve yönetim tekniği haline dönüşmüştür. 1980' li yıllarda Motorola firması tarafından uygulanmış bir stratejidir. Bu firmada mühendis olarak çalışan Mikel Harry, Deming'in kalite felsefesinden esinlenerek, planların uygulamalardaki sapmaları azaltmanın bir yolu olarak geliştirilmiş süreç sapmalarını öne sürmüştür. Bu sistem günlük faaliyetlerin takip edilmesini, kaynakların etkin, doğru, optimal

kullanılmasını destekleyen bir yönetim uygulama metodudur. İş prosesleri kapsamında uygulanan “altı sigma” nın en spesifik özelliği anahtar süreçlerin başarının anahtarı durumunda olmasıdır. Metodolojinin 6 teması; (1) müşteri üzerine samimi bir şekilde odaklanma, (2) verilere dayalı derin bilgi, (3) gelişim ve iyileştirmeye konsantre olma, (4) hataları önlemeye yönelik yönetim, (5) sınırsız işbirliği, (6) mükemmeli hedefleme olarak özetlenmiştir (Saraç ve Efil, 2009: 115).

### **1.8.2 Kıyaslama (Benchmarking) Yaklaşımı**

Organizasyonların yapılarını kendi sektöründe en iyi olarak bilinen başka organizasyonların yapıları ile kıyaslayarak model almaları ve onların mevcut başarı düzeyine nasıl ulaştıklarını tespit edip, elde edilen bilgiler ile kendi yapılarını geliştirmeleri ve kendi stratejilerinde, hedeflerinde ve davranış standartlarında bu yöntemleri uygulamalarıdır. Kıyaslama sadece bir kopyalama tekniği değil, işletmelerin yenilikler yapmaları için bir esin kaynağıdır. Örneğin, Henry Ford bir mezbahayı gezdikten sonra oradaki çengele asılı etlerin yürümesinden esinlenerek otomotivde yürüyen bant sisteminin kurucusu olmuştur (Ertürk, 2002: 317).

### **1.8.3 Dış Kaynak (Outsourcing) Yaklaşımı**

Günümüzde işletmelerin üretecekleri malların her parçasını kendileri üretmek yerine, bunları düşük maliyetle, yüksek kalitede üretebilme yeteneği olan firmalardan tedarik etme yoluna gitmektedirler. Böylece belli parçalar üzerinde uzmanlaşarak avantaj sahibi olmaktadır. İşletmeler arasındaki bu alışveriş, yakın işbirliği temayülü “outsourcing” uygulamasını ortaya çıkarmıştır. İşletmelerin her geçen gün daha yoğun biçimde dış kaynakları kullanmalarının nedeni; uzman hale gelme, kaliteyi artırabilme, esneklik kazanma, hızlı kararlar alabilme, riski en aza indirebilme ve maliyetleri düşürme şeklinde sıralanabilir. Bir işletmenin her konuda ve alanda uzmanlaşması mümkün değildir. Bunun için işletmenin kendisinin üretmesi durumunda yüksek bedel harcamak zorunda olduğu maliyetli ürünleri dışarıdan uygun fiyata tedarik etmesi, akılcı bir yaklaşım olarak görülmektedir (Saraç ve Efil, 2009: 72).

### **1.8.4 Sanal Organizasyonlar Yaklaşımı**

Bu kavram “somut olarak görülmeyen, ancak var olan” anlamında kullanılmaktadır. Sanal organizasyon, bir işletmenin sanal ortamda (siber uzayda) satış, pazarlama gibi bazı departmanları oluşturarak tüketiciye ulaşmasıdır. Alıcı ve

satıcının bir araya geldiği pazarlar sanal ortamda olmaktadır. Sanal şirketlerin özünü bilgi oluşturur ve zaman, mekân gibi fiziki mesafenin anlamı kalmaz. Dijital ekonomide faaliyette bulunan sanal örgütlerin gerçekleştirdikleri web sayfaları sayesinde, ilgilenen müşterilere ulaşmaktadırlar ve ürünleri için “sanal vitrinler” hazırlayarak rakiplerine karşı üstünlük kazanmaktadırlar. Bu gelişmeler sonucunda sanal organizasyon ve yönetim sorunları literatürde yerini almıştır (Ertürk, 2002: 328).

### **1.8.5 Yalın Organizasyon Yaklaşımı**

Yalın organizasyon uygulaması, işletme yöneticilerinin mevcut örgüt yapısını sadeleştirerek gerçek manada maliyetleri minimize edebilmek için; iş tanımlarını, iş akışlarını, prosedürleri, politikaları, şartları ve standartları kısacası tüm eski alışkanlıkları ele almaları, gereksiz olan tüm uygulamalardan kurtulmaları, ihtiyaç duyulmayan her şeyden işletmeyi arındırmaları anlamına gelmektedir. Bu teorinin temel ilkeleri, kaynakların etkin kullanması, sürekli gelişme (kaizen), takım ruhu (sinerji) ve etkili iletişimdir (Ertürk, 2012: 288).

### **1.8.6 Değişim Mühendisliği Yaklaşımı**

Değişim mühendisliği yaklaşımı, kalite, maliyet, esneklik ve hız gibi yeni yüzyılın en önemli performans ölçütlerini ortaya çıkarmak amacıyla karar verme ve iş üretme süreçlerinde temelden yeniden tasarlama ve köklü değişiklik anlamına gelmektedir (Hammer, 1998, Akt. Aksu, 2000: 4).

Kurumsallaşmada değişim mühendisliği kavramı, performansta ciddi yol kat edilebilmesi için kurumların tüm süreçlerini, yapılarını, sistemlerini ve kalite politikalarını yeniden planlamaları ve alınan kararları radikal biçimde uygulamalarının gereği üzerinde durur. Değişim mühendisliğinin hedefi daima performansta ani gelişme “sıçrama” dır. Başka bir deyişle, değişim mühendisliği, her şeye yeniden “sıfırdan” başlamaktır. Bu görüşe göre, var olanı düzeltmeye çalışmak, tamirlemek ya da aşama aşama yenilik yapmak yaklaşımından uzak durulmalı, işi daha iyi yapmanın değişik yolları keşfetmelidir (Koçel, 2004: 225).

Bu bağlamda, değişim mühendisliğinin temel amacı, sadece proseslerin geliştirilmesi, organizasyondaki stratejik ve katma değer sağlayan süreçlerde küçük yenilikler tasarlamak, kısa vadeli ve geçici çareler bulmak, çözümler üretmek değil, organizasyonun ürettiği ürün ve hizmetlerin kalitesini yükseltmek için köklü değişimler yapmaktır. Değişim mühendisliği yöntemi gelişen teknolojinin işletmelere

entegrasyonu ile örgütlerde, kalite bilincinin geliştirmesine, çalışanların süreçlere katılımına ve onların sorumluluk almalarına, kısacası işletmelerin bir düzene girmesine katkı sağlamaktadır (Aksu, 2000: 7).

### **1.8.7 İş Mükemmelliği Yönetimi Yaklaşımı**

Mükemmellik modeli kurumlar için stratejik değerlendirme mekanizmasıdır. Aynı zamanda organizasyona farklı tarafların gözüyle bakarak, bir taraftan yaklaşımı diğer taraftan uygulamayı irdelemektedir. Geniş bakış açısı ve detaylı değerlendirme mantığıyla şirketlerin kurumsallaşması ve kurum içindeki genel performans ölçüm aracı olarak kullanılması yönüyle önemi büyüktür (Saraç ve Efil, 2009: 68).

Bu sistemin kurulmasında Avrupa Kalite Yönetim Vakfı (EFQM) 15 Eylül 1988’de Avrupadaki 14 büyük şirketin (Philips, Bull, Fiat, KLM, Electrolux, Volkswagen, Nestle, British Telecom, Olivetti, Dassault, Bosch, Ciba-Geigy, Renault, Sulzer) üst düzey yöneticilerinin bir araya gelmesiyle oluşturulan “Avrupa’da sürdürülebilir mükemmelliğin itici gücü olma” misyonuyla ve “Avrupalı kuruluşların mükemmelliğe eriştikleri bir dünya” vizyonuyla meydana getirilen ve üyelik sistemi ile çalışan hiç kâr beklentisi gütmeyen bir organizasyondur (Emanet, 2008: 67).

EFQM mükemmellik metodu, kurumların mükemmelliğe ulaşma arzusunda ne kadar ilerlediklerini ölçümleyerek, onların mevcut yönetim uygulamalarını geliştirmeleri konusunda yol gösterici pratik yöntemler ve araçlar niteliğindedir. Organizasyonların güçlü yönlerini, iyi oldukları ve becerdikleri işleri görmelerine yardımcı olarak, onları kendi alanlarında profesyonel olmalarına teşvik eder. Büyük şirketler, eğitim kurumları, sağlık kurumları, polis teşkilatı, devlet kurumları bu metodu daha etkin kullanmaktadır. Metot ayrıca kurumlara ortak bir yönetme dili, ortak bir yönetme aracı sistemi getirdiğinden, tüm Avrupa’daki değişik sektörlerdeki “iyi yönetim uygulamaları” üyeler arasında paylaşılabilmektedir (Kalder, 2000: 14).

### **1.9 Kalite Yönetim Uygulamalarının Türkiye’deki Durumu**

Türkiye’de işletmelerin geneline özgü yönetsel problemlerin çözümüne ilişkin yaklaşım ve politikaların profesyonel olmaması, kalite ile ilgili yanlış anlamaların artmasına sebebiyet vermektedir. Kaliteli üretim ve hizmet için politika ve yaklaşımlarda bulunmak, ayrı bir iş olmaktan ziyade, var olan işletme içerisinde profesyonel yönetim tarzına yönelme ile de gerçekleştirilmektedir. Kalite çerçevesinde oldukça sık dile getirilen sorumluluk ve yetkilerin belirlenmesi, yetki

devrinin, iş bölümünün ve uzmanlaşmanın gerçekleşmesi atılacak önemli adımlardandır.

Ayrıca standartların ve kuralların belirlenmesi, örgüt kültürünün yerleştirilmesi, yönetimin etkinliği tüm işletmeyi kapsayan yönetim sistemi, Avrupa'da olduğu gibi Türkiye'de de benimsendiğinde daha etkili sonuçlar alınabilecektir (Kalder, 2000: 13). Kurumsallaşma ihtiyacı, aslında işletmelerdeki profesyonel yönetim sistemine duyulan ihtiyaçtır. Fakat yapılan incelemeler sonucunda Türkiye'de kalite ve kurumsallaşmayı etkileyen faktörler başında, kurumların uzmanlaşmış yöneticiler çalıştıracak mali güce sahip olmamaları ve işletmelerin genelinde mali sıkıntılarının yaşanıyor olması bir engel olarak göze çarpmaktadır (Kalder, 2000: 20).

Ülkemizdeki işletmeler, kaliteli istihdama ve güçlü yöneticilik becerilerine sahip olan iş gücüne daha fazla ihtiyaç duymalarına karşın, alanında uzmanlaşmış kişileri çalıştırmanın yüksek maliyetli olmasını bir neden göstererek gerekli insan gücü yatırımını yapmamaktadırlar. Çünkü profesyonel hizmet için ödenen bu bedel işletme için ek maliyet olarak görülmektedir. Bu bakımdan, firmalarda işletme fonksiyonlarına ilişkin faaliyetler, tek bir yönetici veya genellikle işletme sahibinin kendisi tarafından yürütülmektedir. Firma sahibinin yetersiz olarak elindeki, insan kaynağını, sermayesini, makinesini, zamanını ve kaynaklarını kısıtlı kullanma zorunluluğundan dolayı beklenen kalitede hizmet sunması yada üretmesi mutlaka kalitesizlik maliyeti olarak yansımaktadır.

Çözüm olarak etkili yönetim becerileri olan kişiler ile çalışılması, maliyetten daha büyük bir önem taşımaktadır. Öncelikle firmanın hayatta kalması, sonraki kuşağa aktarımı, kurumsallaşma gerekliliği, işletmenin sahiplerinin ömrü ile kısıtlı kalmamalıdır. Bu durum sadece firmanın geleceği için mikro bir gelişim değil, aynı zaman da ülkenin kalkınması içinde önemli olan makro bir gelişim göstergesi olarak görülmelidir (Kalder, 2000: 27).

Kalitenin önündeki önemli bir başka engel ise işletmelerdeki bilgi eksikliğidir. Türkiye'de genel olarak iş yapma tekniklerinin ve kurumsal kimlik yapısının yazılı hale getirilmiş olmaması süreçlerde kayıplara ve kurum içi iletişim bozukluğuna sebep olmaktadır. Oysaki kalite yönetim sistemi uygulayan Avrupa işletmelerinde değişim ve gelişimin tüm alanlarda daha hızlı gerçekleştiği ve bu alanların birbirlerini olumlu etkiledikleri dış kaynaklarca doğrulanmaktadır.

Ülkemizde kalite politikalarının kuruluşlar için sadece dokümantasyondan oluşan bir olgu olmasından daha öteye geçerek, uygulamada ve performans yönetiminde kullanılması sağlanmalıdır. Tüm dünyada kalite yönetim uygulamalarının genel yönetim sistem prensiplerini destekleyici ve yönetim sistemlerini geliştirici tarafının olduğu birçok araştırmacı tarafından da desteklenmektedir (Şentürk, 2000: 19).

## İKİNCİ BÖLÜM

### KURUMSALLAŞMA

Kurumsallaşma; işletmelerin, istikrar sağlayarak, çevreye entegre hale gelmeleri ve bu durumun içselleştirilerek bütün örgüt üyeleri tarafından aynı algılama düzeyinde kabul edilmesidir. Değişik ortamlarda ve şartlarda çeşitli araştırmacılar tarafından değerlendirilen birbirinden çok farklı olmayan hatta birbirini tamamlar nitelikteki bu kavram çalışmada açıklanmaya çalışılmıştır.

#### 2.1 Kurum ve Kurumsallaşma Kavramı

Kurum, bir işi düzenli formel olarak yapma şeklidir. Sosyal bakımdan her toplulukta belirlenmiş davranışlar vardır ve devamlı tekrarlanmaktadır. Toplumu oluşturan bireyler tarafından ortaklaşa belirlenmiş usul, kural ve davranış şekillerinin kalıplaşmış olarak toplum tarafından kabul edilmesiyle ortaya kurum anlayışı çıkmıştır. Bu bakımdan soyut bir anlayış olan kurum, toplumdan topluma değişkenlik gösterebileceği gibi, aynı toplum içinde de farklı zaman dilimlerinde değişimler gösterebilmektedir (Karavardar, 2010: 12).

Kuru en kapsamlı anlamıyla, ekonomik, sosyal, kültürel faaliyetlerde, toplumsal sorunlar ve ihtiyaçları karşılamaya yönelik sistemli kurulmuş teşkilatlara verilen isimdir. Daha çok resmi ve özel iş yerlerini karşılayan bir kavram olarak Türk Dil Kurumu tarafından, “evlilik, aile, ortaklık, mülkiyet gibi köklü bir yapıyı içeren, genellikle devletle ilişkisi olan yapı veya birlik, müessese” biçiminde ifade edilmiştir. Kurum kavramının tüm örgüt tarafından benimsenmesi ve kurum kültürünün bir kuruluştaki ya da işletmede yerleşmesine ise kurumsallaşma denilmektedir. Kurumsallaşma, “kurumsal duruma gelmek”, “örgütlü duruma gelmek” veya “süreklilik kazanmak” gibi anlamlara gelmektedir (TDK, 2015, www.tdk.gov.tr).

Günümüzde örgüt sosyolojisinde kurum kavramı çok sayıda olguyu içeren bir kavramdır ve “kurallara bağlı ve standardize edilmiş sosyal pratikleri içeren kurulu bir düzen, sistemli bir yapı” şeklinde tanımlanabilir (Yılmaz, 2007: 3).



Kurum kelimesinden türetilen kurumsallaşma ise, bir gruptaki ilişkiler bütünü veya çoğunluk kısmın benzer biçimde ve sıklıkta yansıttığı aynı tipteki davranışlar manzumesi olarak tanımlanabilir. Kurumsallaşma olgusu çoğu kaynakta birbiriyle neredeyse aynı tanımlanmıştır. Bu tanımların bir çoğunda kişilerden daha çok kuralların ve şartların ilk koşul olduğu, standartların sağlanmasının gerekliliği ve çevrenin kurumsallık üzerindeki etkisine dikkat çekilmektedir (Doğan, 1998: 143).

Kurumsallaşma, çeşitli sosyal ortamlarda beklenen pratiklerin geliştirilmesi ve öğrenilmesi sürecidir (Yazıcıoğlu, 2009: 13). Kurumsallaşma, yeterince organize olamamış örgütlerin, örgütsel istikrarı sağlamak, meşruluk kazanmak için daha kararlı ve sosyal olarak kurumsal çevreye entegre olabilecek bir yapılanmaya giderek bunu içselleştirmeleridir (Apaydın, 2007: 4).

Kurumsallaşma, bir işletmedeki mevcut yapının ve iş proseslerinin düzenlenerek yeni bir yapıya ve yeni iş proseslerine dönüşmesidir. İşletmeler dış çevre ile devamlı etkileşim içindedirler ve çevrenin beklenti ve isteklerine cevap vermeleri gerekmektedir (Fox, Wolfgramm ve diğerleri, 1998: 93).

Kurumsallaşma kavramını, literatüre kazandıran ilk isim, çevreyle etkileşimi inceleyen ve 1949'da kendi geliştirdiği "Doğal Sistem Modeli" ni ortaya koyan Philip Selznick olmuştur (Scott, 1992, Akt. Ataman, 2001:145).

Metot "işletmeler açısından önem arz eden şeyin araçlardan oluşmadığını en önemli unsurun hayatta kalmaları olduğunu" savunmuştur. Bu metot aynı zamanda şu görüşlere yer vermiştir (Ataman, 2001: 198):

- a. Örgütler bağımsız birer topluluk olarak düşünülmelidir,
- b. Örgütlerin, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için rasyonel nitelikteki oluşturdukları yapıları sayesinde başarısız olmayacağı kabul edilmelidir,
- c. Kurumsal işletmeler dış çevreyle iyi ilişkiler kurarak değişime açık olmalı ve örgüt üyelerinin katılımıyla şekillenmektedir.
- d. Örgüt çevre ile biçimsel ve biçimsel olmayan ilişkisinde istikrar sağlamalı, yetkilerini kullanırken iç ve dış çevreyle ilişkilerini belirli seviyede tutmalı, homojenliği sağlamalıdır.

Berger ve Luckmann (1966)'a göre organizasyonların hareketleri çevresindeki diğer organizasyonlar tarafından kısıtlanmaktadır. Ekonomik ve mali düzenin korunması için, bu kısıtlama zorunludur ve işletmelerin sosyal ticari hayata dahil

olması olarak da kabul edilen bu model kurumsallaşmanın sınırlarını çizmektedir. Berger ve Luckmann, bu sınırlamadan yola çıkarak kurumsallaşmayı; nelerin doğru olduğu konusunda birleşmiş ortak bir anlayış ve anlamlı davranışlar olarak kabul etmişler ve sınırlamalar sayesinde işletmelerin faaliyetlerine meşruluk kazandırıp çevreye uyum sağlayabileceğini belirtmişlerdir (Scott, 1992, Akt. Ataman:2001:195).

Kurumsallaşmada temel yaklaşım örgütler üzerindedir ve örgütlerdeki meydana gelen her türlü durumun anlaşılmasında kurumsal yapının incelenmesi organizasyonların anlaşılmasında katkı sağlayacaktır (Kraatz ve Zajac, 1996, Akt. Apaydın, 2008:122).

Kurumsallaşmanın temelini “kurumsal teori” oluşturmuştur. Kurumsal teori organizasyonların çevrelerinden hangi sebeplerden etkilenecek değişime uğradığını açıklayan bir teoridir. Kurumsallaşmada benzer şekilde çevresindeki değişiklikleri analiz eden ve iyi yorumlayan işletmelerin, bu değişimde kendilerini geliştirmeleri çevre ile uyum içinde ama kendilerine özgü bir yer edinmeleri olarak açıklanmaktadır. Kurumsallaşmaya farklı perspektiflerden bakıldığında kavramlara yapılan vurgu göstermektedir ki, herkesin üzerinde ittifak ettiği ortak görüş, örgüt yapısının formalleşme ve bürokratikleşme derecesine bağlı olarak kurumsallaşmanın değişkenlik göstereceğidir (Ataman, 2001: 199).

Yapılan açıklamalardan yola çıkarak; İşletmeler kendilerine özgü iş yapma biçimleri, kuralları, prosedürleri, standartları oluşturdukları ve kurumsal yapılarını yazılı hale getirdikleri taktirde meşru hale geleceklerdir. Daha sonra bu durumu yasal çevreye göre resmileştirmeleri halinde kendilerini diğer işletmelerden ayırt ederek kurumsal kimliğe kavuşacaklardır, denilebilir.

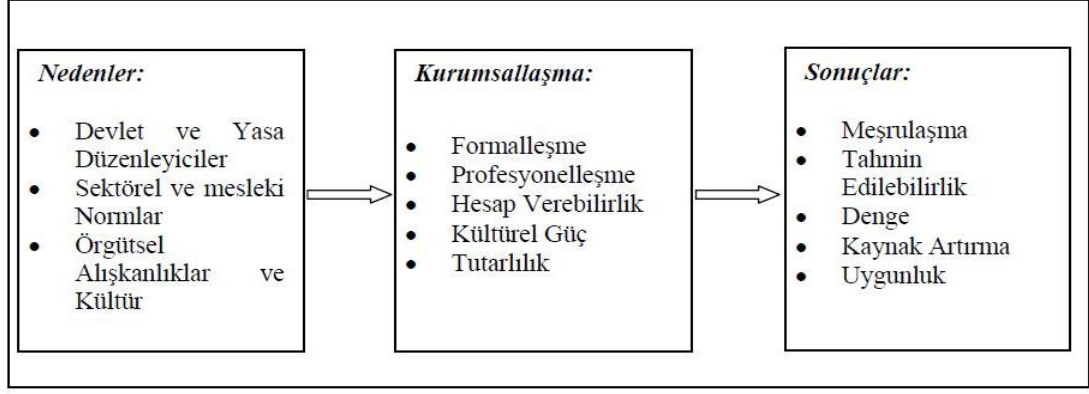
## **2.2 Kurumsallık Teorisi ve Yaklaşımlar**

Kurumsallaşma ile ilgili yapılan literatür araştırmasında bilimsel çalışmaların Merton'un daha fonksiyonel yapılar oluşturulması ile ilgili çalışmalarıyla başladığı bilinmektedir. Bunların, kurumsallaşma ile ilgili günümüz fikirlerine esas teşkil eden Selznick'in çalışmalarına ilham verdiği görülmektedir. Zaman içerisinde değişik yazarların farklı bakış açılarıyla gelişmeye devam eden kurumsallaşma kuramı, bugün hala üzerinde çalışılan ve geçen süreye rağmen literatüründe hala açıklar bulunan bir örgütsel kavramdır (Tolbert, Zucker 1994, Akt. Ataman 2001:197).

Global ekonomik koşullardan dolayı “kurumsallık” kavramına dikkatler ilk kez 1900’lerin başlarında Amerikalı iktisatçıların girişimleriyle başlamıştır. Ancak bu çalışmalar mevcut ekonomik düzene ve düzenin yansıması olan kurumlara yönelik kısıtlı kalmıştır. Bir teori olarak kurumsallaşma kavramı ise, Philip Selznick’in çalışmalarına dayanır. Bir sosyolog olan Selznick’in, 1948 yılında ortaya koyduğu “doğal sistem modeliyle” başlayan çalışmalar ve tartışmalar farklılaşarak fakat özünde aynı kalarak günümüze kadar gelmiştir. Bu çalışmalarla başlayan sürecin sonunda gelinen noktada gelişen teoriler, örgütlerin analizinde kullanılmaktadır. Teorilerin temelleri ilk olarak Selznick ile atılmış olsa bile, teorinin son şeklini almasında 1977 yılında Meyer ve Rowan’ın “Bir Mit Ve Merasim Olarak Formal Yapı” isimli makale önemli bir yer teşkil etmektedir. Meyer ve Rowan’ın 1977’deki bu önemli bilimsel tespitlerinin ardından, kurumsallaşma teorisi ile ilgili bir çok araştırma süregelmiştir (Apaydın, 2008: 122).

Koçel’e göre organizasyonlardaki kurumsallaşma yaklaşımı, sosyolojik bir yaklaşımdır ve belirli bir çevre içinde faaliyet gösteren işletmelerin, yapısal özellik olarak yakın çevresindeki işletmelerle benzer davranışlar ya da paralel özellikler taşımasıdır. Eşbiçimlilik diğer adıyla eş-şekilcilik (izomorfizm – isomorphism) olarak da isimlendirilen bu benzeşme durumu, işletme ile çevresi arasında köprü kuran en önemli faktördür (Koçel, 2010: 359). Koçel’in bu paradigması, kurumsallaşmaya izomorfizm penceresinden bakmakta olduğunu göstermektedir. Yani örgütsel çevrenin, örgütleri benzeşme ya da değişime zorladığını belirtmektedir (Örmeci, 2005: 52).

Kurumsal teoride örgütler, sosyal varlıklar olarak kabul edilmektedir. Bundan dolayı kurumsal olma, çevrenin isteklerine uyum sağlama ve varlığını bu şekilde devam ettirebilme anlayışıdır. Birbirinden farklı örgütler, bir kez benzer örgütsel bölgede varlıklarını devam ettirmeye başladıklarında, çeşitli sebeplerle birbirlerine benzemeye başlamaktadırlar. Ancak zamanla birbirlerine benzeyen bu örgütler, değişen koşullara bağlı olarak amaçlarını değiştirebilir ve uzun dönemde daha etkin olabilmek, performans ve verimliliklerini arttırmak için çeşitli inovasyonlar gerçekleştirebilirler. Çevrenin kurumsallaşmaya olan etkileri ve ona bağlı çeşitli sonuçları doğuran kavramlar Şekil 2.1’de gösterilmiştir (Apaydın, 2009: 2).



**Şekil 2.1:** Kurumsallaşma Neden ve Sonuçları

Şekil 2.1’de organizasyonlara etki eden nedenler olarak birinci aşama, yasa koyucuların uyguladığı çeşitli kanunlar, politikalar, sektörel bazda yerleşmiş mesleki normlar ve örgütlerin kendilerine özgü alışkanlıkları, kültürel yapı ve bunların gölgesinde oluşmaya başlayan kurumsallaşmaya sürecidir. İkinci aşama; örgütler için, resmi olma, profesyonel olma, hesap verebilir olma, kültürel güçten etkilenme ve tutarlı hale gelme şeklindeki unsurlardan meydana gelen kurumsallaşma aşamasıdır. Son aşamada ise kurumsallaşabilmiş örgütlerin, meşru bir yapıya sahip, geleceğini tahmin edebilen, dengeli, kaynaklarını etkin kullanabilen ve bu kaynaklarını arttırabilen, kendi çevresine uygun yapıya sahip kurum haline gelmiş örgütlere dönüştüğü aşamadır. Bu aşamalar dışında örgütlerde ortaya çıkan kurumsallık yapısını, bazı durumlar sınırlayabilmektedir. Bu durumlar çeşitli yeni ortaya çıkmış yasal düzenlemeler, zihinsel ve normatif engellerden meydana gelmekte olan etkenlerdir (Erdoğan, 2008: 76):

Kurumsallık teorileri, örgütlerin var olan sorunlarını çözmeye, daha uzun ömürlü olmalarına, sağlam ve verimli yapılar oluşturmalarına, etkili, verimli ve uzun süreli yaşamalarına temel teşkil eden bir süreç olarak tanımlanır ve kurumsallaşma örgütsel davranışın, alışkanlıkların ve teamüllerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

DiMaggio ve Powell’ın 1983’de yayımlanan “Demir Kafes Değişti: Örgütsel Alanlarda Toplu Rasyonelite ve Kurumsal İzomorfizm” (The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields) başlıklı makaleleriyle başlattıkları “Yeni Kurumsallaşma Yaklaşımı”, kendi alanına büyük ilgi ve popülerlik kazandırmıştır. Kurumsallaşma ile ilgili çalışmalarını başlatan Selznick, 1996’da “Eski ve Yeni Kurumsallaşma” (Institutionalism" old" and" new") isimli

makalesiyle kurumsallaşma anlayışındaki değişime katkı sağlamıştır (DiMaggio, Paul J., Walter W., P. 1991, Akt. Ataman 2001:197).

Ayrıca March ve Olsen'in (1984, 1989, 1996) yaptığı çalışmalar neticesinde ortaya çıkan "normatif yaklaşım", kurumsal analiz alanındaki ilk yaklaşımlardan sayılmaktadır. March ve Olsen, ister kişisel, ister kolektif (ortaklaşa) olsun, davranışları anlamanın en iyi yolunun kişilerin farklı kurumlarda bulunmaları sonucu, kazandıkları "normatif mantık" aracılığıyla oluşacağını savunmuşlardır. Bu normatif mantığı, rasyonel seçim teorilerinin merkezinde yer almış olan "dolaylı mantık" ile karşılaştırmışlardır. March ve Olsen, kurum içinde çalışan insanların normal davranışlar sergilediklerini, bunun sebebinin de kişisel faydalarını en üst düzeye çıkarmak istemelerinden çok, kurum içerisindeki normatif standartlardan kaynaklandığı görüşünü savunmuşlardır. Ayrıca, March ve Olsen'a göre, insanlar bu davranış standartlarını bir ya da daha fazla kurumda çalışmış olmanın neticesinde kazanmaktadır ve kurumlar, temel sosyal değerlerin toplandığı havuzlar oluşturmaktadır (Peters, 2000, Akt. Apaydın, 2009: 2).

Tablo 2.1'de, kurumsallaşmaya temel teşkil eden yaklaşımlara yer verilmektedir. Bu yaklaşımlardan Merton'un fikirleri aslında pek çok kaynakta bir kurumsallaşma yaklaşımı olarak belirtilmemektedir. Ancak kurumsallaşma çalışmalarının başlangıcı sayılan Selznick'in çalışmalarına esas teşkil etmesi nedeniyle bu tabloya eklenmiştir. Kronolojik olarak bakıldığında, Selznick'in ilk takipçisi olarak ikinci kuşakta Zucker'nin meşruiyet düşünceleri gelmektedir. Aynı yıllarda Meyer ve Rowan'ın yaklaşım daha çok hayatta kalma üzerine odaklanmıştır. DiMaggio ve Powell ise eşbiçimlilik tarafından kurumsallaşmayı açıklamaktadırlar ve onların görüşlerine göre rasyonel yaklaşım doğru değildir. Son kurumsallaşma yaklaşımına bakıldığında ise inanç sistemlerindeki farklılıklar üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Friedland ve Alford'a göre, örgütler veya bireyler çıkarlarını korumak adına, farklı toplumsal kavramlara farklı manalar ve anlamlar yükleyebilmektedirler (Apaydın, 2009: 4).

**Tablo 2.1:** Kurumsallaşma Yaklaşımları

Yıl	Araştırmacılar	Kurumsallaşma Yaklaşımı	Kurumsallaşma Şekli	Örgütsel Amaç
1949	Merton	Fonksiyonel Yapılar oluşturulması	Yapısal düzenlemelere gidilerek	Fonksiyonelleşme
1957	Selznick	Adaptasyon aracı	Değerler oluşturarak	Denge, Legallik
1977	Zucker	Sosyal düzenin Oluşması	Çevreyle birlikte ortak, uygun ve anlamlı davranış geliştirip diğer bireylere	Uygunluk, Meşruiyet
1977	Meyer ve Rowan	Sosyal düzenin Oluşması	Paylaşılan değerler Sistemi oluşturarak	Meşruiyet, Kaynakları artırma, Yaşamını sürdürme
1983	DiMaggio ve Powell	Adaptasyon aracı	Başarılı örgütleri taklit ederek	Belirsizlikten Kurtulma
1987	Friedland ve Alford	Bilinçsel ve normatif baskıları etkileme	Çıkarlarını korumak için kurumsal çevreyi değiştirerek	Menfaatlerin takip edilmesi

### 2.2.1 Merton'un Kurumsallık Yaklaşımı

Robert Merton ve öğrencileri, doğrudan olmasa bile, kurumsal teoriye temel oluşturan çalışmalarını, 1940'ların başında yapmışlardır. Her ne kadar Merton kendi dönemindeki meslektaşları tarafından eleştirilmiş olsa da onun yaptığı çalışmalar, kendisinden sonra, özellikle Selznick tarafından desteklenmiştir. Merton yaptığı bilimsel araştırmalarında çalışanlar üzerinde deneyler uygulayarak fonksiyonel bir mantık olabileceği üzerine testler yapmış ve sonucunda "Fonksiyon Teorisi"ni ortaya çıkarmıştır. Bu teoriye göre örgütler ayrı ayrı parçalardan meydana gelmiştir ve Merton'a göre örgütsel değişim, yapısal düzenlemelerin fonksiyonel yardımlarıyla gerçekleşmektedir (Ataman, 2001: 197-198).

Merton ve öğrencilerinin yaptıkları örgüt üzerindeki analizlerinde, temel özelliklerinden biri olarak, sosyal değişim dinamiği kavramına odaklanmışlardır. Merton fonksiyonel yaklaşımında örgütlerin, iki spesifik özelliği vurgulanmıştır. Bunlardan birincisi; örgütlerin yapısı içinde birbirinden farklı öğelerin yer alması, ikincisi ise; yapısal düzenlemelerin, fonksiyonel olmayan neticelerine bağlı dengenin sağlanması gerektiği düşüncesidir. Merton'un ortaya çıkarmış olduğu bu iki özellik, şu iki sonucu beraberinde getirmiştir (Tolbert; Zucker 1994-95, Akt. Akat, 1992:96):

- a. İlk sonuç, bir sistemin tutunabilmesi için, sistemin yapısal bileşenleri birbiriyle entegre edilmiş olmalı ve bu ana önermeden çıkarılan, bir yapısal bileşenin diğer tüm bileşenlere adapte olabilmeye gerekliliğidir.
- b. İkinci sonuç, sosyal sistem fonksiyonlarında bir denge unsuru olarak görülebilecek yapısal katkılar ortaya çıkacaktır. Fakat buna rağmen sistemler hayatta kalamayabilecektir.

Merton'un yapısal düzenlemeler yapılarak daha fonksiyonel örgütsel yapılar oluşturulabileceği teoremi ve bu sayede örgütsel fonksiyonelleşmenin sağlanabileceğine yönelik ortaya koyduğu fikirleri, kurumsallaşma çalışmalarında geldiği nokta için bir kıvılcım olmuştur (Karpuzoğlu, 2004: 70).

### **2.2.2 Selznick'in Kurumsallık Yaklaşımı**

Kurumsallık teorisinin başlangıcı, hukuk aynı zamanda sosyoloji profesörü Philip Selznick'in yazına kazandırdığı "doğal sistem modeli" ne dayanmaktadır. Model incelendiğinde örgütler açısından en önemli unsurun hayatta kalabilmek olduğu varsayılmaktadır (Ataman, 2001: 193). Selznick göre kurumsallaşma; örgütlerin çevreleriyle uyum sağlama sürecidir. İşletmeleri tanımlanmış hedeflere ulaşabilmek gayesiyle kullanılan teknik araçlar gibi görmüş, kurumları ise teknik yapıdan daha ileriye geçerek, değerlerden meydana gelen yeni yapılar olarak değerlendirmiştir (Apaydın, 2009: 3).

Selznick 1996'da yayımlanan yazında kurumsallaşmanın temellerinden sayılan çalışmasında kurumsallaşmayı spontane, son dakikada ortaya çıkan, istikrarsız veyahut gevşek yapılanmalar dışında kalan, düzenli ve sistemli olarak ortaya çıkan, istikrarlı ve sosyal çevresi ile bütünleşmiş tarafsız özgün bir yapı olarak tanımlamıştır. Kurumsallaşma, kendine has kısıtlamaları olan yönetim tarzıyla kurumları, yasal bir düzenin içine koymakta, yani resmi ve meşru bir yapı oluşturmaktadır. Yine aynı çalışmada Selznick, kurumsallaşmanın örgütleri, kuralsal bir düzen içerisine girebilmek ve kendine özgü bir tarih yaratmak amacı gibi iki temel konuya yön verdiğini belirtmektedir (Selznick, 1996: 271).

Kurumsallaşmayı, örgütlerin çevreye adapte olabilmeleri için kullandıkları bir araç tabiriyle bakan Selznick'e göre kurumsallaşmak isteyen işletmelerin öncelikle örgütsel değerlerini oluşturulması ile bu süreç başlatılabilir görüşündedir. Kendi değerleri etrafında kurumsallaşmış örgütler, yasallığını sağlamış ve diğerlerine göre

daha dengeli bir yapıya sahip örgüt konumuna gelmektedirler. Selznick'in bu fikirleri daha sonraki yıllarda kurumsallaşma konusunda çalışan diğer araştırmacılara da ilham verir niteliktedir. Konu üzerinde çalışma yapan araştırmacıların neredeyse tamamı, kurumsallaşma kavramına ilişkin olarak Selznick'in ortaya koyduğu sağlam, istikrarlı, çevreye adapte olabilen meşru ve resmi örgütsel yapılar üzerinde dururken, aynı zamanda özgün bir kurum kültürü ve tarihi geliştirmek fikrinde birleşmişlerdir.

### **2.2.3 Zuker'in Kurumsallık Yaklaşımı**

Zucker (1977) kurumsal duruma gelmeyi, nelerin doğru kabul edildiğiyle ilgili ortak görüşlerin birleştiği noktada, ortaya çıkan davranışlar olarak ifade etmektedir. Bu ifadeye göre organizasyonlar, varlıklarına meşruiyet kazandırmakta ve çevrelerine uyumlu bir yapıya bürünmektedirler (Apaydın, 2007: 11).

Örgütler, kimi zaman kendi iç dünyalarından kaynaklı sebeplerden, kimi zaman ise bazı dışsal kaynaklı nedenlere bağlı normatif baskıların etkisinde kalmaktadırlar. Bu sebeple bir adaptasyon süreci yaşamaktadırlar. Bazı koşullar altında oluşan bu baskılar, standart çalışma prosedürlerine zorlayarak örgütlere yol gösterebilirler bile, bazen örgüt çalışanlarında, görev performansından uzaklaşmaya da sebep olabilmektedir. Bu etkenler göz önünde bulundurulduğunda, örgütler için hayatlarını idame ettirme olasılığını arttıran temel husus, kurumsal çevre ve "izomorfizm" in (eşbiçimlilik) ortaya koyduğu kurallardır. Bu teoriye benimseyen örgütlerin kendilerine bu doğrultuda yol çizmeleri ve kabullendikleri bu meşru prosedürleri rehber edinmeleri halinde tutunabilirler (Zucker, 1987, Akt. Koçel, 2004:280).

Zucker'e göre organizasyonlara ait kurumsal kuram adına yapılan çalışmalar, çok sayıda ve oldukça karmaşıktır. Teorik anlamda yazında yaşanan bu karmaşa ve sapmanın merkezinde yatan neden ise iki farklı olgudur. Yani bir kısım kuramcılar, kurum olarak çevreyi kabul ederken; diğer kısım kuramcılar ise kurum olarak örgütleri kabul etmektedir. Zuker'a göre, kurum olarak çevreyi merkeze alan yaklaşım anlayışı, temel işlev olarak, örgütsel düzeydeki sosyal olguların sistem olarak aynı şekilde klonlandığını veyahut kopyalandığını varsaymaktadır. Kurum olarak örgütü merkeze alan anlayışa göre ise temel işlev, örgütsel düzeyde ortaya yeni kültürel unsurların konulmasıdır (Zucker, 1987, Akt. Koçel, 2004:282).



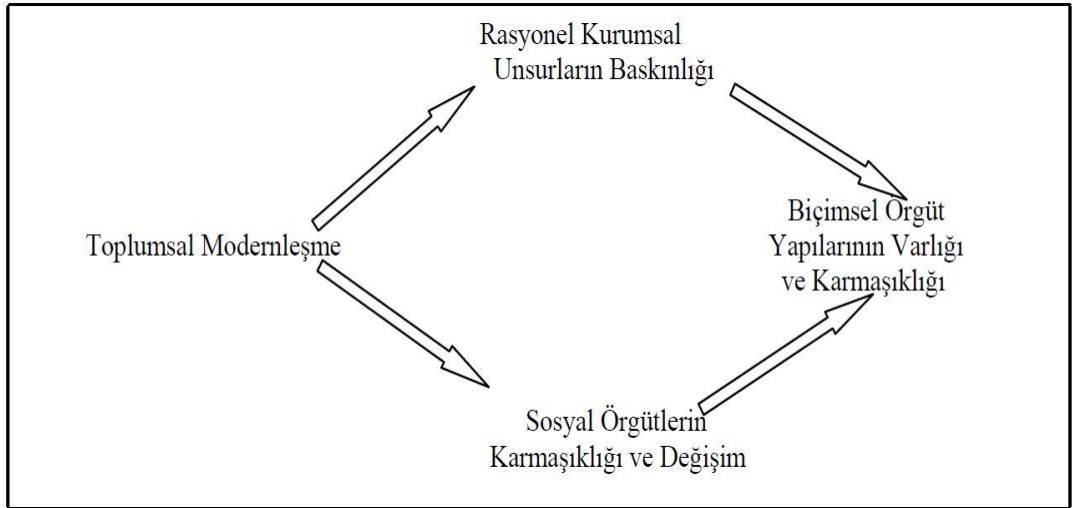
#### 2.2.4 Meyer ve Rowan'ın Kurumsallık Yaklaşımı

Meyer ve Rowan (1977), kurumsallaşmada kültürel etkenlerin (normatif inanışlar, sembolik ve bilinçsel sistemler gibi) önemi üzerinde durmaktadırlar. (Apaydın, 2009: 5).

Meyer ve Rowan, örgütlerdeki kültürel ve biçimsel bu etkenler için “mit” ifadesini kullanmışlardır. Meyer ve Rowan'a göre; rasyonel kurumsal kaidelerin yansıması olarak, birçok meşru örgütsel yapı meydana gelmiştir. Bu kurumsal kaideler oldukça karmaşık bir yapıdadır. Örgütlerin karmaşıklığı, kompleks yapılarına, toplumsal hesapların genellenebilirliğine ve modern devlet yapıları gibi koşullara bağlıdır. Araştırmacılara göre, örgütsel mitler de tıpkı bu kurumsal kaideler gibi işlev görürler ve örgütleri biçimselliğe yönlendirirler (Meyer, Rowan, 1977, Akt. Günce, 2013:81).

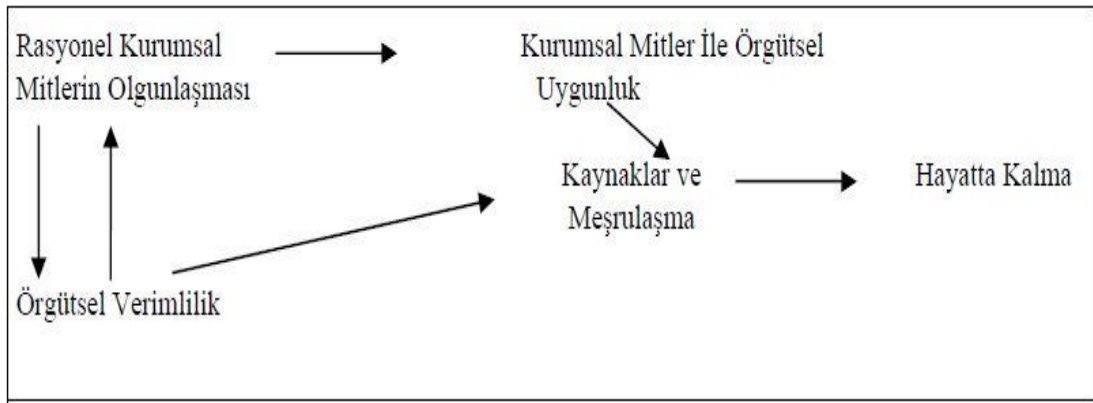
Şekil 1.2.'ye göre, toplumsal çevrede yaşanan değişim ve modernleşme, kendisini iki değişik şekilde göstermektedir. Zorlayıcı rasyonel kurallar ortaya çıkmakta ve sosyal örgütlerin temel yapılarında ve türlerinde yapısal farklılaşmalar meydana gelmektedir. Bütün bunların sonucunda ortaya biçimsel ancak daha karmaşık örgütsel yapılar çıkmaktadır ve Meyer ve Rowan kurumsal çevrenin örgüt üzerinde dört temel etkisi olduğunu varsaymaktadır (Meyer, Rowan, 1977, Akt. Alayoğlu, 2003:74);

1. Örgütlerin biçimsel yapılarının değişmesi,
2. Örgütün dış çevresinden kaynaklanan değerlendirme kriterlerinin benimsenmesi,
3. Örgütün istikrarlı bir yapıya sahip olması,
4. Uzun süreli bir örgütsel yaşam ve başarı.



Şekil 2.2: Örgütsel Yapının Karmaşıklığı ve Kurumsal Kaynakları

Meyer ve Rowen kurumsallık teorilerini; “Örgütsel Hayatta Kalma” adını verdikleri bir model ile açıklamışlardır. Yapılan çalışmaya göre örgütsel mitler, kurumsallaşmanın sağlanmasında çok etkilidir ve örgütlerin hayatta tutunma amaçlarını gerçekleştirmenin etkili yollarından biridir. Şekil 1.3’de bahsi geçen “Örgütsel Hayatta Kalma” grafiksel olarak modellenmiştir (Meyer, Rowan, 1977, Akt. Alayoğlu, 2003:79)



Şekil 2.3: Örgütsel Hayatta Kalma

Kurumsallaşma olgusunu Meyer ve Rowan tıpkı Zuker gibi bir sosyal düzen oluşturulması fikriyle yaklaşmışlar, gerek örgütlerde gerekse toplumun diğer çevreleri tarafından paylaşılabilir ortak değer sistemleri oluşturmakla, kurumsallaşmanın sağlanabileceğini savunmuşlardır.

### 2.2.5 DiMaggio ve Powell'ın Kurumsallık Yaklaşımı

DiMaggio ve Powell (1980) göre kurumsallık, Selznick teorisi olan “Örgütsel Çevreye Adapte Olabilme” yaklaşımı ile örtüşmektedir. DiMaggio ve Powell, örgütlerin faaliyette buldukları toplumdaki kültürel beklentilerinin ve bu beklentilere olan karşılıklı bağımlılığın, örgütler üzerinde meşru ya da gayri meşru baskı oluşturduğunu ifade etmişlerdir (DiMaggio, Powell 1983, Akt. Alayoğlu, 2003:84).

DiMaggio ve Powell'a göre eşbiçimlilik, belirli bir çevrede aynı çevre koşullarına maruz kalan kurumları, birbirleriyle benzeşmeye zorlayan etkenlerdir. Araştırmacıların görüşlerine göre örgütler, resmîlik kazanmak ya da varlıklarını güven altına almak için eşbiçimli olmaya yönelirler. Örgütü eşbiçimli olmaya iten üç temel araçtan bahsedilmektedir. Birincisi, politik çerçeve, kanun, hukuk kuralları ve resmi sınırlardan kaynaklı “zorlayıcı eşbiçimlilik”, ikincisi, belirsizlik ortamında meydana gelebilecek, benzer davranış şekilleri olarak kabul edilen “taklitçi eşbiçimlilik”, üçüncüsü, örgütün profesyonel hale gelerek alanında uzmanlaşması olarak ifade edilen “normatif eşbiçimlilik”dir (DiMaggio, Powell 1983, Akt. Akgemci, Elibol, Ersahan, 2008:44).

Başka bir etken olarak, örgütlerin kurumsallaşmasının, meşruluk ile ilgili kaygı ve belirsizliklere bir tepki niteliğinde, örgütsel işlevlerin taklit edilmesiyle gelişebileceğini savunmuşlardır. Tüm bu süreçlerin örgütler tarafından taklit edilmesi, örgütlerde eşbiçimliliği (izomorfizm) geliştirecektir. Eşbiçimlilik, kurumsallaşmanın temel unsurlarının başında gelmektedir. Çeşitli sebeplerle aynı örgütsel çevre içerisinde bulunan kurumların zaman içerisinde birbirlerine benzemeleri anlamına gelmektedir. DiMaggio ve Powell'a (1983) görüşüne göre, kurumsallaşmayı etkileyen dört ana bölümü vardır. Bunlar (DiMaggio, Powell 1991, Akt. Akgemci, Elibol, Ersahan, 2008:44):

1. Çevredeki örgütler arası etkileşim düzeyindeki artış,
2. Örgütler arası baskınlığın kesin tanımlarının ve işbirliği modellerinin ortaya çıkmasına bağlı etkenler
3. Aynı çevredeki örgütlerin karşı koymaları gereken bilgi yükündeki artış,
4. Diğer çevredeki örgütlere karşı farkındalık yaratma gerekliliğidir.

Kurumsallaşmaya bir adaptasyon mekanizması olarak yaklaşan DiMaggio ve Powell, çeşitli kulvarlarda başarı sağlamış olan kurumların taklit edilmesi ile bu sektörlerde başarı sağlanabileceğini savunmuşlardır. Savunulan bu düşünce, günümüzün modern yönetim teorilerinden biri olan Kıyaslama (Benchmarking) uygulamalarıyla benzerlik göstermektedir. Bununla birlikte kurumsallaşmanın, örgütleri belirsizlikten kurtarma avantajı sağlayacağını da savunmuşlardır. Çünkü belirsizlikler, riskleri ve fırsatları gizlerler. Belirsizlikten kurtulan kurumlar/örgütler, riskleri kontrol edebilir veya fırsatları daha olumlu değerlendirebilir yapıya sahip kurum haline gelmektedirler (Bakoğlu, 2010: 28).

### **2.2.6 Friedland ve Alford'un Kurumsallık Yaklaşımı**

Friedland ve Alford'un kurumsallık modeli, inanç sistemlerindeki farklılık üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu teoriye göre örgütler, kendi çıkarlarını korumak için toplumdaki, topluma göre değerlere değişik anlamlar yükleyebilirler. Friedland ve Alford farklı örgütler arasında her zaman uyumun söz konusu olmadığını aynı zamanda ne çeşit davranış biçiminin ne çeşit inanışla doğru kabul edildiği konusunda ortak düşünce birliğine de varılamayabileceğini ifade etmişlerdir. Kurumların, kendi menfaatlerini düşünmeleri aynı zamanda kurum çevrelerini, kendi menfaatleri bakımından, güçleri yettiği ölçüde değiştirmeye zorlamaları beklenir (Bekaroglu, 2005: 71). "İlişkiler sistemi" diye açıklanan bu sisteme organizasyonlar dahil olduklarında, toplumsal değerlere katkı sağlamakta ve örgütsel çevrenin şekillenmesine neden olmaktadır. Bu bakımdan Friedland ve Alford'un varsayımına göre, kurumlar çevreyi kendi davranışlarına göre istedikleri gibi şekillendirmektedirler (Apaydın, 2009: 5).

Friedland ve Alford çeşitli baskılardan etkilenen kurumların, çevreye uyum sağlamak yerine, çevreyi değiştirmeye çalışmaları gerektiği fikrine de savunmaktadır. Teoride örgütlerin esas amaçlarının, menfaatlerini korumak ve bu menfaatlerin devam etmesini sağlamak olduğu düşünülmektedir. Bu kuramın, diğerleri ile en büyük farkı, örgütlerin kurumsal olabilmek için, kurumsal çevreye adapte olmayı seçmek yerine, çevreyi değiştirmek gerektiğine inanmaları durumudur.

### **2.2.7 James G. March'ın Kurumsallık Yaklaşımı**

March 1996 yılında yapmış olduğu incelemelerinde, Herbert A. Simon'un 1955-1956 yıllarındaki çalışmalarına atıfta bulunarak, söz konusu çalışmaların son kırk yıl

içerisinde gelişen örgütsel teoriler üzerinde oldukça etkili olduğunu, ancak yine de bu teorilerin gelişiminin 1956'dan daha öncesine ulaşan bir temele dayandığı görüşünü belirtmiştir (DiMaggio ve Powell, 1983, Akt. Duygu, 2008:63). Kurumsal teorilerin hepsinin ortak noktası bir örgütün başka bir örgüte benzeşmesi ve böylece örgütlerin birbirlerini şekil olarak taklit etmeleridir.

### **2.3 Kurumsallaşan Örgütlerde Ortaya Çıkan Temel Boyutlar**

Özellikle Türkiye'de yapılmış olan incelemelerde (Alpay, Bodur, Yılmaz ve diğerleri, 2008, 2011) kurumsallaşma için aşağıdaki beş temel boyut kabul edilmiştir: Formalleşme, otonomi (profesyonelleşme), kültürel güç, şeffaflık (hesap verebilirlik) ve tutarlılık olarak kategorik olarak değerlendirilmiştir.

#### **2.3.1 Formalleşme**

Ferrel ve Skinner (1988) yaptıkları incelemelerde formalleşme kavramını, kurallar ile yönetilen işletmelerin fonksiyonel olarak devamlı kendilerini tekrarlamalarıdır. Kural, standart ve sistemsel süreçler kurumsal eylemlerde hedefler koyarak ilerlemektedir. Bu hedeflere ulaşmak için daha alt düzeydeki departmanın, daha yüksek düzeyde olan departmanın kontrolünde ve gözetiminde olması gerekmektedir. "Formalleşmede yönetimin eylemleri, kararları ve koyduğu kuralları formül edildikten sonra yazılı biçimde kaydedilir" (Ferrell ve Skinner 1988, Akt. Kul, 2010:26). Bir başka ifadeyle, işletmenin tüm süreçlerde kurallar, belirli standartlar ve uygun sistem ile yönetilmesi formalleşmedir.

Kurum içindeki farklı fonksiyonel işlemlerin koordinasyonu sağlayabilecek bir sistematığın tasarlanması ve yönetim fonksiyonlarının kimler tarafından ve ne şekilde takip edileceğinin belirlenmesi formalleşmenin temeli sayılır. Bununla birlikte eylemlere göre işlerin tanımlanması ve işgörenlerin bu görevler için rollerinin, yetkilerinin, sorumluluklarının belirlenmesi ve bunların yazılı hale getirilmesi, prosedürlere göre hareket edilmesi de önemlidir (Wallece, 1995, Akt. Kul, 2010:28).

Etkin bir formal organizasyon yapısı oluşturmak, üç temel adımla gerçekleştirilmektedir. Bu adımlar şöyle açıklanabilir (Tavşancı, 2009: 22):

- a. Farklılaşma: Örgütsel sistemin parçalara bölünmesi anlamına gelmektedir. Karar verme yetkisinin alt kademeler oluşturularak paylaşılması ve icra edilecek olan ana işin alt işlere bölünmesidir. Alt kademeler oluşturulması

“dikey farklılaşma” olarak, alt iş birimleri oluşturmak ise “yatay farklılaşma” olarak isimlendirilmektedir.

b. Bütünleşme: Yatay ve dikey farklılaşma sonucunda parçalara ayrılmış, bölümlendirilmiş olan işin parçaları arasında iletişimi, eşgüdümü sağlamak bütünleşmeyi oluşturur.

c. Denetim Alanı: Bir üstün yönettiği örgütteki astların sayısı olarak tanımlanabilir. Denetim alanının dar veya geniş olmasına göre örgütün biçimi, departmanların büyüklüğü, organizasyon şemasının dikey ve yatay genişliği belirlenmektedir.

Resmi, meşru bir örgüt yapısı oluşturmak, sadece kurumsal teorinin beklentisi değildir. Kişi ya da durumlara göre değil belirlenmiş yazılı kural ve süreçlere göre yönetim şekli tüm yönetim şekillerinin temel unsurları arasındadır (Gürol, 2011: 29).

### **2.3.2 Otonomi**

Otonomi, kurumların yönetimde profesyonelleri istihdam etmeleri, kurum yapısının profesyonel çalışanların özelliklerine göre eğitim, seminer, oryantasyon ile desteklenmesi veya kurum çevresinde bulunan diğer profesyonel organizasyonlar ile ilişki içerisinde kendilerini uzmanlıklarını geliştirmeleri olarak tanımlamak mümkündür. Organizasyonların profesyonel olmasını sağlayan faktörler arasında en önemlisi, profesyonel sayısının kurum içindeki çalışanların sayısına göre oranıdır. Yani örgüt içinde profesyonelleşme arttıkça, kurum daha fazla profesyonel bir yapıya kavuşmaktadır (Apaydın, 2008:123).

Özellikle kadrosunda profesyonel çalışanları tercih eden işletmeler, bu profesyonel çalışanlar vasıtasıyla diğer kurumlardaki değişiklikleri sürekli izleme avantajına sahip olmaktadır. Ayrıca profesyonel yönetici ile çalışan kurumlar, onların girişimci ruhları sayesinde çevredeki teknolojik yenilikleri kendi işletmelerine tatbik edebilmektedirler. Bu nedenle işletmelerde profesyonel yöneticilerin çalıştırılması, o işletmenin bilgisini ve deneyimini artıracığından, çevreyle uyum sürecinde işletmenin daha hızlı adapte olmasını sağlayacaktır. Başka bir açıdan ise çalışanların profesyonelliği yüksek seviyede kabul etmesi, işletme içindeki adaletin daha üst seviyede algılanmasına yardımcı olacaktır. Bu duygu örgüt üyelerinin işletmeye olan sadakatine ve katkılarına etki edecektir. Ayrıca profesyonel çalışanların

diğer kurumlardan transfer edecekleri uygulamalar, işletmenin başarısına pozitif yönde katkı sağlayacaktır (Apaydın, 2008: 123).

Ancak otonomiye rağmen, kurumların profesyonelleşmesi için yalnızca profesyonel çalışanlar istihdam etmek yeterli olmayabilmektedir. Kurumlarda, profesyonel bir örgüt iklimi oluşturmak ve aşırı olmayan bir bürokratik yaptırım uygulamak da gerekmektedir. Bu uygulama profesyonellerin verimliliğini daha da arttırılabilir. Diğer türlü profesyonel çalışanlardan yeterince faydalanılamayacağı gibi, onların kurum içinde uzun vadeli olarak çalışmaları da engelleyebilecektir.

Gerek organizasyon dışından profesyonel istihdam edilmesi gerekse mevcut çalışanların profesyonelleştirilmesi kurum için son derece önem arz etmektedir. Profesyonellerden, kriz zamanlarında daha soğukkanlı olması, daha yenilikçi ve girişimci olması, sektörü ve pazarın beklentilerini daha iyi algılaması beklenebilir. Bu beklenti piyasa ve çevre isteklerinin karşılanması, kurumların uzun ömürlü olmaları açısından gerekli bir durum olarak görülmektedir (Apaydın, 2008: 124).

### **2.3.3 Kültürel Güç**

Örgütlerin de bireylerinkine benzer şekilde kişilikleri oluşmuştur ve aynı kişiler gibi sert veya elastik olabilmektedirler. Kurum örgüt üyelerine yeni bir kimlik vermekte ve işletmenin devamlılığına yardımcı olacak, örgüt üyeleri tarafından uygulanan iç dinamikler açığa çıkarmaktadır. Bu ortaya çıkan baskı unsuruna kültürel güç denilmektedir. Kurum kültürü ise işletme içinde tanımlanmış uygun davranışlar ve ilişkiler bütünüdür. Bu güç, bireyleri kurmakta, işe konsantre etmekte ve belirsizlik ortamlarında, ilişkilere çözümler getirmektedir. Bu sebeple daha üst performansı hedefleyen yöneticiler kendi işletmeleri içindeki kültürü anlamalı ve gerektiğinde kontrol altında tutabilmelidirler (Güney, 2007: 37).

Kültürel gücün etkinliği, örgütün o kültürü kabul etme düzeyine ve örgütte yaygın olarak paylaşılma düzeyindeki yükseklik derecesine bağlıdır. Çünkü, kültürü meydan getiren norm, etik kural, değerler, ilkeler gibi unsurlar örgüt üyelerince kabul edilme seviyesi yükseldikçe ve bütün örgüt üyeleri arasında paylaşıldıkça kültürel güce dönüşebilir. Kültürel gücün yüksek olduğu kurumlarda kontrol mekanizmasına fazla iş düşmemektedir. Özellikle resmi denetimin sağlanamadığı eylemlerin kontrole alınmasında, kültürel rolün önemi ortaya çıkmaktadır. Güçlü kültür kurumlara işlevsellik kazandırarak örgüt performansını dayanışmayı arttırmaktadır. Bunun

yanında kurum kültürüne sahip olan işletmelerde, örgüt üyeleri çıkmaz olarak görülen konular da bile kendi içlerinde kolay şekilde hem fikir olabilmektedirler. Örgüt olarak ortak amaçlar oluşturmayı ve bu amaçlara ulaşmak için hedefler belirlemeyi kendileri becerebilmektedirler. Kültürel bakımdan güçlü bir örgütte sadâkat ve güven duyguları üst seviyede güçlü olmaktadır. Bu açıdan güçlü kültürel yapıyı tesis edebilmek aynı zamanda kurumsallaşma için alt yapıyı oluşturmak anlamına da gelebilmektedir (Kiracı, Alkara, 2009: 167).

#### **2.3.4 Şeffaflık**

Şirketin finansal durumu, kurumsal yönetim şekli, ortaklık yapısı, faaliyetleri ve icra edilen işler ile ilgili doğru bilginin, doğru zamanda, yeterli biçimde, açıklanması şeffaflık olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifadeyle, yönetim ile ilgili tüm sorumlulukların net biçimde tanımlanarak, şirket ortakları veya hisse ortaklarının menfaatlerinin korunması adına yönetimin iş ve işlemleri gözetmesi denetlemesi ve bilgileri paylaşması olarak düşünülebilir (Kiracı, Alkara, 2009: 175).

Şeffalık boyutu kapsamındaki başka bir konuda, ticari sırlar dışındaki, kurum hakkındaki önemli bilgilerin doğru, eksiksiz ve zamanında kamu ile paylaşılmasıdır. Şirketler bununla ilgili, ortaklık payına sahip kişilerin bilgilendirilmesi için sistem oluşturmalı ve bu sisteme uygun olarak da kamuyu aydınlatma prensipleri doğrultusunda politikalarını belirlemelidirler Ayrıca, belli periyotlarda hazırlanan mali nitelikteki tablolar ve raporlardaki bilgilerin, belirlenmiş standartlara uygun ve işlevsel özellikler göz önünde tutularak oluşturulması gerekmektedir. İşletmenin hesap verebilirlik ilkesine uygun olarak, bilgilerini ortaklarına, şirketle ilişkisi olan menfaat sahiplerine, şirketin haklarını, yararını koruyacak şekilde eşzamanlı, tam, açık, anlaşılır olarak sunması gereklidir. Hesap verebilirlik ilkesi, şirket içerisinde şeffaf bir bilgi aktarma politikasının oluşturulmasını ve şirkete yönelik mali tabloların ve bilgilerin şeffaf hale getirilmesinin sonucudur (Güney, 2007:40)

Şeffaflık kurumsallaşma standardı sayılmakla birlikte ve aynı zamanda kurumsal yönetimin ilkelerinden de biridir. OECD (İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Örgütü) tarafından yayınlanan kurumsal yönetim ilkelerinde bu kavram “Kamuoyuna Açıklama Yapmak ve Şeffaflık” şeklinde açıklanmıştır. Kurumların finansal yapısı, idaresi, mülkiyet durumu, performansı, amaçları ve karşılaşılabilecekleri muhtemel risk



unsurları gibi tüm maddi, mali konularda, zamanında, doğru bilgi verilmesi kurumsal yönetim koşulu olarak görülmektedir (Karamustafa, Varıcı ve Er 2009: 103).

Hesap verebilen ve şeffaf bir kurum, kamuya olumlu bir imaj bırakarak, birlikte iş yapmak isteyen diğer kurumlar üzerinde olumlu etki yapacaktır. Şeffaf ve hesap verebilen kurum daima diğerlerine göre daha fazla tercih edilecektir.

### **2.3.5 Tutarlılık**

Bireylerin sosyal ilişkiler kurarken verdiği sözü tutması, davranışları ve fikirleri arasında uyum olması ve belli kriterlere sahip olması ve bunlardan kolay taviz vermemesi tutarlılık olarak tanımlanır. Kişiler açısından bu kadar önemli olan bu sosyolojik durum, elbette ki örgütler açısından da son derece önemlidir. Bu bakış ile tutarlılığı, işletmelerin verdiği sözde durması; varlık sebepleri, stratejileri, ve eylemleri arasındaki uyumun göstergesidir. İşletmelerin tutarlı davranmaları ve bu doğrultuda kararlar almaları onların kurumsallaşma göstergesidir. Örgütler bakımından tutarlılık, içsel ve dışsal olarak ikiye ayrılabilir. Örgütün eylemleri ile amaçlarının ilişkili olması ve aynı şartlar altında, örgütün hep aynı veya benzer tepkiler vermesi içsel tutarlılıktır. Dışsal tutarlılıkta ise, işletmenin verdiği sözde durması ve yaptığı davranışları sektördeki diğer örgütlerin davranışlarına benzer şekilde yapması durumu söz konusudur (Apaydın, 2008: 125).

Örgütlerde tutarlılık boyutunun oluşabilmesi için aşağıdaki aşamaların gerçekleşmesi gerekmektedir (Özkaya, 2006: 19):

1. Tutarlılığın gerçekleşebilmesi çekirdek değerlerin ve kurumsal kimlik anlayışının gelişmiş olmasına bağlıdır.
2. Yönetim tarzında tavır ve uygulamaların açık tanımlı ve belirgin olması gerekir.
3. Yöneticilerin aldığı kararlar ile eylemler birbirleriyle ilişkili olmalıdır.
4. İşletmenin güvenilir bilinmesi, çevrede iyi bir imaja sahip olması gerekmektedir.
5. İşletmelerde, ortak değerlerin olması, işleri kaliteli yapmak için gelişmiş, farklı yöntemlerin olması, neyin, nasıl yapılmayacağını tanımlanmış ve duruma göre ödül veya ceza sistemi olmalıdır.
6. Tüketiciler, tedarikçilerin işletmeye bağlılığı, işletme çalışanlarının örgütsel adaletin yüksek olduğu hissini vermesi ile sağlanabilecektir. Çünkü, içeride

ve dışarıda çevresine daima güven telkin eden bir örgütün, her açıdan tutarlı olması daha kolay gerçekleşecektir.

## 2.4 Örgütlerin Kurumsallaşma Gereksinimi

Kurumsallaşmanın çeşitli şekillerde tanımlanmasıyla birlikte sonuçları konusunda spesifik bir açıklamaya rastlamak mümkün değildir. Yine de kurumsallaşmanın pek çok fayda sağladığı tüm araştırmacılar tarafından kabul edilmekte ve bir gereksinim olarak görülmektedir. Kurumsallaşmanın işletmelerde en muhtemel ortaya çıkabilecek pozitif sonuçları şunlardır (Hacısalıhoğlu, 2007: 35):

- a. Devlet ve resmi kanallarca sunulan fırsatları değerlendirme şansı yakalanır.
- b. Riskler daha erken fark edilip sıfır hata ya da minimum zararla atlatılır.
- c. Gerektiğinde diğer kurum ya da kuruluşlar ile daha kolay birleşme sağlanır.
- d. Kurumsallaşmış örgütlerin, daha istikrarlı politika, fiyat, maliyet ve yatırım stratejileri geliştirdikleri görülmektedir. Bu kurumların daha uzun ömürlü olmasını kolaylaştırır.
- e. Kurumsallık örgütlere, sadece bugünkü koşullara uyumu düşünmeyi değil, geleceğe yönelik de hazırlıklar yapmayı öngörür.
- f. Kurumsallaşmış örgütlerin iç müşteri açısından bakıldığında, çalışanlarının sorunlarıyla daha fazla ve yakından ilgilendiği örgütü geliştirmek için eğitime önem verdikleri görülmektedir.
- g. Kurum bilinci örgütlere amaç birlikteliği, mevcut durumu geliştirme, politika ve değerlere sahip çıkma açısından sorumluluk yüklemektedir.
- h. Kurumsallaşma bir sisteme göre yönetildiğini hissedenden çalışanlarca, örgütsel adalet inancını pekiştirmektedir.
- i. Kurumsallaşan örgütlerde, birimler arası iletişim, işbirliği ve yönetim mekanizması etkindir.
- j. Kurumsal yapıya kavuşmuş örgütlerde, kişisel mevzular ile örgüt meseleleri birbirinden ayrı tutulmakta ve örgütsel çatışma engellenmektedir.
- k. Kurumsallaşmış örgütlerde örgüt dışı profesyonellerin istihdam edilmesi ve bu kişilere sorumluluk verilmesi otonomi açısından fayda sağlamaktadır.
- l. Kurumsallaşma örgütlere, değişime açık olma, yeniliklere kolay adapte olma yetisi kazandırmaktadır.

Kurumsallaşma örgütlere tüzel kişilik kazandırmaktadır. Yönetimin el değiştirmesi gibi durumlarda daima önceden hazırlanmış bir devir planı

bulunmaktadır. Kurumsal örgütler daima kendi kendilerini yöneten organizasyonlar olarak bilinirler ve sahiplik, yönetim hakları gibi konularda örgütsel anayasadan destek alırlar. Bu sistem örgütlerde devamlılık sağlar (Hacısalıhoğlu, 2007: 39).

## **2.5 Örgütlerin Kurumsallaşmasına Engel Olabilecek Unsurlar**

Kurumsallaşmasını tamamlayamamış birçok kurum varlığını sürdürse bile kurumsallaşamamanın da doğal sonuçlarıyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Muhtemel kurumsallaşmayı başaramamış işletmelerin karşılaşılabilecekleri sonuçlar ise şöyle sıralanabilir (Gündüz, 2008: 61):

1. Üretim ve hizmet maliyetlerini kontrol edemezler.
2. Rakiplerindeki değişimleri takip edemezler ve tahminlerinde yanılıya düşerler.
3. Profesyonel davranılmadığından kaynaklı, “herkes her işi yapar” düşüncesi ile hiçbir iş tam olarak bitirilemez.
4. İletişimsizlikten dolayı, bilgi akışı sağlayamaz.
5. Yeni ürün ve iş modelleri geliştirmede plansız hareket ve buna bağlı piyasa ile rekabet üstünlüğü kaybedilir.
6. Kişisel yönetim alışkanlıkları ve çalışanların küstürülmesi ile verim düşer.
7. Kurum içi raporlamada yetersizlikler ve hesap vermedeki eksikliğe bağlı yanlış anlaşılmalara ve sorunlar ortaya çıkar.
8. Kurumun başarısız olması ve geleceğe intikal edememesi söz konusudur.
9. Kurumun çalışanlar için kariyer planlamasının olmamasından dolayı Profesyonel kadronun çalışma isteksizliğinin ortaya çıkması muhtemeldir.
10. Kurumsal görev ve sorumlulukların belirtilmesine bağlı işletme içi örgütsel çatışmaların artması söz konusudur.
11. Kurum içi işlerin sürekli uzaması ve bitmeyen mesai saatleri ile karşılanmaya çalışılması olasıdır.

## **2.6 Kurumsallaşmanın Güncel Yaklaşımı “Kurumsal Yönetim”**

Kurumsal yönetim, kurum yönetiminin, icra yetkisini özgürce ve hür biçimde ama keyfiyetten uzak bir şekilde kullanırken; yaptığı tüm icraatlarının hesabını şeffaf bir şekilde vermesidir.

Özünde bir yönetim yaklaşımıdır ve bu yaklaşım, kurumların devamlılıklarında başarıyı yakalamalarını, hissedarlarına mali değer oluşturmalarını ve aynı zamanda var

oldukları ve faaliyet gösterdikleri sosyal topluma, ülkelerine ve dünyaya karşı saygı göstermelerini öngörmektedir. Dolayısıyla kurumsal yönetimden bahsedildiğinde, sadece mali başarıyı değil, kurumun varlığını etkileyen ve bu varlığından etkilenen paydaşların, ortakların, hissedarların ve tüm etki çevresinin haklarını kapsayan uygulamaları içerir. Kurumsal yönetim temelinde, piyasa iktisat düzeni içerisinde kurum yöneticileri sorumluluğunda bir taraftan işletme sahiplerini, diğer taraftan işletmeye yatırım yapan kişileri ve onların arasındaki ilişkileri düzenleyen kanun, yönetmelik, iş yaşamındaki özel yasa ve kamusal düzenlemeler, uygulamalara kastedilmektedir (Şengür, 2011: 14).

### **2.6.1 Kurumsal Yönetimin Önemi**

Kurumsal yönetim, bir kurumun yönetimindeki tüm kişi ve birimlerin örgüt içerisindeki rollerini ve sorumluluklarını belirlemek, kontrol etmek ve aralarındaki ilişkide denge kurmak amacı taşıyan uygulamalar bütünüdür. Bu uygulama, kurumla ilişkili tüm menfaat sahiplerini kapsamaktadır. Ayrıca kuruma yönelik tüm hak ve beklentileri ve kurumun onlara karşı sorumluluklarını belirlemektedir. Kurumsal yönetim konusu son dönemlerde hem iş dünyasında, hem de düzenleyici kurumlarda ve özellikle de bilim adamları çevresinde, dikkat çeken bir konu olarak gündemdedir (Tuzcu, 2004: 25).

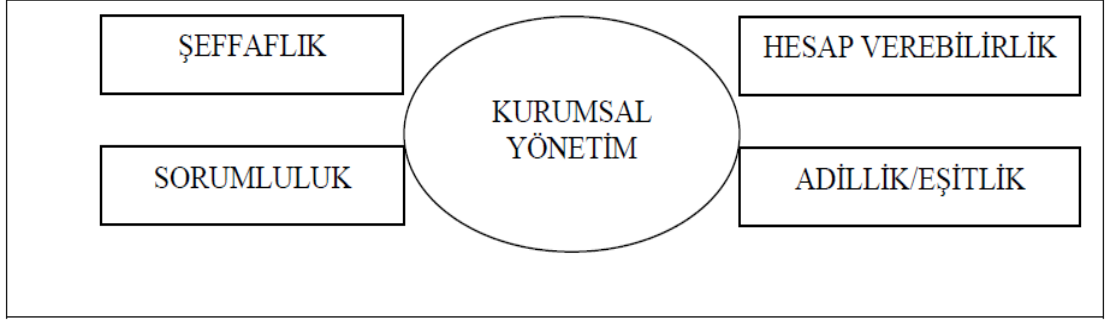
Kurumsal yönetimin günümüzde önem kazanması ve sıkça gündemde konuşulan bir konu haline gelmesinin en başlıca sebebi, kurumların yapılarında özel yönetim sistemine ihtiyaç duymaları ve tüm kurumu kapsayacak şekilde bir düzene girerek kurum kaynaklarını etkin kullanma isteğidir. Diğer bir neden ise, daha çok eşbiçimlilik (benzeşme) kavramı ile ilgili olan, kurumların çevrelerine benzeşmesi ya da onlardan etkilenmesine bağlı olarak, gelişmiş ve gelişmekte olan sermaye piyasalarında son yıllarda yaşanan genel iktisadi sisteme ayak uydurma gerekliliğidir (Tavşancı, 2009: 52).

### **2.6.2 Genel Kabul Görmüş Kurumsal Yönetim İlkeleri**

İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Örgütü, kısa adı OECD olan (Organisation for Economic Co-operation and Development) örgütün kurumsal yönetim anlayışı dört temel ilke ile oluşturulmuştur. Bu ilkeler dünyada birçok ülke tarafından kabul edilmiştir. Ülkemizde de 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu'nda kurumsal yönetim ilkeleri tüm dünya ile eşzamanlı olarak dört temel kriter üzerinde toplanmıştır. Bunlar

şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk, adillik-eşitlik, ilkeleridir. Bu kavramlar aşağıda açıklanmış ve Şekil 2.4' de model olarak gösterilmiştir.

- a. Şeffaflık: Şirketin mali durumunun, finansal tablolarının, hisse pay yapısı ile ilgili doğru, kıyaslanabilir, yeterli bilginin, her yıl faaliyet raporlarında, genel kabul görmüş bağımsız denetim kurallarına uygun bir şekilde raporlanması, yayınlanmasıdır (Gürel, 2012: 67).
- b. Hesap Verebilirlik: İşletmede, karar veren ve eylemde bulunan tüm kişilerin, yönetim kurulunun ürettiği raporlar ile verdikleri kararlar ve yaptıkları faaliyetleri, özet raporlar ile ilgili kişilere ulaştırmalarıdır. Hesap verebilirlik ilkesi, şeffaflık ve sorumluluk ilkesi ile bir bütündür. Ayrıca bu ilke ortakların, hisse sahiplerinin ve işletme faaliyetleri ile ilişkili kişilerin, işletme yönetimini ve işletmenin yaptığı eylemleri sorgulayabilmesi ve yargılayabilmesini içinde bilgi sağlamaktadır (Karaer, 2008: 12).
- c. Sorumluluk: Doğrulara teşvik eden ödüllendiren ve yanlışlara ceza veren bir kontrol mekanizması olarak işletme yönetiminin esas sorumluluğu, işletmeye doğru hedefler koymak ve bunlara ulaşmak için iyi planlar yapmaktır. İşletmede alınan kararlarda ve uygulamalarda şeffaf davranılması, yapılan düzenlemelerde basiretli davranılması ve açık olunması sorumluluk gereğidir. Sorumluluk ilkesi, yetki kullanma hakkına sahip kişilerin, gerçekleştirilecekleri tüm işlemlerde, işletme ile ilgili bütün karar riski ve mesuliyetini alma yükümlülüğüdür ( Tuzcu, 2004: 25).
- d. Adillik ve Eşitlik: İşletme yönetimi eylemlerini yaparken, alınan kararlardan etkilenebilecek tüm kişi ve gruplara karşı aynı mesafede durmalıdırlar. Bu açıdan tüm ortak ve çıkar sahipleri arasında denge sağlanması ve adil şekilde objektif kriterlere dayandırılarak işlemlerin kurgulanması bu ilke gereğidir. Adillik ve eşitlik, yönetimin yapmış olduğu faaliyetlerle ilişkili olarak, tüm tarafların anlayabileceği nitelikteki özetlenmiş veya raporlanmış bilgilerin eş güdümlü ve eşit bir biçimde ilgili taraflarla paylaşılmasıdır (Özler, 2007: 67).



Şekil 2.4: Kurumsal Yönetim İlkeleri (Aktan, 2006:13).

### 2.6.3 Kurumsal Yönetimde Amaçlar

İşletmelerde, kurumsal yönetimin uygulanmasının birçok gerekçeli nedenleri bulunmaktadır. Bu nedenleri açıklamak gerekirse şu şekilde sıralanabilir (Aktan, 2006: 9) :

- a. İşletmenin üst yönetiminin sahip olduğu yetkileri keyfi kullanmasını önlemek,
- b. Yatırımcıların haklarının korumak,
- c. Şirket hisse sahiplerinin adil ve eşit muamele görmesini sağlamak,
- d. İşletme ile doğrudan ilişkisi bulunan menfaat sahiplerinin haklarını korumak ve güvence altında tutmak,
- e. İşletmenin eylemleri ve mali finansal durumu ile ilişkili olarak kamuyu aydınlatmak,
- f. Kurum Yönetimi ve yöneticilerinin sorumluluklarını belirlemek,
- g. İşletme üst yönetiminin kararlarını ve faaliyetlerini, zamanında hissedarlara ve ortaklara hesap verme yükümlülüğü gereği paylaşması,
- h. Hissedarların hak kullanım maliyetlerini vekalet, izleme maliyetleri, tanzim edici-garanti sağlayıcı anlaşma maliyetlerini en aza indirmek,
- i. İşletme kazancının, ortaklara ve tüm çıkar sahiplerine hakları nispetinde geri adil ve eşit pay edilmesi,
- j. Büyük hisse sahiplerinin, az hisse sahiplerinin paylarına el koyma tehlikesine karşı önlem almak,

### 2.6.4 Kurumsal Yönetimin Anlayışının Kazandırdığı Değerler

Kurumsal yönetim, kurumların birbirleriyle etkileşiminde birçok yönden yararlar sağlamakta ve yalnız kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan kurumlara değil, aynı zamanda kurum ile doğrudan ya da dolaylı olarak ilişki içinde bulunan bütün çıkar

sahiplerine fayda sağlamaktadır. Diğer bir ifadeyle kurumsal yönetim uygulamalarının, kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan işletmeye, ortaklara, paydaşlara, iş görenlere, müşterilere, tedarikçilere kısacası toplumun tamamına ve ülkeye çeşitli faydalar sağlamaktadır. Bu faydalar şu şekilde sıralanabilir (Karaca, 2008: 85):

- a. Kurumsal yönetim ekonomik sıkıntı çeken kurumlara nakit akışı imkânlarını artırır.
- b. Kurumsal yönetim, işletmelere yerli ve yabancı yatırımcılara güven verir ve uzun vadede sermaye girişine olanak sağlar.
- c. İyi yönetilen kaynaklar sayesinde büyüme planları daha kolay gerçekleşebilir.
- d. Kurumsal yönetim planları yardımıyla mali krizlerin daha kolay atlatılması sağlanır ve yaşanması olası bunalımların önüne geçilir.
- e. Kurumsal yönetim sayesinde kurumların farkındalıkları ve değerleri artar. Bir kurumun iyi yönetilmesi demek şirket varlıklarının getirisinde artış demektir.
- f. Kurumlarda şeffaflık ve hesap verme, sorumluluk ilkeleri oluştuğunda, yolsuzluk gibi skandallar engellenmiş olur.
- g. Yönetimde güç ve yetki istismarı engellenir. Kurumsallaşma ile keyfi yönetim eylemlerinin ortadan kalkması sağlanmış olur.
- h. Kurumsal yönetim tüm ortak ve menfaat sahiplerinin çıkarlarına hizmet edeceği için işletme ile çıkar grupları arasındaki ilişkilerin ve iletişimin daha etkin olmasına yardımcı olur.
- i. Kurumun nesnelleşmesine, faaliyetlerinde uzun dönemli istikrar sağlamasına yönelik katkıda bulunur.
- j. Kurumsal yönetim, kurumun rekabet gücünü artırır.

Kurumlar gerçek anlamda kurumsal yönetimi tesis ettikleri takdirde en büyük kazançları, kaynaklarını daha verimli kullanılmak olacaktır. Kaynaklarının daha verimli kullanıldığı ve işletmelerin mali ihtiyaçlarını rahatlıkla karşılayabildiği bir ortam iktisadi büyümeyi de beraberinde getirmektedir. Bununla birlikte yatırımcılar dünya genelinde önemli miktardaki fonları (kaynakları) yöneten kuruluşları tercih etmektedirler. İstatiksel veriler göstermektedir ki; kurumsal yönetim uygulamalarını hayata geçiren ve ön planda tutan kurumlara, yatırımcılar daha çok güvenmektedir. İşletmelerde kurumsal yönetim, şirket karlılığında artış sağlayan yegane unsurların en başında gelmektedir (Demirbaş, Uyar, 2006: 36).

## 2.7 Kurumsallaşmanın Türkiye’deki Durumu

Türkiye’de kurumsallaşma ile ilgili daha önce yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde, uluslararası literatürden farklı ve hatta bağımsız bir anlayışın olduğu fark edilmektedir. Bu sebepleri Ulukan (2005), Türkiye’de gelişmiş olan kurumsallaşma anlayışının, işletme sahip ve yöneticilerinin sorunlarına cevap verebilmekten uzak olduğu görüşünü savunmuştur. Bu durumun temelinde yatan en önemli iki sebepten birincisi literatürde görülen eksiklik, ikincisi ise Türkiye’deki yürütülen çalışmaların neredeyse tamamının küçük ve orta ölçekli aile işletmeleri üzerinde yoğunlaşmış olmasıdır (Ulukan, 2005: 90).

Türkiye’de var olan kurumsallaşma anlayışının şekillenmesini sağlayan çıktılar genellikle, ulusal basındaki haber ve yazılar, mesleki örgütlerin oluşturduğu yayınlar, internet siteleri, girişimciler ve aile işletmeleri için yazılmış kitaplar, kongre, konferans ve sempozyum bildirilerinden meydana gelmektedir. Kurumsallaşmayı uluslararası yazına paralel olarak değerlendiren Sargut (2001) ve Koçel (2003) gibi iki istisna isim ise, kurumsallaşmaya ilişkin yazılardan, anekdotlardan, mitlerden ve deneyimlerden beslenen betimleyici bir niteliktedir. Bu nedenle, Türkiye’de var olan yazın incelendiğinde, teoriye ilişkin net bir çerçeve çizilmediği ve konu üzerindeki belirsizliği arttırdığı düşünülmektedir (Karaca, 2008: 91).

Erel’e (2002) göre ise, kurumsallaşma üç aşamalı bir süreçten oluşmaktadır ve bu süreçler her şeyden önce teknolojik, yasal, rekabete dayalı bazı faktörlerin bir farklılık ya da yenilik yaratmasıyla oluşmaktadır. Sürecin ilk kademesi, “alıştırma” dır. Herhangi bir problem karşısında bazı yeni yapısal düzenlemeler geliştirilmek ve bu düzenlemeleri başka örgütlerin politika ve prosedürlerini biçimsel olarak taklit etmektir. İkinci kademe “nesnelleştirme” dir. Örgütsel yapı konusunda örgüt içinde bir uzlaşma sağlama yöntemi belirleme yoluna gidilmesi demektir. Son kademe ise, “tortulaşma” dır. Bu aşama, belli bir yapının zaman içerisinde süreklilik ve kalıcılık kazanması yeteneğine ulaşması olarak ifade edilebilir (Erel, 2002: 7).

Ayrıca Sargut (2009) çalışmasında, kurumsallaşma anlayışını “eşbiçimlilik” penceresinden değerlendirdiği görülmektedir. Bu çalışmasında, DiMaggio ve Powel gibi, eşbiçimliliğin üç mekanizması (baskıcı, öykünmecî ve normatif eşbiçimlilik) olduğunu belirtmiştir. Türkiye’de işletme yönetimi konusunda yaptığı incelemelerinde; hizmet veren eğitim kurumlarını, kurumların gelişim sürecini



incelemiş ve bu kurumların sayılarının artmasını, çeşitlenmesini eşbiçimlilik mekanizması kapsamında değerlendirmiştir (Sargut, 2009: 51-63).

DiMaggio ve Powel'a paralel olarak, eşbiçimliliğe vurgu yapan bir diğer araştırmacı Koçel'dir. Onun görüşüne göre kurumsallaşma yaklaşımı örgütlerin yapı ve davranış biçimlerinin, yalnızca pazar şartlarıyla değil benzer şekildeki diğer kurumların baskılardan, isteklerinden de etkilendiğini şeklindedir. Örneğin toplumsal beklentiler, devletin beklentileri ve yaptırımları işletme ve örgütler üzerinde etki bırakan, yön veren nitelikteki baskı çeşitleridir. Bu anlamda Türkiye'de kurumlaşma, belirli bir çevrede iş yapan işletmenin yapı ve işleyiş olarak çevredeki aynı tarzdaki işletmelerle, özellik bakımından benzeşmesi ve paralel davranışları benimsemesi, onları bir nevi taklit etmesi şeklinde gerçekleşmektedir (Koçel 2010, 359).

Gündüz (2008) yaptığı incelemede, iş ilişkileri olan kişi ve kuruluşlara göre kurumsallaşma göstergelerini; o işletmenin yeteneklerine ve devamlılığına, işletmenin çevrelerine karşı olan sorumluluklarından olan borçlarını ödeme kabiliyetine bağlamıştır. Ayrıca Türkiye'de mal ve hizmet kalitesinde güven yaratma, zamanında hizmet ve doğru bilgiler verme ile kurumsallığın ölçüleceğini belirtmiştir (Gündüz, 2008: 60).

Kurumsallaşma yaklaşımının Türkiye'de uluslararası literatüre göre farklı algılanmasının sebeplerinin bir diğeri olarak Türk yönetim kültürü anlayışındaki farklılık gösterilebilir. Türkiye'de yöneticiliğin gelişmesi, kalkınmakta olan ülkelerin tümünde olduğu gibi, endüstrileşmeyle ilişkili olarak 1930'larda ilk olarak Kamu İktisadi Teşebbüslerinde ortaya çıkmıştır. O yıllarda kurumlarda yöneticilik alanında yetişmiş ve eğitim görmüş çok az sayıda kişi bulunmaktaydı. Çünkü, Türkler asırlarca askerlik ve devlet işlerinde çalışmayı, diğer alanlara tercih etmişlerdir bu durum da kurumsallaşmayı ülkemizde geciktirmiş, güçleştirmiştir (Koçel 2010: 390). Başka bir ifadeyle, Türkiye'de kurumsallaşma kavramı militer (askeri) özellikler taşıyan kamu kurum ve kuruluşlarında doğan kültür olduğu için ordu disipliniyle lidere boyun eğmeyi otoriteye bağlılığı, gerektirmektedir. Bu sebeple benzeşme etkisinde Devlet yönetiminin başlıca karakteristiklerinden biri olan "merkeziyetçilik" ve "otoriter" davranışlarla yakından ilgilidir. Merkeziyetçilik geleneğine bağlılık başta aile şirketleri tarafından kabullenilmiştir. Tek otoriteye bağlılık kültürel bir gereklilik olarak görülmekte olduğu için özel sektör kuruluşlarında kurumsallaşma Türkiye'de

ilk aile şirketlerinde kabul görmüş sonrasında diğer tüzel kişilik şirketlerine benzeşme etkisiyle yayılma eğilimindedir (Menteş, 2009: 14).

Özetlemek gerekirse ülkemizde kurumsallaşmanın önündeki engellerin başında merkeziyetçilik gelmektedir. Türkiye'deki yapılmış olan çalışmaların çoğunda merkeziyetçilik etkisi ile sanki kurumsallaşma sadece bazı kişilere ya da aile işletmelerine ait bir konu olarak algılanmaktadır. Bu da hem kavrama yönelik anlayışta hem de kapsamda bir daralmaya neden olmaktadır. Kurumsallaşma ile şirket üzerindeki otoritenin kaybedilme anlamına gelmeyeceği, aksine verimlik arttırıcı ve sürdürülebilirliği sağlayıcı bir kavram olduğu konusunda eğitimler ve çalışmalar yapılması, toplumsal anlamda fayda sağlayacaktır.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, kapsamı, evreni, modeli ve hipotezler, yapılan ankette kullanılan ölçekler ile veri toplama araçları hakkında bilgi verilecek ilaveten anketin güvenilirlik ve geçerliliği ile yapılan analizlerin sonuçları anlatılacaktır.

#### **3.1 Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın temel amacı günümüz işletmelerine kalite yönetimi uygulamalarının kurumsallaşma süreçleri üzerindeki etkisini tespit etmektir. Ayrıca araştırmanın kalite yönetim sistemi unsurlarının, kurumsallaşma unsurları olarak genel kabul görmüş, şeffaflık, adillik-eşitlik, sorumluluk ve hesap verebilirlik ilkeleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak şeklinde alt hedefleri bulunmaktadır.

#### **3.2 Araştırmanın Önemi**

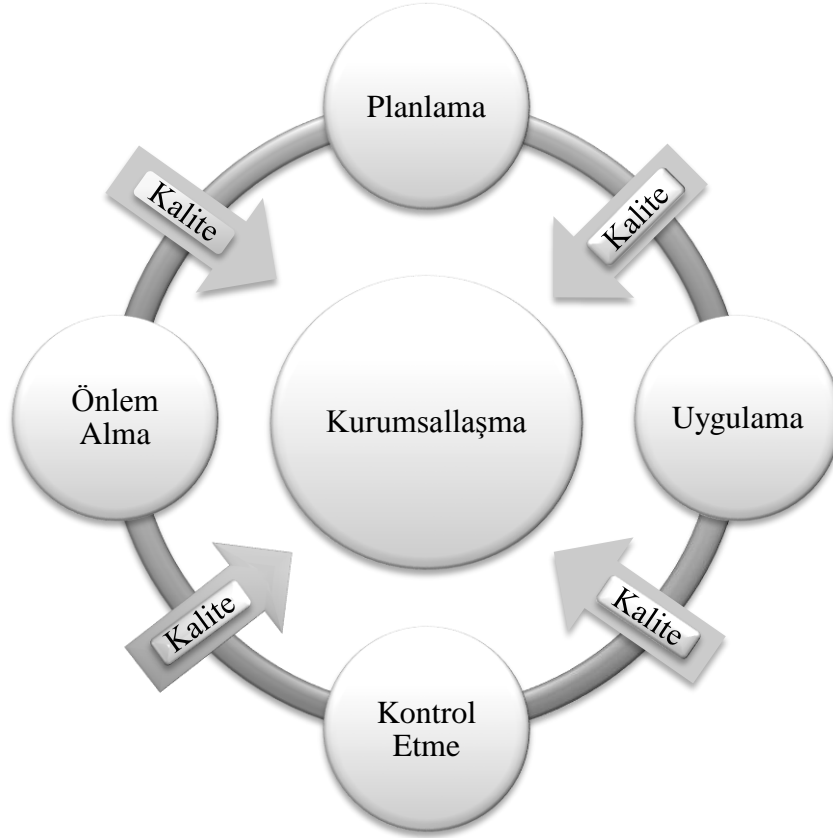
Sınırların ortadan kalktığı globalleşen dünyada işletmelerin en önemli sorunlarından birisi süreklilik sağlayabilmektir. Türkiye'deki sorunların başında da süreklilik gelmektedir. Literatür tarandığında, kurumsallaşmanın işletmeler açısından bakıldığında, süreklilik boyutunun önemli aşamalardan biri olduğu, kalite yönetim uygulamalarının işletmeler tarafından hayata geçirildiğinde ise kurumsal kimlik kazanmalarında rehberlik ettiği, bu durumunda katılımcılar tarafından kabul edildiği görülmüştür.

Bu nedenle araştırmada, kalite yönetim sistemi bileşenlerinin (planlama, uygulama, kontrol etme ve önlem alma) örgütlerin kurumsallaşması bağlamında değerlendirilmesi açısından önemlidir. Ayrıca yine ilgili yerel kaynaklar incelendiğinde kurumsallaşma ve kalite yönetim uygulamalarıyla ilişkili yapılmış araştırmaların çoğunun aile işletmeleri odaklı olduğu görülmektedir.

Bu araştırma ise diğerlerinden değişik olarak, anket çalışmasını sadece aile işletmeleri ile değil, herhangi bir sınırlama yapmaksızın Ankara'daki inşaat sektöründeki kalite belgeli çeşitli işletmeler ile yapılmıştır. Bu bakımdan çalışmanın ilgili alan yazındaki araştırmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### 3.3 Araştırmanın Modeli

Çalışmanın ilk ve ikinci aşamasında ilgili konu yazılı kaynak taraması yapılmış ve araştırmanın teorik bölümleri oluşturulmuştur. Araştırma için teorik model Şekil 3.1'de gösterilmiştir.



Şekil 3.1: Teorik Model

### 3.4 Evren ve Örneklem Belirlemesi

Ankara ilinde Nisan 2015 tarihi itibarıyla 75.309 Kurumlar Vergisi Mükellefi bulunmaktadır (gib.gov.tr). Kurumlar vergisi mükelleflerinden kalite yönetim sistemi uygulayan 1270'şeye (turkak.gov.tr) yakın işletme bulunmaktadır. Bunlardan 600'e

yakın olanı inşaat sektöründe faaliyet göstermektedir. İnşaat sektöründeki bu işletmeler araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.

Araştırmanın örnekleme seçilirken, “Basit Rastgele Örnekleme” tekniği kullanılmıştır (İşçil, 1977: 26). Ankara ilinde faaliyet gösteren Kalite Belgesine sahip olan 300’e yakın inşaat firmasına anket metni gönderilmiş ve bu anket metinlerinden 200 kullanılır yanıt alınabilmiştir. Burada hedeflenen amaç, evren içindeki örneklem varlığından yola çıkarak evren üzerindeki etkileri ortaya çıkarabilmektir (İşçil, 1977: 27).

### **3.5 Araştırmanın Hipotezleri**

Kalite Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Kurumsallaşmaya Etkisi: İnşaat Sektöründe Bir Araştırma konulu bu çalışma, literatür üzerinde gerçekleştirilen incelemelerinde bir sonucu olarak, şu hipotezleri öne sürmüştür:

H<sub>1</sub> Kalite yönetimini oluşturan “Planlama” süreci ve uygulamaları Kurumsallaşmayı olumlu yönde etkiler.

H<sub>2</sub> Kalite yönetimini oluşturan “Uygulama” süreci ve uygulamaları Kurumsallaşmayı olumlu yönde etkiler.

H<sub>3</sub> Kalite yönetimini oluşturan “Kontrol Etme” süreci ve uygulamaları Kurumsallaşmayı olumlu yönde etkiler.

H<sub>4</sub> Kalite yönetimini oluşturan “Önlem Alma” süreci ve uygulamaları Kurumsallaşmayı olumlu yönde etkiler.

H<sub>5</sub> Kalite Yönetim uygulamalarının geneli, işletmelerin kurumsallaşmasında olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

### **3.6 Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Aracı ve Ölçekler**

Yazılı kaynakların incelemesinin ardından oluşturulan hipotezlerin geçerlilik düzeyinin sınanabilmesi için veri toplamak amacıyla çalışma modeline uygun şekilde oluşturulan anket formu (Ek-A) Kalite Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Kurumsallaşmaya etkisinin araştırılması üzerine odaklanmıştır.

Kurumsallaşma düzeyleriyle ilgili araştırma verilerinin toplanmasında Sözbilen (2012:138) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.Söz konusu araştırmada kurumsallaşma ölçeğine ilişkin güvenilirlik katsayısı  $\text{Alpha} = \alpha = 0,94$  bulunmuştur.

Bu ölçekte yer alan 17 soru tercih edilmiş; yeni ulaşılan ölçeğin güvenilirliği SPSS’de analiz edilerek test edilmiştir.

Araştırmada kullanılan ikinci ölçek ise Kul (2010:134)’un “Kalite ve İnovasyon Performansının Belirlenmesinde Toplam Kalite Yönetiminin Entegrasyonu” başlıklı araştırmasından alınmıştır. Bu araştırmada kalite yönetimi ölçeğinin  $\text{Alpha} = \alpha = 0,92$  tespit edilmiştir. Ayrıca Öztuna (2007:167)’nin “ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin İş Yaşamı Kalitesine Katkısı: Bir Araştırma” başlığıyla incelediği güvenilirlik katsayısı  $\text{Alpha} = \alpha = 0.82$  olan anket sorularından elimine edilen 14 sorudan oluşan yeni bir ölçek hazırlanmıştır.

Anket çalışmasında 5’li Likert ölçeğiyle çalışanların kalite algılarının ve onların gözündeki kurumsallaşma düzeyinin ne olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Üçüncü bölümde ise ankete katılan işletmedeki çalışanlarının demografik özelliklerini belirleyici 7 ayrı soruya yer verilmiştir.

### **3.7 Araştırmanın Sınırlılık ve Kısıtları**

Kalitenin kurumsallaşmaya etkisinin olup olmadığı varsayımından yola çıkılarak yapılan araştırmada; kapsam genişliği ve inceleme gücünden dolayı evrende sınırlamaya gidilmiştir. Türkiye’de kalite belgesi yaptırımı ve denetimi devlet tarafından en çok inşaat sektörüne yönelik olduğundan, bu kapsamda Ankara’daki kalite yönetim sistemine sahip inşaat sektöründeki firmalar üzerinde çalışılmış ve örneklem yöntemiyle anketler elden dağıtılarak, geri toplanmış ve veriler SPSS istatistiksel veri programında işlenerek yorumlanmaya çalışılmıştır

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ARAŞTIRMA BULGULARI**

Bu bölümde öncelikle “Kalite Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Kurumsallaşmaya Etkisi: İnşaat Sektöründe Bir Araştırma” ilişkisi istatistik değerlerine göre incelenecektir. Daha sonra demografik özelliklere ait veriler ortaya konulacak ve araştırmada ileri sürülen hipotezler ortaya çıkan sonuca göre tablolar halinde sunularak analize tabi tutulacaktır.

#### **4.1 Güvenilirliği, Geçerlilik Analizi Bulguları ve Yorumlaması**

Güvenilirlik, veri toplamak için uygulanan bir test veyahut anket içinde yer verilmiş soruların birbirleriyle olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin incelenen sorunu ne derece de yansıttığını göstermektedir (Büyüköztürk, 2012:167).

Bu yazın çalışmasında, ölçeklerin güvenilirliğinin saptanmasında Cronbach alfa ( $\alpha$ ) değeri kullanılmıştır.

Değerlendirmede:

$0.00 \leq \alpha < 0.20$  güvenilir değil,

$0.20 \leq \alpha < 0.40$  az güvenilir,

$0.40 \leq \alpha < 0.60$  orta derecede güvenilir,

$0.60 \leq \alpha < 0.80$  güvenilir düzeyde,

$0.80 \leq \alpha < 1.00$  yüksek derecede güvenilir, yorumu yapılır

(Büyüköztürk, 2012:171).

Araştırma için hazırlanan anketin güvenilirliği için, 45 işletme çalışanı üzerinde gerçekleştirilen pilot çalışma sonucunda Likert tipi anket sorularından elde edilmiş veriler SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 16.0, paket programında işlenmiş ve yapılan Cronbach's Alpha güvenilirlik sonucunda ulaşılan bulgular aşağıdaki Tablo 4.1 de gösterilmiştir.

**Tablo 4.1:** Pilot Anket Güvenilirlik İstatistiği

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,813	31

Tablo 4.1’de görüleceği üzere Cronbach alfa katsayısı 0,813 olarak bulunmuş, söz konusu değer Büyüköztürk’ün (2012:170) kaynağına göre güvenilirlik katsayısı 0.80 çıkan bir test çalışması için kişiler arasındaki gözlenen test puanlarındaki farkların %81 oranında gerçek farkları yansıttığı, kalan oranın % 19’un ise hatayı yansıtırma oranı olarak değerlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu açıklama doğrultusunda kullanılan anketin yüksek derecede güvenilir olduğu ve araştırmada kullanılabileceğine karar verilmiştir.

Yapılan araştırmada kullanılabilecek düzeyde kabul edilen 200 anket değerlendirmeye alınmış ve anketlerin güvenilirlik değerleri ölçüldüğünde; Alfa katsayısının 0.836 (Tablo 4.2) değerinde ve yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir. Tablo 4.3’de tüm maddelere ait C.Alfa değerleri yer almaktadır.

**Tablo 4.2:** Kalite Yön. Uygulamalarının Örgütsel Kurumsallaşmaya Etkisi Anket Güven.İstatistiği

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,836	31

Ayrıca araştırmada kullanılan anketin iki ayrı bölümden oluşan sorularının güvenilirliği ayrı ayrı değerlendirilmeye tabi tutulmuştur. Birinci bölümdeki Tablo 4.4’de Kalite Yönetim Uygulamalarını ölçmeye yönelik ölçeğin Alfa katsayısının 0.785 olduğu ve güvenilir olduğu görülmektedir. Tüm maddelere ait C.Alfa değerleri ise Tablo 4.5’te yer almaktadır.



**Tablo 4.3:** Kalite Yön. Uygulamalarının Örgütsel Kurumsallaşmaya Etkisi Madde-Toplam İstatistiği

	Silinebilir Madde Ortalama	Silinebilir Madde Varyans	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Silinebilir Madde C.Alfa Değeri
kurumsallaşma-1	56,6450	90,079	,192	,837
kurumsallaşma-2	56,7400	89,158	,239	,836
kurumsallaşma-3	56,6800	88,942	,262	,835
kurumsallaşma-4	56,7600	91,259	,147	,838
kurumsallaşma-5	56,7250	87,668	,476	,828
kurumsallaşma-6	56,6850	85,363	,597	,824
kurumsallaşma-7	56,7850	90,632	,219	,835
kurumsallaşma-8	56,8000	86,281	,415	,829
kurumsallaşma-9	56,5850	86,676	,421	,829
kurumsallaşma-10	56,7400	90,394	,215	,836
kurumsallaşma-11	56,6950	88,293	,316	,833
kurumsallaşma-12	56,6000	90,503	,157	,838
kurumsallaşma-13	56,8150	86,835	,705	,825
kurumsallaşma-14	56,7950	87,249	,588	,826
kurumsallaşma-15	56,8500	88,088	,575	,827
kurumsallaşma-16	56,8650	92,027	,129	,837
kurumsallaşma-17	56,8800	92,599	,090	,838
kalite-1	56,5200	84,874	,533	,825
kalite-2	56,5450	85,576	,487	,827
kalite-3	56,6350	91,037	,203	,836
kalite-4	56,5000	84,563	,537	,825
kalite-5	56,7750	87,050	,522	,827
kalite-6	56,7150	87,521	,549	,827
kalite-7	56,1350	87,494	,230	,839
kalite-8	56,7150	87,351	,515	,827
kalite-9	56,7850	89,516	,353	,832
kalite-10	56,6750	85,457	,575	,825
kalite-11	56,6600	87,231	,422	,829
kalite-12	56,2150	88,562	,209	,838
kalite-13	56,4200	87,089	,355	,832
kalite-14	56,4100	92,042	,053	,843

**Tablo 4.4:** Kalite Yönetim Uygulamaları Güvenirlik İstatistiği

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,785	14

**Tablo 4.5:** Kalite Yönetim Uygulamaları Madde-Toplam İstatistiği

	Silinebilir Madde Ortalama Ölçeği	Silinebilir Madde Varyans Ölçeği	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Silinebilir Madde C.Alfa Değeri
kalite-1	25,9000	28,201	,540	,759
kalite-2	25,9250	28,813	,468	,766
kalite-3	26,0150	31,884	,207	,785
kalite-4	25,8800	28,076	,536	,759
kalite-5	26,1550	29,509	,535	,763
kalite-6	26,0950	29,916	,545	,764
kalite-7	25,5150	28,120	,347	,782
kalite-8	26,0950	29,413	,571	,761
kalite-9	26,1650	30,932	,370	,775
kalite-10	26,0550	28,153	,644	,752
kalite-11	26,0400	28,953	,510	,763
kalite-12	25,5950	30,333	,196	,796
kalite-13	25,8000	29,085	,396	,772
kalite-14	25,7900	32,006	,084	,802

İkinci bölümdeki ölçeğin güvenirliliği test edildiğinde ise, Tablo 4.6'da Kalite Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Kurumsallaşma üzerindeki etkisi ölçmeye yönelik ölçeğin Alfa katsayısının 0.761 olduğu ve güvenilir olduğu görülmektedir. Ayrıca tüm maddelere ait C.Alfa değerleri ise Tablo 4.7'te yer almaktadır.

**Tablo 4.6:** Örgütsel Kurumsallaşma Güvenirliliği İstatistiği

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,761	17

**Tablo 4.7: Örgütsel Kurumsallaşma Madde-Toplam İstatistiği**

	Silinebilir Madde Ortalama Ölçeği	Silinebilir Madde Varyans Ölçeği	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Silinebilir Madde C.Alfa Değeri
kurumsallaşma-1	28,7200	27,389	,316	,753
kurumsallaşma-2	28,8150	27,147	,326	,752
kurumsallaşma-3	28,7550	27,513	,296	,755
kurumsallaşma-4	28,8350	28,289	,264	,756
kurumsallaşma-5	28,8000	28,261	,314	,752
kurumsallaşma-6	28,7600	25,791	,619	,726
kurumsallaşma-7	28,8600	28,975	,201	,761
kurumsallaşma-8	28,8750	25,979	,456	,739
kurumsallaşma-9	28,6600	25,492	,561	,729
kurumsallaşma-10	28,8150	27,940	,317	,752
kurumsallaşma-11	28,7700	27,163	,352	,749
kurumsallaşma-12	28,6750	27,135	,332	,752
kurumsallaşma-13	28,8900	27,797	,514	,741
kurumsallaşma-14	28,8700	28,144	,392	,748
kurumsallaşma-15	28,9250	28,311	,419	,747
kurumsallaşma-16	28,9400	29,544	,150	,763
kurumsallaşma-17	28,9550	30,013	,091	,766

## 4.2 Demografik Özellikler

Bu araştırmaya toplam 200 inşaat sektörü çalışanın katılımı sağlanmıştır. Anketeye katılan çalışanların %63,5'i erkek, %36,5'i kadındır. Bu katılımcıların yaş durumları ise %9,5'i 25 ve altı, %52'si 26-35, %15,5'i 36-45, %23'ü 46 ve üzeri şeklinde ortaya çıkmıştır.

**Tablo 4.8: Cinsiyetiniz**

	Frekans	Yüzde %	Geçerli %	Kümülatif %
erkek	127	63,5	63,5	63,5
kadın	73	36,5	36,5	100,0
Toplam	200	100,0	100,0	

**Tablo 4.9: Yaşınız**

	Frekans	Yüzde %	Geçerli %	Kümülatif %
25 ve altı	19	9,5	9,5	9,5
26-35	104	52,0	52,0	61,5
36-45	31	15,5	15,5	77,0
46 ve üzeri	46	23,0	23,0	100,0
Toplam	200	100,0	100,0	

Çalışanlar medeni durumunuz sorusuna Tablo 4.10’da %67,5’i evli, %32,5’i bekâr olarak yanıt vermişlerdir. Yine çalışanlar öğrenim durumu sorusuna (Tablo 4.11), %25,5’i İlkokul, %56,5’i Lise, %13’ü Yüksekokul, %3,5’i Fakülte ve %1,5’i Master-Doktora mezunu oldukları cevabın vermiştir. Bu çalışanların buldukları firmalarda çalıştıkları süre %72’sinin 5 yıldan az, %23,5’i 6-10 yıl, %3,5’i 11-15 yıl, % 1’i 16-20 yıldan beri aynı işyerinde bulunmaktadır (Tablo 4.12). Çalışma sürelerine bakıldığında çalışanların %72’sin 5 yıldan fazla süreli çalışmamış olması, kurumsallaşma açısından ülkemizin, diğer dünya ülkelerine göre daha geride kaldığını düşündürmektedir.

**Tablo 4.10: Medeni Durumunuz**

	Frekans	Yüzde %	Geçerli %	Kümülatif %
Bekâr	65	32,5	32,5	32,5
Evli	135	67,5	67,5	100,0
Toplam	200	100,0	100,0	

**Tablo 4.11: Öğrenim Durumunu**

	Frekans	Yüzde %	Geçerli %	Kümülatif %
İlköğretim	51	25,5	25,5	25,5
Lise	113	56,5	56,5	82,0
Yüksekokul	26	13,0	13,0	95,0
Fakülte	7	3,5	3,5	98,5
Master-Doktora	3	1,5	1,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

**Tablo 4.12: Bu İşletmede Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz?**

	Frekans	Yüzde %	Geçerli %	Kümülatif %
5 yıldan az	144	72,0	72,0	72,0
6-10 yıl	47	23,5	23,5	95,5
11-15 yıl	7	3,5	3,5	99,0
16-20 yıl	2	1,0	1,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan çalışanlara; bu çalışmakta oldukları işyerinde çalışan sayıları sorusu sorulduğunda (Tablo 4.13), %77'si 50 çalışan ve altı cevabı, %46'sı ise 51-250 arası istihdam edilmiş çalışan cevabı vermişlerdir. Ayrıca istihdam edildikleri bu firmadaki çalışma pozisyonları sorulduğunda (Tablo 4.14), %67'si normal çalışan, %22'si departman yöneticisi, %5,5 orta düzey yönetici, %2,5'i üst düzey yönetici ve katılımcıların % 3'ü ise patron veya CEO (chief executive officer) icra kurulu başkanı olduklarını ankette belirtmişlerdir.

**Tablo 4.13: Bu Çalışmakta Olduğunuz İşyerinde Çalışan Sayısı**

	Frekans	Yüzde %	Geçerli %	Kümülatif %
50 ve altı	154	77,0	77,0	77,0
51-250 kişi	46	23,0	23,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

**Tablo 4.14:** İşletmedeki Pozisyonunuz

	Frekans	Yüzde %	Geçerli %	Kümülatif %
Çalışan	134	67,0	67,0	67,0
Departman Yöneticisi	44	22,0	22,0	89,0
Orta Düzey Yönetici	11	5,5	5,5	94,5
Üst Düzey Yönetici	5	2,5	2,5	97,0
Ceo-Patron	6	3,0	3,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

#### 4.1 Korelasyon Analizi

Korelasyon kat-sayısı, iki değişken arasında ilişki oranını tespit edip yorumlamak amacıyla kullanılır (Büyüköztürk, 2012: 31). Kalite Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Kurumsallaşmaya etkisi arasındaki ilişkilerin derecesini belirlemek üzere yapılan Pearson Korelasyon Analizi'nde pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki bulunmuş ve bu bulgulara Tablo 4.15'de yer verilmiştir.

**Tablo 4.15:** Korelasyon Analizi

		kalite_ortalama	kurumsal_ortalama
kalite_ortalama	Pearson Korelasyon	1	,722**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	200	200
kurumsal_ortalama	Pearson Korelasyon	,722**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	200	200

\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## 4.2 İki yada Daha Çok Değişkene İlişkin Frekans Dağılımı Analizi (Çapraz Tablo)

Çapraz tablo, araştırmaya katılan katılımcıların iki yada daha çok sınıflamalı (katagorik) değişkene göre frekans ve yüzde dağılımını verir. Gözenekler için yüzde değerleri incelenerek değişkenler arasında ilişki olup olmadığı konusunda bir fikir edinilebilir ( Büyüköztürk, 2012:27).

**Tablo 4.16:** Çapraz Tablolar Analizi

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Yaşınız * Bu İşletmede Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz	200	100,0%	0	,0%	200	100,0%
İşletmedeki Pozisyonunuz * Öğrenim Durumunuz	200	100,0%	0	,0%	200	100,0%
Yaşınız * Bu İşletmede Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz (Crosstabulation)						
Yaşınız ?	Bu İşletmede Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz				Total	
	5 yıldan az	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl		
25 ve altı	19	0	0	0	19	
26-35	67	35	2	0	104	
36-45	17	10	4	0	31	
46 ve üzeri	41	2	1	2	46	
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>47</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>200</b>	
İşletmedeki Pozisyonunuz * Öğrenim Durumunuz (Crosstabulation)						
İşletmedeki Pozisyonunuz ?	Öğrenim Durumunuz					Total
	İlköğr.	Lise	Yük. Ok.	Fakülte	Master	
Çalışan	49	84	1	0	0	134
Departman Yöneticisi	0	28	16	0	0	44
Orta Düzey Yönetici	0	0	9	2	0	11
Üst Düzey Yönetici	0	0	0	5	0	5
Ceo-Patron	2	1	0	0	3	6
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>113</b>	<b>26</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>200</b>

### 4.3 Faktör Analizi

Faktör analizi birbiri arasında ilişki olan değişkenleri bir araya getirerek az sayıda ilişkisi olmayan ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistik yöntemidir. Bu istatistik temelinde verilerin faktör analitik modeli ile modellenip modellenemeyeceğine ilişkin bir ölçüt ortaya koyar. Bu ölçütün aralıkları şöyle tanımlanmıştır (Büyüköztürk, 2012:123):

- 1,00 < KMO < 0,90 = Mükemmel,
- 0,90 < KMO < 0,80 = İyi,
- 0,80 < KMO < 0,70 = Orta düzey,
- 0,70 < KMO < 0,60 = Zayıf,
- 0,60 < KMO = Kötü.

Yapılan incelemede KMO değeri test edilirken, kalite yönetim uygulamaları bölümünde katılımcıların soruları doğru anlayıp anlamadığına yönelik sorulmuş yirminci soru negatif ifade olduğu için çıkarılmış ve bu bölümün değeri (Tablo 4.17) 0,753 orta düzey bulunmuştur. Örgütsel Kurumsallaşmayı ölçmeye yönelik bölümde ise yine katılımcıların soruları doğru anlayıp anlamadığına yönelik sorulmuş ters ifadeli olan beşinci soru çıkarılmış ve bu bölümün değeri (Tablo 4.18) 0,712 yani orta derecede çıkmıştır. Bu değerler araştırmanın KMO ve Bartlet testi sonuçlarına göre verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

**Tablo 4.17:** Kalite Yönetim Uygulamaları KMO ve Bartlet testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterlilik Ölçümü		,753
Bartlett's küresel Testi	Yaklaşık Ki-Kare	946,482
	df (Serbestlik Derecesi)	78
	Sig. (Önem)	,000

**Tablo 4.18:** Örgütsel Kurumsallaşma KMO ve Bartlet testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterlilik Ölçümü		,712
Bartlett's küresel Testi	Yaklaşık Ki-Kare	940,339
	df (Serbestlik Derecesi)	120
	Sig. (Önem)	,000



Toplam Varyans Değerleri (Total Variance Explained) tablosuna (Tablo 4.19) bakıldığında özdeğerleri 1 rakamının üzerinde olan 4 faktör görülmektedir. Bu 4 faktörün varyansa toplam katkısı % 60.732'dir. "İlk Özdeğer (Initial Eigenvalues)" bölümünün "% varyans" sütununda faktörlerin vurgusuna tek tek bakıldığında varyansa yaptıkları katkı; dördüncü faktörden sonra gelen varyansın giderek azaldığı ve bunlar arasındaki farkın birbirine yakın düzeyde düştüğü görülmektedir. Yine Tablo 4.20'de benzeri yakın düzeylerde varyans gözlemlenmektedir. Bu durum dört faktör üzerinde bir yoğunlaşma olabileceğini işaret etmektedir.

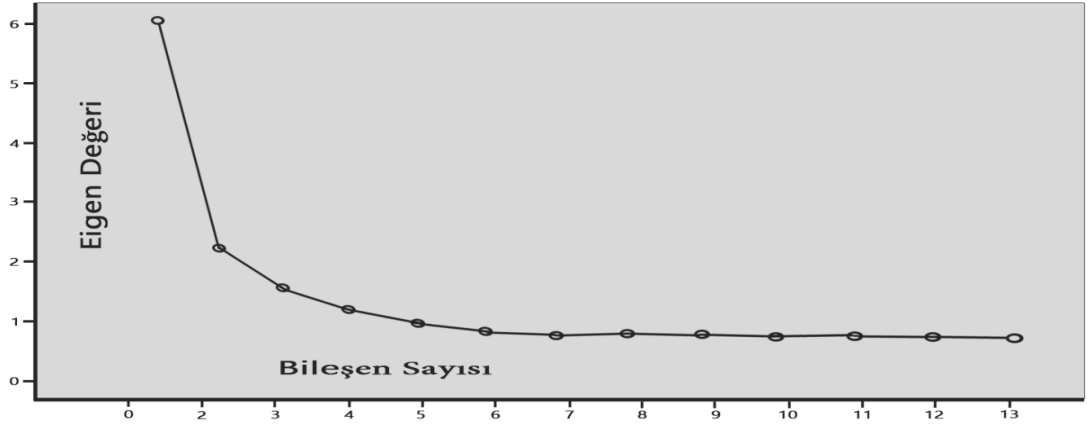
**Tablo 4.19:** Kalite Yönetim Uygulamaları Varyans Değerleri

Bileşen	İlk Özdeğer			Yüklenmiş Kare Değeri			Yüklenmiş Kare Değeri
	Toplam	Varyans	Birikmiş	Toplam	Varyans	Birikmiş	Toplam
1	4,298	33,060	33,060	4,298	33,060	33,060	3,109
2	1,475	11,350	44,410	1,475	11,350	44,410	3,174
3	1,106	8,504	52,914	1,106	8,504	52,914	1,876
4	1,016	7,818	60,732	1,016	7,818	60,732	2,070
5	,920	7,076	67,808				
6	,786	6,047	73,856				
7	,717	5,516	79,372				
8	,685	5,266	84,637				
9	,598	4,599	89,237				
10	,540	4,156	93,393				
11	,450	3,465	96,858				
12	,350	2,689	99,547				
13	,059	,453	100,000				

**Tablo 4.20: Örgütsel Kurumsallaşma Varyans Değerleri**

Bileşen	İlk Özdeğer			Yüklenmiş Kare Değeri			Yüklenmiş Kare Değeri
	Toplam	Varyans	Birikmiş	Toplam	Varyans	Birikmiş	Toplam
1	3,814	23,838	23,838	4,363	33,565	33,565	3,081
2	1,950	12,190	36,027	1,480	11,382	44,947	3,219
3	1,753	10,955	46,983	1,112	8,556	53,503	2,117
4	1,318	8,236	55,219	1,009	7,763	61,266	1,894
5	1,154	7,216	62,434				
6	,939	5,866	68,300				
7	,871	5,445	73,745				
8	,848	5,298	79,042				
9	,709	4,433	83,475				
10	,607	3,795	87,270				
11	,470	2,938	90,208				
12	,395	2,468	92,676				
13	,340	2,127	94,804				
14	,337	2,104	96,908				
15	,273	1,706	98,614				
16	,222	1,386	100,000				

Yukarıdaki tablolarda ortaya konulan bu varyans değerlerine ilave olarak Şekil 4.1’de gösterilen “Ölçüm (Scree plot) Grafiği’ne de bakmamız yarar sağlayacaktır. Çünkü, analizdeki faktörlerin sayısı, öz değer ölçütünde dört olarak tanımlanmıştır. Bu durum öz değerleri baz alarak çizilen çizgi grafiğinde net olarak görülmektedir. Grafikte ilk faktörden sonra gelen faktörde yüksek ivmede bir düşüş gözlemlenmektedir. Bu durum ölçeğin genel bir faktöre sahip olabileceğinin göstergesi olarak kabul edilir. Diğer taraftan, grafikte üçüncü faktörden itibaren de daha az düşüş gözlemlenmekle birlikte ivmeli bir düşüşün olması ölçeğin dört faktörlü olabileceğini ortaya koymaktadır. Beşinci faktörden sonra grafiğin genel gidişatı yataydır ve sonrasında önemli bir düşüş eğilimi gözlemlenmemektedir. Yani diğer faktörler varyansa birbirine çok yakın düzeyde katkı sağlamaktadır.



Şekil 4.1: Ölçüm grafiği (scree plot)

Dörtlü faktöre göre alınan çıktı tablolarında, “Desen Matrix Bileşeni (Pattern Matrix)” tablosu incelendiğinde, binişiklik gösteren ve eşik yük değerinin (Örneğin: 0.40) altında kalan maddeler belirlenir. 0,50’nin üzerindeki değerlerde ilişkinin olduğu kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2012:174). Desen Matrix Bileşeni Kalite Yönetim Uygulamaları için Tablo 4.21’de, Örgütsel Kurumsallaşma etkisi için ise Tablo 4.22’de oluşturulmuş ve değerlerin 0,50 üzerinde olduğu görülmüştür.

Tablo 4.21: Kalite Yönetim Uygulamalarının Dörtlü Faktör Desen Matriks Bileşeni

	Bileşen			
	1	2	3	4
kalite-26	,769			
kalite-22	,740			
kalite-24	,527			
kalite-23	,513			
kalite-18		<b>-1,007</b>		
kalite-21		-,978		
kalite-19		-,539		
kalite-29			,899	
kalite-27			,518	
kalite-25			,516	
kalite-31				,887
kalite-28				,519
kalite-30				,503

**Tablo 4.22:** Örgütsel Kurumsallaşma Dörtlü Faktör Desen Matriks Bileşeni

	Bileşen			
	1	2	3	4
kurumsallaşma-6	,782			
kurumsallaşma-8	,775			
kurumsallaşma-9	,607			
kurumsallaşma-7	,555			
kurumsallaşma-14		-,842		
kurumsallaşma-15		-,808		
kurumsallaşma-13		-,760		
kurumsallaşma-17		-,510		
kurumsallaşma-2			,855	
kurumsallaşma-1			,759	
kurumsallaşma-4			,530	
kurumsallaşma-3			,524	
kurumsallaşma-16				,758
kurumsallaşma-12				,678
kurumsallaşma-10				,533
kurumsallaşma-11				,532

Araştırmada varyans değerleri Tablo 4.19’da Kalite Yönetimi Uygulamaları için yapılan analizin birikmiş (cumulative) değeri 60,732 ve Örgütsel Kurumsallaşma için yapılan analizin birikmiş değeri Tablo 4.20’de 61,266 olarak bulunmuştur.

Kalite Yönetim Uygulamaları faktör analizinde ve Örgütsel Kurumsallaşma faktör analizinde; çalışanların soruları doğru algılayıp algılamadıklarını ortaya koymak için sorulan 5’inci ve 20’inci sorular varyans güvenirlik ve geçerlilik testine dâhil edilmemiştir. Diğer değişkenlerin tahmini varyans analizlerinin bu değer üzerinde olduğu görülmektedir. İlave olarak dörtlü faktör analizi bileşen değerleri Tablo 4.23 ve Tablo 4.24’de ayrıntılı olarak verilmiştir.

**Tablo 4.23:** Kalite Yönetim Uygulamaları Dörtlü Faktör Analizi

		Bileşen				
		1	2	3	4	
<b>KALİTE YÖNETİM UYGULAMALARI</b>	<b>UYGULAMA</b>	26.İşletmemde, önemli kararlar; çalışanlar ve yöneticilerden oluşan ekipler tarafından alınır.	,769			
		22.İşletmemde ürün - hizmet geliştirmeyeyle ilgili her zaman çalışanların fikirleri önemlidir.	,740			
		24.KYS bilginin birimler arasında daha hızlı bir şekilde paylaşılmasına katkı sağlamaktadır.	,527			
		23.KYS, süreçlerin iyi yönetilmesini ve iş akışlarını hızlandırmaktadır.	,513			
	<b>PLANLAMA</b>	18.KYS, işletmemiz tarafından etkin kullanılmaktadır, kurumsallığa katkı sağlamaktadır.		-1,007		
		21.İşletmemde kullanılan bilgi teknolojileri kalite yönetim sistemine entegre edilmiştir.		-,978		
		19.KYS, standardı ile çalışma ortamı iyileşmiş; planlı ve programlı gelişme kaydedilmektedir		-,539		
	<b>KONTROL</b>	29.KYS, işletmemde hatalı - kusurlu mal üretimini en aza indirmiş, Maliyetleri düşürmüştür.			,899	
		27.KYS, sorunların çözümü, yenilikler ve gelişim için çalışanları teşvik etmektedir.			,518	
		25.KYS de tüm işlerin tanımlanması çalışanları uzmanlaştırmış, verimliliği artırmıştır.			,516	
	<b>ÖNLEM ALMA</b>	31.İşletmemde, İstatistiksel Kalite Kontrol yapılmakta, Sürekli önlem alma; ilk prensiptir.				,887
		28.KYS, hedeflere ulaşmada yollar göstererek rehberlik etmektedir.				,519
		30.Ürettiğimiz ürün yada hizmet ile ilgili Müşteri Şikayet ve Talep Raporları sürekli alınır.				,503

**Tablo 4.24:** Örgütsel Kurumsallaşma Dörtlü Faktör Analizi

		Bileşen				
		1	2	3	4	
<b>ÖRGÜTSEL KURUMSALLAŞMA</b>	<b>ADILLİK / EŞİTLİK</b>	6.İşletmemde çalışan seçimi işin gereklerine göre yapılır.	,782			
		8.İşletmemde personel yüksek performansa bağlı olarak ödüllendirilir.	,775			
		9.İşletmemde her birey için kriterleri belirlenmiş kariyer planlaması vardır.	,607			
		7.İşletmemde her çalışan adil ücretlendirilir.	,555			
	<b>SORUMLULUK</b>	14.İşletmemde her işin bitiminde raporlama standardı vardır.		-,842		
		15.İşletmemde, yönetimin daima işletme sahibi sahiplerinin kontrolünde kalması gerekir.		-,808		
		13.İşletmemde personele uzmanlık alanında daima söz hakkı tanınır.		-,760		
		17.İşletmemde karar verme sürecinde kullanılan belirli bir sistem vardır.		-,510		
	<b>ŞEFFAFLIK</b>	2.İşletmemde toplantılar önceden belirlenmiş , çalışma takvimi ile gerçekleştirilir.			,855	
		1.İşletmemde herkesin hak ve görevleri açıkça tanımlanmıştır.			,759	
		4.İşletmemde her iş için iş tanımı yapılmış , iş akış şemalarına göre çalışılmaktadır			,530	
		3.İşletmemde örgütsel süreçler hakkında belirgin, yazılı örgütsel kurallar vardır.			,524	
	<b>HESAP VERME</b>	16.İşletme sahibi/sahiplerinin inanç ve değerleri işletmeye yansıtılmaz.				,758
		12.İşletmemde bir çalışanın işten ayrılması, işletmenin faaliyetlerini tehdit etmez.				,678
		10.İşletmemde, dedikodular çalışanları olumsuz etkilemektedir.				,533
		11.Yaptığım işin beni ilerde daha yüksek kademelere getireceği inancındayım				,532

Kalite Yönetim Uygulamaları faktör yüklerinin Tablo 4.23’de 0.503 - **1.007** arasında, Örgütsel kurumsallaşma faktör yüklerinin Tablo 4.24’de 0.510 - 0.855 arasında çıkması araştırmadaki soru gruplarının birbiri ile ilişkili olduğunu, kullanılan ölçek ve değişkenlerin içerik açısından, uygun, tutarlı ve geçerli olduklarını ortaya koymaktadır.

#### 4.4 Araştırma Hipotezlerine Ait Sonuçların Özeti

H<sub>1</sub> Kalite yönetimini oluşturan “Planlama” süreci ve uygulamaları Kurumsallaşmayı olumlu yönde etkiler.

Hipotezine ilişkin yapılan test sonucunda tablo 4.25’e bakıldığında genellikle tüm değerlere ait aritmetik ortalamaların iyi seviyede olduğu görülmektedir; bu sonuçla Hipotez 1’in doğruluğu kabul edilmiştir.

**Tablo 4.25:** “Planlama” ve Örgütsel Kurumsallaşma frekans değerleri

Planlama	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Aritmetik Ort.	Standart Sapma
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
<b>18</b>	48	24,0	117	58,5	18	9,0	16	8,0	1	0,5	2,02	,835
<b>21</b>	50	25,0	115	57,5	15	7,5	18	9,0	2	1,0	2,04	,858
<b>19</b>	49	24,5	121	60,5	12	6,0	17	8,5	1	0,5	2,00	,832

Araştırmada;

H<sub>2</sub> Kalite yönetimini oluşturan “Uygulama” süreci ve uygulamaları Kurumsallaşmayı olumlu yönde etkiler.

Hipotezine ilişkin yapılan test sonucunda Tablo 4.26’ya bakıldığında genellikle tüm değerlere ait aritmetik ortalamaların iyi seviyede olduğu görülmekte olup ayrıca yirmialtıncı sorudaki “İşletmemde, önemli kararlar; çalışanlar ve yöneticilerden oluşan ekipler tarafından alınır” ifadesine verilen katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum oranlarındaki yüklenme Hipotez 3’ün doğruluğunun kabul edilmesini desteklemektedir.

**Tablo 4.26:** “Uygulama” ve Örgütsel Kurumsallaşma frekans değerleri

Uygulama	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Aritmetik Ort.	Standart Sapma
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
26	62	31,0	126	63,0	5,0	2,5	2,0	1,0	5	2,5	1,76	,586.
22	60	30,0	128	64,0	6,0	3,0	2,0	1,0	4	2,0	1,77	,647
24	39	19,5	92	46,0	34	17,0	18	9,0	17	8,5	2,41	1,152
23	49	24,0	140	70,0	7	3,5	2	1,0	2	1,0	1,83	,576

Araştırmanın;

H<sub>3</sub> Kalite yönetimini oluşturan “Kontrol Etme” süreci ve uygulamaları Kurumsallaşmayı olumlu yönde etkiler.

Hipotezine ilişkin yapılan test sonucunda Tablo 4.27’ye bakıldığında genellikle tüm değerlere ait aritmetik ortalamaların yüksek seviyede olduğu görülmekte olup bu sonuçla Hipotez 3’ün doğruluğu kabul edilebilir düzeydedir. Çalışanların “Kalite yönetim sistemi, sorunların çözümü, yenilikler ve gelişim için çalışanları teşvik etmektedir” ifadeli yirmidokuzuncu soru ve “Kalite yönetim sisteminde tüm işlerin tanımlanması çalışanları uzmanlaştırmış, verimliliği artırmıştır” şeklindeki yirmibeşinci sorulara, çalışanların kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum yanıtlarının yüksek olması, kontrol mekanizmasının işletmeler için çok fayda sağladığını ve çalışanların da bunu kabul ettiğini ortaya koymaktadır. Ancak yirmidokuzuncu soruya “Kalite yönetim sisteminin, işletmemde hatalı-kusurlu mal üretimini en aza indirmiş, maliyetleri düşürmüştür” ifadesi çalışanların %11,5 tarafından kalite sisteminin beklentilerini karşılamada tam yeterli seviyeye ulaşamadığı görüşünü de dikkate alınması gereken bir durum olarak ortaya koymaktadır.



**Tablo 4.27:** “Kontrol Etme” ve Örgütsel Kurumsallaşma frekans değerleri

Uygulama	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Aritmetik Ort.	Standart Sapma
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
<b>29</b>	37	18,5	101	50,5	30	15,0	23	11,5	9	4,5	2,33	1,047
<b>27</b>	55	27,5	127	63,5	9	4,5	7	3,5	2	1,0	1,87	,731
<b>25</b>	56	28,0	124	62	16	8,0	3	1,5	1	0,5	1,83	,626

Araştırmanın;

H<sub>4</sub> Kalite yönetimini oluşturan “Önlem Alma” süreci ve uygulamaları Kurumsallaşmayı olumlu yönde etkiler.

Hipotezine ilişkin yapılan test sonucu Tablo 4.28 incelendiğinde genellikle tüm değerlere ait aritmetik ortalamaların iyi seviyede ve birbirine yakın değerler olduğu görülmekte olup bu sonuçla Hipotez 4’ün doğruluğu kabul edilebilir düzeyde çıkmıştır.

**Tablo 4.28:** “Önlem Alma” ve Örgütsel Kurumsallaşma frekans değerleri

Uygulama	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Aritmetik Ort.	Standart Sapma
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
<b>31</b>	42	21,0	113	56,5	25	12,5	16	8,0	4	2,0	2,13	,906
<b>28</b>	56	28,0	122	61,0	14	7,0	5	2,5	3	1,5	1,83	,758
<b>30</b>	43	21,5	111	55,5	27	13,5	16	8,0	3	1,5	2,12	,890

Tablo 4.29 incelendiğinde Örgütsel Kurumsallaşma algısını ölçmek amacıyla katılımcılara yöneltilen ölçek sorularından yanıtlayıcıların en çok katıldıkları ifadelerin şunlar olduğu görülmüştür; işletmemde personele uzmanlık alanında daima

söz hakkı tanınır (% 67), işletmemde her işin bitiminde raporlama standardı vardır (% 66), işletmemde çalışan seçimi işin gereklerine göre yapılır (% 64), işletmemde herkesin hak ve görevleri açıkça tanımlanmıştır (% 63,5). Belirtilen bu ifadeler incelendiğinde dört tanesinin tutarlılık boyutuna dahil olduğu görülmektedir (bkz. Tablo 4.29).

**Tablo 4.29:** Örgütsel Kurumsallaşma Anlayışı Frekans Dağılımları

		Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		Aritmetik Ort.	Standart Sapma
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
ŞEFFAFLIK	2	73	36,5	110	55,0	7	3,5	3	1,5	7	3,5	1,80	,860.
	1	55	27,5	127	<b>63,5</b>	8	4,0	3	1,5	7	3,5	1,90	,826
	4	69	34,5	111	55,5	16	8,0	2	1,0	2	1,0	1,78	,715
	3	64	32,0	114	<b>57,0</b>	13	6,5	3	1,5	6	3,0	1,86	,836
ADILLIK / EŞİTLİK	6	55	27,5	128	<b>64,0</b>	9	4,5	6	3,0	2	1,0	1,86	,716
	8	89	44,5	89	<b>44,5</b>	9	4,5	10	5,0	3	1,5	1,74	,873
	9	51	25,5	123	61,5	12	6,0	11	5,5	3	1,5	1,96	,819
	7	67	33,5	119	59,5	7	3,5	5	2,5	2	1,0	1,76	,651
SORUMLULUK	14	60	30,0	132	<b>66,0</b>	6	3,0	1	0,5	1	0,5	1,75	,564
	15	64	32,0	128	<b>64,0</b>	4	2,0	2	1,0	2	1,0	1,69	,503
	13	51	25,5	134	<b>67,0</b>	6	3,0	4	2,0	5	2,5	1,73	,508
	17	72	36,0	110	55,0	11	5,5	3	1,5	4	2,0	1,66	,523
HESAP VEREBİRLİK	16	75	37,5	89	<b>44,5</b>	13	6,5	12	6,0	11	5,5	1,68	,573
	12	54	27,0	123	<b>61,5</b>	7	3,5	12	6,0	4	2,0	1,94	,851
	10	64	32,0	119	59,0	10	5,0	6	3,0	1	0,5	1,80	706
	11	60	30,0	116	58,0	15	7,5	4	2,0	5	2,5	1,85	812

Yine Tablo 4.29 incelendiğinde, kurumsallaşmaya yönelik ifadelerden en az yüzdeye sahip ifadeler şu şekilde belirlenmiştir. İşletme sahibi/sahiplerinin inanç ve değerleri işletmeye yansıtılmaz (% 44,5), işletmemde personel yüksek performansa bağlı olarak ödüllendirilir (% 44,5). Yanıtlayıcıların en az katıldıkları bu ifadelerden

iki tanesi adillik-eşitlik ve hesap verebilirlik boyutu içerisinde yer alan yönetim anlayışıyla ilgili olduğu görülmektedir. Belirtilen ifadelere katılımın % 50 ye yakın olması, işletmelerdeki örgütsel kurumsallaşma düzeyinin orta seviye yakın olduğu fakat tam yeterli seviyede olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

İşletmelerdeki örgütsel kurumsallaşma düzeyini en çok etkileyen cevapların; işletmemde bir çalışanın işten ayrılması, işletmenin faaliyetlerini tehdit etmez (% 61,5), işletmemde örgütsel süreçler hakkında belirgin, yazılı örgütsel kurallar vardır (% 57), ifadelerinin olduğu görülmektedir. Bu ifadelere katılımın % 60 seviyelerinde olması işletmelerin, örgütsel kurumsallaşmalarında kuralların yazılı olmasının ve işletmede işlerin yürütülmesinde bireylere bağlı kalınmaksızın faaliyetlerinin yürütülmesinin önemini ortaya koymaktadır. Tablo.4.28'e Frekans değerleri açısından bakıldığında anlamlı düzeyde ilişkili olduğu söylenilebilir.

#### **4.5 Regresyon Analizi**

Faktör analizinde ortaya çıkan ve çalışma modelinde işaret edilen bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişken olan kurumsallaşma üzerindeki etkileri çoklu regresyon analizi ile belirlenmiş ve sonuçlar Tablo 4.29'un yardımıyla yorumlanmıştır.

Regresyon analizlerinde R Square ( $R^2$ ), bağımlı değişkenin yüzde olarak ne kadarlık kısmının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir (Kalaycı, 2006:267). Farklı bir ifadeyle söz konusu katsayı bağımlı değişkendeki değişimin ne kadarının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Tablo 4.29'da belirtilen  $R^2$  değerine göre örgütsel kurumsallaşma üzerindeki değişimin 0,450'si çalışma modelindeki kalite yönetimi unsurları olan planlama, uygulama, kontrol etme ve önlem alma değişkenleri tarafından açıklanmaktadır. Başka bir deyişle, örgütsel kurumsallaşmanın ortaya çıkmasında kurumsallaşma boyutlarının yaklaşık % 45 gibi bir istatistiksel etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Ayrıca çalışmada göz önünde bulundurulması gereken bir başka değer de Durbin Watson (DW) testidir. Regresyon modelinde görülen 1,882 değeri istenilen değer aralığında bulunmaktadır. Durbin Watson (DW) testi, modeldeki değişkenler arasında otokorelasyon olup olmadığını ortaya koyan bir testtir. Otokorelasyon çalışma modelindeki hata terimlerinin birbirleri arasında ilişki, olup olmaması durumudur. Bu test sonucunun 1,5 ile 2,5 arasında olması arzulanan bir durumdur (Kalaycı 2006: 267).

Regresyon analizinde, analizde kullanılan bağımsız değişkenler arasında çoklu doğru yönlü ilişkinin (bir bağlantının) söz konusu olmaması gerekir. Bu değişkenlerin birbiriyle çoklu doğrusal yönlü ilişkisinin, var olup olmadığını görebilmek için doğrusal bağlantı (Collinerity) sütunundaki Tolerans değerlerine ve VIF (Varyans Büyütme Faktörü–Variance Inflation Factors) değerlerine dikkat edilmelidir. Söz konusu değerlerden toleran değerinin düşük olması, VIF'in yüksek olması durumunda değişkenlerin birbiriyle çoklu bağlantılı olduğu ve çalışma modelin parametreleri hakkında tahmin yürütmenin mümkün olamayacağı sonucuna varılır (Akgül, Çevik, 2003:332). Tablo 4.29'daki değerlere göre bağımsız değişkeneler arasında herhangi bir doğrusal bağlantının olmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 4.30:** Kalite Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Kurumsallaşma İlişkisi Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş	t değeri	Anlam Düzeyi	Collinearity Statistics (İç İlişki İstatistikleri)	
	$\beta$	Standart Hata	Beta			Tolerans Değeri	VIF değeri
Sabit	,573	,123		5,614	,000		
Planlama	,498	,141	,578	4,068	,000	,140	7,156
Kontrol Etme	-,688	,099	,564	5,037	,000	,225	4,446
Önlem Alma	,370	,125	-1,018	-5,495	,000	,082	12,170
Uygulama	,573	,124	,486	2,982	,003	,106	9,402
<b>R</b>				<b>,671</b>			
<b>R<sup>2</sup></b>				<b>,450</b>			
<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></b>				<b>,439</b>			
<b>Tahmini standart hata</b>				<b>,36449</b>			
<b>F</b>				<b>39,908</b>			
<b>Anlam düzeyi</b>				<b>,000</b>			
<b>Durbin-Watson</b>				<b>1,882</b>			

Bağımlı Değişken: Kurumsallaşma

\*p< 0.05,\*\*p< 0.01

Araştırmanın;

H<sub>5</sub> Kalite Yönetim uygulamalarının geneli, İşletmelerin Kurumsallaşmasında olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Tablo 4.30 incelendiğinde F değerinin (39,908) 0,000 anlamlılık düzeyinde geçerli olması çalışma modelinin bütün olarak geçerli olduğunu ve Ankara’da faaliyet gösteren inşaat sektörü işletmelerinin örgütsel kurumsallaşmasında 0,450’sinin modelde yer alan bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Başka bir değişle, kurumsallaşmanın ortaya çıkmasında kalite yönetim boyutlarının yaklaşık % 45 gibi bir istatistiksel etkiye sahip olduğu söylenebilir. Ancak unutulmamalıdır ki; bir işletmenin kurumsal bir yapıya sahip olmasında, kurumsallaşma kadar başka faktörlerde etkilidir. Örneğin; işletmenin içinde bulunduğu ekonomik durum, kültürel çevre, yöneticilerin tavrı, cesareti ve işletmedeki yönetim anlayışı oldukça önemlidir. Bu durumda % 45 gibi bir etkinin oldukça önemli olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 4.30’a bakıldığında Planlama (sig.,000; p<0.05), Uygulama (sig.,003; p<0.05), Kontrol Etme (sig.,000; p<0.05), Önlem Alma (sig.,000; p<0.05) boyutlarının, Örgütsel Kurumsallaşma üzerinde pozitif, anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlara göre Kalite Yönetim Uygulamalarının boyutlarından “Planlama, Uygulama, Kontrol Etme ve Önlem Alma” boyutları Örgütsel Kurumsallaşmaya olumlu yönde etkilemektedir. Bu nedenle “Kalite Yönetim Uygulamalarının Geneli, İşletmelerin Kurumsallaşmasında Olumlu Ve Anlamlı Bir Etkiye Sahiptir” şeklindeki H<sub>5</sub> hipotezi kabul edilmektedir.

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **SONUÇ ve ÖNERİLER**

Çalışma, belirli sınır çerçevesindeki işletmelerin sahip, yönetici ve çalışanlarına ulaşılarak yapılmıştır. Kalite belgesi zorunluluğu ve denetimi, ülkemizde kanun koyucu tarafından daha çok inşaat sektöründe faaliyet gösteren firmalara yönelik olduğundan, bu kapsamda Ankara'daki kalite yönetim sistemine sahip inşaat sektöründeki firmalar ile araştırmanın yürütülmesi tercih edilmiştir. Veriler sadece Ankara ilindeki kalite sistemi kurgulamış olan inşaat işletmelerden elde edilmesine rağmen, sonuçların Ankara dışında kalan diğer bölgelerdeki işletmeler bakımından da fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Benzer amaçlı araştırmaların sektörler bazında tüm Türkiye'de yapılması, kalite ve kurumsallaşma problemini daha iyi kavramayı sağlayacak, kıyaslama imkânı tanıyacaktır. Diğer açıdan, Türkiye'de yapılan kurumsallaşma araştırmalarının neredeyse tamamı aile şirketleri üzerinde yapılmış ve birbirine benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bu çalışmayı ulusal yazındaki benzerlerinden ayıran çizgi ise hiçbir kısıtlama olmaksızın küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerinde rastgele örneklem metodu kullanılarak araştırmanın tamamlanmış olmasıdır.

Araştırma hipotez sonuçlarına göre kalite yönetim uygulamaları işletmelerin kurumsallaşabilmesinde stratejik bir destek rolü üstlenmektedir. İşletmelerin kurumsallaşmasında tüm süreç ve işlevleri tanımlayan, disipline eden aynı zamanda bunu sistem haline getiren anlayış kalite yönetim anlayışıdır. Bu anlayışın, başlı başına bir proses haline dönüştürülmesi, yöntem ve sistematığın işletmeler tarafından uygulanması kurumsallaşma açısından atılacak en büyük adımlardan birisi olarak görülmelidir.

Araştırma verilerine göre, kurumlarına kalite sistemi entegrasyonu gerçekleştiren işletmelerin, kendilerine özgü bir yapıya sahip oldukları gözlenmiş, planlanan sonuçlara ulaşmak ve sürekli gelişmeyi sağlamak için kurumsallaşma kriterlerine kalite ilkeleri ile daha kolay ulaşabilecekleri kanısı oluşmuştur. Nitekim kalite kavramının kurumsallaşma kavramı ile yakından ilgili olduğu araştırmada bilimsel verilerle ortaya konulmuştur. Çünkü bir işletmenin ihtiyacı olan, neredeyse

tüm kurumsal temel alt yapı ihtiyacı, kalite yönetim uygulamaları tarafından karşılanmaktadır. Bir işletmenin yönetim alt yapısı demek işletmenin yüzde ellisini temsil etmek olarak kabul edilmektedir. Kalan yüzde ellilik kısım ise işletmenin mali yeterliliğine, işgücüne, organizasyon yapısına göre şekillenmektedir. Günümüzde bu durumun farkında olan, gerçek anlamda kurumsallaşmak isteyen firmalar, kalite unsurlarını, işletmelerine entegre ederek hem ulusal hem de uluslararası anlamda yeterlilik belgesine sahip olmak istemektedirler. Bir nevi kurumsallık göstergesi olan kalite belgesi, işletmeler açısından stratejik kararların alınmasında ve uygulanmasında yapı taşı olarak da düşünülmektedir.

Yapılan araştırmada, kalitenin kurumsallaşma üzerindeki etkisine dair değerlere bakıldığında; çalışanların kişisel algıları perspektifinde çalıştıkları kurumlarda kalite yönetim uygulamalarını kabul ettikleri ve kalitenin temel unsurları olan “Planlama, Uygulama, Kontrol Etme ve Önlem Alma” unsurlarını işletmelerinde uygun düzeyde kullandıkları düşünülmektedir. Bu bakımdan kalite ve örgütsel kurumsallaşmanın birbirini tamamlayan kavramlar olarak düşünülmesi yanlış olmayacaktır. Çünkü, kalite prensiplerinin, kurumsallaşma ilkelerini, işlerin daha doğru bir şekilde yönetilmesi aşamasında liderlik, sürekli iyileştirme, verilere dayalı karar verme gibi bakımlardan desteklediği ve rehberlik ettiği söylenebilir. Başka bir ifade ile işletmelerin profesyonel hale gelmelerinde kalite sistemi, örgütsel kurumsallaşma sürecinde, itici bir güç görevi üstlenmektedir. Çünkü araştırmada çalışanların “kalite yönetim sisteminde, tüm işlerin tanımlanması çalışanları uzmanlaştırmış, verimliliği artırmıştır” sorusuna %90 oranında olumlu görüş bildirmeleri bu savı destekler niteliktedir.

Ayrıca, çalışma modelinde işaret edilen kalite yönetimi uygulamaları bağımsız değişkenlerinin, bağımlı değişken olarak kabul edilen kurumsallaşma üzerindeki etkilerinin bilimsel analizdeki ortalama regresyon değeri 0,450 olarak bulunmuştur. Yani kalite yönetim uygulamalarının, örgütsel kurumsallaşmanın ortaya çıkmasında bir işletme üzerinde yaklaşık % 45’lik bir istatistiksel etkiye sahip olduğu söylenebilir. Bu durumda yukarıda açıklanan “bir işletmenin yönetim alt yapısı demek işletmenin yüzde ellisini temsil etmektir” tezini açıklamaktadır.

Bununla beraber “çalışanların kendilerini işletme ile özdeşleştirerek, kendilerini kuruma ait görme duyguları” kalite yönetim sistemi kullanan işletmelerde daha belirgin ve üst seviyede görülmektedir. Örgütlerin profesyonelleşmesine katkı

sağladığının tespiti açısından çalışanlara yöneltilen “kalite sistemi, işletmemiz tarafından etkin kullanılmaktadır, kurumsallığa katkı sağlamaktadır” sorusuna olumlu cevabın %82,5 seviyesinde çıkması, çalışmanın kendi alanındaki araştırmalara yol gösterici olacağı ve literatüre de katkı sağlayacağı görüşünü oluşturmuştur.

Araştırma bulgularına göre kalite yönetim uygulamalarının, işletmelerde kişiye değil modele dayalı bir sistemin ortaya konmasında büyük yarar sağladığı görülmüştür. Kurumsallaşma denildiğinde amaçlara uygun örgüt yapısı için planlarının oluşturulması, iş akışı ve görev tanımlarının yapıp uygulanması, işletme iç yönetmeliklerinin belirlenmesi ve kontrol edilmesi, yetki sorumlulukların saptanarak gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir. Bu bağlamda, profesyonel bir bakış açısıyla işletmelerin yönetilebilmesi için kalite yönetim uygulamaları idare ve eylemlerin, davranışların kontrol edilebilmesi açısından öneme sahiptir. Kalite yönetim sisteminin, işletme ihtiyaçlarının çoğunu karşılayacak düzeyde bir yapıya sahip olduğu söylenebilir.

Ancak sadece kalite sistemi kurgulanması işletmenin bütün ihtiyaçlarını karşılar sanısına kapılmak da çok doğru değildir. Kurumsallığın kalıcı olabilmesi için çalışanların uzun süre aynı işletmede kalmaları, kurum kültürünün oluşması ve kuşaktan kuşağa bu kültürün aktarımı da son derece önemlidir. Çalışmada belirli hedefleri oluşturmuş amaçları doğrultusunda ilerlemekte olan tüzel kişilik sahibi işletmelerin, temel düzeyde kalite tabanı hazırladıktan sonra, uzun süreli olarak aynı çalışanlarla yollarını devam ettirmedikleri, işletme kişiliğini bağımsız düşünmedikleri ve kendi inançlarını çalışanlara yansıttıkları, çalışanları ödüllendirme konusunda adil davranmadıkları anlaşılmıştır.

Ülkemizde bu ve benzeri durumları çözmek için atılan en önemli adım; OECD'nin (İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Örgütü) 2004'de yayınladığı, dünyada genel kabul görmüş kurumsal yönetim ilkelerinin, devlet tarafından desteklenerek, 1 Temmuz 2012 tarihinde Türk Ticaret Kanunu'nda yayınlanması ve yürürlüğe girmesidir. Bu da göstermektedir ki; yerel kurumsallaşma anlayışının uluslararası anlayışla, yani eşbiçimlilik diğer adıyla eş-şekilcilik (izomorfizm – isomorphism) olarak da kabul edilen teoriyle paralel olarak ilerlemektedir. Fakat ülkemizdeki merkezîyetçi yaklaşım (firma sahiplerinin, işletmelerini kendi mülkü olarak görmeleri) nedeniyle, kurumsallaşma gelişimi yavaş yavaş kabul görmekte ve yaygınlaşmaktadır.



Ortaya çıkan bazı bulgularda bu görüşü desteklemektedir. Örneğin, inşaat sektöründeki firmalarda çalışanların %72'sinin 5 yıldan az zamandır aynı yerde çalışıyor olması, işletme sahibi/sahiplerinin inanç ve değerleri işletmeye yansıtma değerinin % 44,5 seviyesinde çıkması, işletmedeki personelin yüksek performansa bağlı olarak ödüllendirilmesinin % 44,5 seviyesinde olması, adillik-eşitlik ve hesap verebilirlik boyutu içerisinde değerlendirildiğinde, bu ifadelerin yönetim anlayışıyla ilgili olduğu görülmektedir. Belirtilen ifadelere katılımın % 50 ye yakın olması, örgütsel kurumsallaşma düzeyinin ortaya yakın olduğunu, fakat tam yeterli seviyede olmadığını gösterir niteliktedir. Bu durum, yapılan araştırmaya göre kurumsallaşmanın önündeki önemli engellerden birisidir ve merkezîyetçi yaklaşımın etkileri olarak yorumlanabilir.

Yerel anlamda bu etkilerin yok edilebilmesi için, girişimcilerin kurumsal hale gelebilmesi adına 1989 yılında TOSYÖV (Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı), 1990'da Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından devlet destekli olarak kurulan KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı), 1992'den bu tarafa Türkiye Kalite Derneği (KALDER) çalışmalar yapmaktadır. Bunlara ilave olarak Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) 2003 yılında adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri üzerine inşa edilen kurumsal yönetim anlayışının kavranabilmesi için tüm sektörlerle yönelik yol gösterici çalışmaları uluslararası kurumsallık ilkeleriyle eşzamanlı olarak ülkemizde başlatmıştır.

Bu bilgilere ek olarak gelecekteki araştırmalar için örgütsel kurumsallaşma bağlamında, işletmelerin kurumsal hale gelebilmelerinde etkili olabilecek başka faktörler de dikkate alınmalıdır. Bu faktörler, eğitim (kurum çalışanlarının ve yöneticilerin eğitilmesi), çalışanların tatmini, motivasyon, insan kaynağı planlaması, performans yönetimi, yönetim bilgi sistemi olabilir. Kalitenin sürdürülebilir olması için ve kurumsallaşmaya yönelik olarak sıralanabilecek bu faktörler yönetim enstrümanları olarak kullanıldığında, kurumsallaşmayı kolaylaştırabilecek etkenler olarak düşünülebilir.

Son söz olarak; yapılan inceleme göstermiştir ki kurumsallaşma uzun bir yolculuktur ve kalite yönetim uygulamaları bu yolculukta bir başlangıç noktası olarak görülmelidir. İşletmelerin kalıcı olabilmeleri ve kuşaktan kuşağa aktarılacak bir yapının ortaya çıkabilmesi için kalite yönetimi uygulamalarının, kurumsallığın ana

bileşenleri olan şeffaflık, adillik, sorumluluk, hesap verebilirlik ilkeleriyle birleştirilmesi, işletmelerin uzun ömürlü olmaları, büyümeleri, gelişmeleri ve devamlılıkları açısından son derece öneme sahiptir denilebilir.

## ÖNERİLER

Bu araştırmada, kalite yönetim sistemi ve kurumsallaşma arasında güçlü bir bağ olduğu ortaya konulmuştur. Kalite yönetim uygulamaları ile kurumsallaşma arasında anlamlı, güçlü bir etkileşimin olması, kalite yönetim uygulamalarının etkin kullanımının kurumsallaşmaya fayda sağladığı, işletmelerin kurumsal hale gelmelerine yüksek düzeyde etki ettiği neticesine varılmıştır.

Bu noktadan hareketle, bir işletmenin kurumsallaşması için kalite yönetim uygulamaları yanında; işletme anayasasının belirlenmesi, motivasyon gücü iyi bir örgütün organize edilmesi, yetki paylaşımının yapılması, karar verme mekanizmasının oluşturulmasıyla birlikte etkin bir iletişim ağının kurulması, kurumsallaşmak isteyen işletmelerin bu konuda atabilecekleri diğer adımlar olarak önerilebilir.

Bu paralelde bundan sonra yapılacak araştırmalarda işletmelerin kurumsallaşması için kalite yönetim uygulamalarına ilave olarak: Teknik süreçler (üretim kontrolü), Ticari süreçler (satın alma ve satabilme), Muhasebe süreçleri (kayıtların tutulması) Finansal süreçler (kaynak temini ve kullanımı) Güvenlik süreçleri (işyerinin ve personelin güvenliği, bilgi güvenliği) gibi konularda da araştırmacıların inceleme yapması, kurumsallaşmayla ilgili yerel yazındaki diğer eksik yönleri tamamlayacak ve yerel literatürün uluslararası düzeyde temsil edilebilmesine olanak sağlayabilecek araştırmalar olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Acar, N. (1995) *Tam Zamanında Üretim*. Ankara: MPM Yayınları.
- Akat, İ., Atılğan, T. (1992). *Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma ve Şirket Kültürü*. Ankara: TOBB Yayınları.
- Akgül, A., Çevik, O.(2003). *İstatistiksel Analiz Teknikleri SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları*. Ankara: Emek Ofset.
- Alayoğlu, N, (2003). *Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma*, İstanbul: MÜSİAD Yayınları.
- Alacaklıoğlu, H. (2006). *Aile Şirketleri ve Kurumsallaşma*. İstanbul: TKYD Yayınları.
- Akgemci, T., Elibol H., Ersahan B. (2008). *Aile İşletmelerine Genel Bakış* T.Akgemci, S. Aslan ve M.Düşükcan (Ed.), Yöneticinin El Kitabı (s.1-31) Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
- Aksu, A. (2000). Değişim Mühendisliği Uygulamalarında Karşılaşılan Dirençler ve Yapılan Hatalar. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 15, Sayı 2, s.7.
- Aktan, C., C. (2000). *Yönetimde Rönesans ve Kalite Devrimi*. Ankara: TOSYÖV Yayınları.
- Apaydın, F. (2007). Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri. (Yayınlanmış doktora Tezi). Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Apaydın, F. (2008). Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt 4, Sayı 7, s.121-124-145

- Apaydın, F. (2009). Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1, s.1-3-5-22.
- Ataman, G.(2001) *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi
- Balcı, A. (2010). *Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Bakoğlu, R. (2010). *Çağdaş Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayıncılık
- Bekaroglu, S. B.(2005) Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının ve ISO 9000 Kalite Güvencesine Sahip Olmanın Hastane Performansına Etkileri: İstanbul'daki Özel Hastane. Üzerine Bir Araştırma, *İ.İ.B.F. Dergisi* 9, 18.
- Bozkurt, R. (2002) Hizmet Endüstrilerinde Kalite. (Verimlilik Dergisi Toplam Kalite Özel Sayısı). *Milli Produktivite Merkezi Yayınları* (2), 7.
- Bozkurt, Ö. (2010, 6-8 Mayıs). Kurumsallaşmış Aile İşletmelerinde Çalışanların Girişimcilik Profilinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma: Sakarya İli Örneği (9. Ulusal İşletmecilik Kongresi) Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Yayını, s.61-62-67.
- Buluç, S. (2009). TS EN ISO 9000:2008 Kalite Yönetim Sistemi'nin Bir Mobilya Fabrikasında Uygulama Aşamaları ve Dokümantasyon Yapısının Oluşturulması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Bartın.
- Cafoğlu, Z. (1996) *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Avni Aksoy Ümit Kültür Vakfı Yayınları.
- Cengiz, A. (2000) *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: MESS Eğitim Merkezi Yayınları.
- Demirbaş, M., Uyar, S. (2006). *Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Denetim Komitesi*. İstanbul: Güncel Yayıncılık.
- DiMaggio, Paul J. ve Walter W., P. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationalty in Organizational Fields. *American Sociological Review*, (48), 147-149-160.

- DiMaggio, Paul J., Walter W., P. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: Chicago University Press.
- Duygu, D, (2008). *Stratejik Yönetim ve Kurumsallaşma Üzerindeki Etkisi, Bankacılık Alanında Bir Uygulama*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniv. Sos. Bil. Enstitüsü, Ankara.
- Doğan, S (1998). *İşletmelerde Sürekliliğe Götüren Yol: Kurumsallaşma ve Önemi. Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, (13),132-143-167.
- Doğan, M. (2002). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. İzmir: Anadolu Matbaacılık.
- Doğan, Ö., İ. (2000). *Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 5.
- Efil, İ. (1999). *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*. İstanbul: Alfa Basım Yayınları
- Erel, D. (2002). *Yeni Kurumsalcı Yaklaşım Örgütlerin Analizinde Bir Paradigma Değişimine İşaret Ediyor mu? Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (2), 88-107.
- Erdoğan, D. (2008). *Stratejik Yönetim ve Kurumsallaşma Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Alanında Bir Uygulama*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ertürk, M. (2012). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Emanet, H. (2007). *EFQM Mükemmellik Modeli ile Kamu Yönetiminde Kalite Geliştirme ve Öz değerlendirme Çalışmaları Üzerine Bir Saha Çalışması: Dikimevi Örneği*, (Yayınlanmış doktora tezi). Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Ensari, H. (2000). *21. yüzyıl Okulları için Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayınları

- Ferrell, O., C., Skinner S.J. (1988) Ethical Behavior and Bureaucratic Structure in Marketing Research Organizations, *Journal of Marketing Research*, (25), 103-109.
- Genç, N.(2005). *Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistem ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık. (2. Baskı).
- Günce, S. (2013). İlköğretim Okullarında Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Şanlıurfa.
- Gündüz, G. (2008). İşletmelerde Kurumsallaşma Uygulamalarına Yönelik Çalışan Tutumlarının Örgütsel Vatandaşlık İle İlişkisine Yönelik Bir Uygulama. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürol, Y. (2011). *Örgütlerde Kurumsallaşmanın Temelleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Gürel, H.(2012). *Son Değişiklikler Sonrasında 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu*. İstanbul: Gürel Yayınları
- Güney, S.,(2007). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım
- Hacaloğlu, S.,E. (2007). ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin Kurumsal Kaynak Planlaması Sürecine Etkilerinin İncelenmesi. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi) Kocaeli Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Kocaeli.
- Hacısalıhoğlu, U. (2007). İç Girişimcilik İklimi ve Kurumsallaşma Algısı İle İş Tatmini ve Bağlılık Düzeyi Arasındaki İlişkiler. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi) Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Halis, M. (2007). Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinden İşletme Performansı, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 9/4, 50.
- Hatipoğlu, C., B. (2008). Toplam Kalite Yönetiminde Kalite Maliyetlerinin Önemi Ve Kalite Maliyetlerinin Raporlanması Sürecinde Muhasebenin Rolü. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler

Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Uluslararası Kalite Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

İşçil, N. (1977). *Örnekleme Yöntemleri*. Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları.

Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Kalder (2000). *EFQM Mükemmellik Modeli*. İstanbul: Beta Yayınları.

Karaca, E. (2008). Eğitimde Kalite Arayışları Ve Eğitim Fakültelerinin Yeniden Yapılandırılması, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (21), 62-63.

Karaer, Ö. (2007). Kurumsallaşmanın Personel Seçim sürecindeki Rolü Üzerine Bir Uygulama, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi) Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karabiber, M., İ. (2010). Endüstrilerde ISO-9001:2008 Kalite ve ISO-14001 Çevre Yönetim Sistemlerinin Getirdiği Fayda ve Kazanımlar. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Karavardar, G. (2010, 6-8 Mayıs). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyine Göre Yetki Devri Sorunu ve Belirsizliğe Tolerans. (9. Ulusal İşletmecilik Kongresi). *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Yayını*, 68-73.

Karpuzoğlu, E. (2004) *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. İstanbul: Hayat Yayınları. (İlk baskı 2001).

Karamustafa, O., Varıcı, İ., Er, B. (2009). Kurumsal Yönetim ve Firma Performansı: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksi Kapsamındaki Firmalar Üzerinde Bir Uygulama, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17/ 1, 103-119.

Kavrakoğlu, İ. (1998). *Kalite, Kalite Güvencesi ve ISO 9000*. (3. Basım) İstanbul: Kalder Yayınları.



- Kiracı, M., Alkara, İ. (2009). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmaya Verilen Önem ve Turizm Sektöründeki Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma: Alanya-Eskişehir Örneği, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 11/ 1, 167-197.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kul, B. (2010). Kalite ve İnovasyon Performansının Belirlenmesinde Toplam Kalite Yönetimi ve Teknoloji / Ar-Ge Yönetiminin Entegrasyonu. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- March, J.,G., Johan, P., O. (1984) . The New Institutionalism: Organizational Factors in Political Life, *American Political Science Association*, 78/ 3, 734-749.
- Meyer, J.,W., Brian, R. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremon, *The American Journal of Sociology*, 83/ 2, 340-346-363.
- Muluk, F. Z., Burcu, E. ve Danacıoğlu, N.(2000). *Türkiye’de Kalite Olgusunun Gelişimi*. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Odaman, A. (1994). Kalite Güvencesi, *Önce Kalite dergisi*, Ankara, 1, 13
- Özkaya, O., Şengül M. (2006). Aile şirketlerinde kurumsallaşma ve ikinci kuşağın “kurumsallaşma” konusuna bakış açısı, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 21, /1, 109-126.
- Örmeci, E. (2005). Kurumsallaşma Sürecindeki İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi ve Yaşanan Sorunlar Üzerine Bir Araştırma, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özkan, A., ve Aksoylu, S. (2002). Kaizen ve Faaliyete Dayalı Maliyetlemenin Birlikte Uygulanabilirliği, *Muhasebe Bilim Dünyası*, 4/ 3, 49-64
- Özler, D., E., Özler H., Gümüştekin, G.E. (2007). Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma, *Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi*, 17, 437-438-450.

- Özevren, M. (2000). *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ramazanoğlu, F., Bahçeci, B. (2006). Örgütlerde vizyon ve misyon kavramı, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi*, 52-56.
- Paksoy, M. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım
- Peters, B., G. (2000). Institutional Theory : Problems and Prospects, *Political Science Series, Pittsburgh Üniversitesi Press*, 55-58
- Saat, M. (2000). Kalite Denetiminde Taguchi Yaklaşımı, *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 97-108.
- Saraç, M., Efil, E. (2009). Stratejik Yönetim ve Performans Ölçümünde Performans Karnesi ve EFQM Mükemmellik Modeli ile Sinerji Yaratmak, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 11/2, 68.
- Sargut, A., S. (2009). Türkiye’de İşletme Yönetimi Eğitiminin Kurumsal Çerçevesi: Çeşitlilikten Eşbiçimliliğe, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4/1, 51-63.
- Scott, W., R., ve Meyer, J. W. (1992). *Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism*. California: Sage Publications
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*. New York: A Sociological Interpretation
- Selznick, P. (1996). Institutionalism Old and New, *Administrative Science Quarterly*, 41, 270–277.
- Şanal, M. (2011). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana
- Şengür, E., D., ve Püskül A., S. (2011). İMKB Kurumsal Yönetim Endeksindeki Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapısı ve İşletme Performansına Etkisi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31, 34 .

- Şentürk, H.(2000) . ISO 9001:2000 Kalite Güvence Yönetimi, *Pendik Belediyesi Süreli yayınları*, 5-19
- Şimşek, M., Ş. (2001). *İşletme Bilimlerine Giriş*. Konya: Günay Ofset.
- Şimşek, M., Ş. (2002). *Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü*. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılık.
- Şimşek, M., Ş. (2004). *Toplam Kalite Yönetimi*. (4. Baskı) İstanbul: Alfa Yayınları.
- Maviler, Y. (1998). Toplam Kalite Yönetimi 2003'e Doğru, *Kütahya Porselen A.Ş. Yay.*, 1/ 2, 20
- Menteş, A. (2009). *Kurumsal Yönetişim ve Türkiye Analizi*. İstanbul: Derin Yayınları
- Meyer, J., W. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *The American Journal of Sociology*, 83, 346.
- Tavşancı, S. (2009). Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma. (Yayınlanmış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tolbert, P., S., ve Zucker L., G. (1994-95). Institutional Analyses of Organizations, Legitimate But Not Institutionalized, *ISSR Working Papers in the Social Sciences.*, Los Angeles, 6 (5).
- TS EN ISO 9001:2008. (2009). *Kalite Yönetim Sistemleri – Şartlar*. Ankara: Türk Standartları Enstitüsü.
- Tunçer, H. (2011). İşletmelerde Iso 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemine Sahip Olmanın Kurumsal Kaynak Planlaması Üzerine Etkisi, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası Kalite Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Tuzcu, A. (2004). *Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı. İstanbul Menkul Kıymetler Borsası (İMKB)-100 Örneği*. Ankara:Turhan Kitabevi.
- Ulukan, C. (2005). Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 29-32-42.

- Ulukan, C. (2005). Türkiye'ye Özgü Kurumsallaşma Anlayışı ve Sonuçları, *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, 20/ 231, 88-96.
- Ülgen, H.,S., ve Mirze K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Vardar, Y. (2002). Kobiler İçin Problem Çözme Teknikleri, *Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası Yayını*, 1, 26.
- Wallece, J., E. (1995). Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 40/ 2, 228-255.
- Yazıcıoğlu, İ., ve Koç H. (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 497-500-507.
- Yılmaz, Y. (2007). İşletmelerde Kurumsallaşmanın Yenilik ve Performansa Etkisi, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Gebze ve Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Zuker, L., G. (1987). Institutional Theories of Organization, *Annual Review of Sociology*, 13, 93-445.

## **EKLER**

<b>EK-A : Araştırmada kullanılan anket formunun tasarımı.....</b>	<b>98</b>
---	-----------

**Ek-A Değerli Katılımcı,**

Bu anket formu, “Kalite Yönetim Uygulamalarının, Örgütsel Kurumsallaşmaya Etkisi: İnşaat Sektöründe Bir Araştırma” konusunda yapılacak olan bilimsel bir çalışmaya veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma sorularını size en uygun şekilde ve doğru cevaplamanız araştırmanın geçerliliği açısından son derece önemlidir. Değerli vaktinizi ayırarak araştırmaya sağladığınız katkı için çok teşekkür ederiz.

Yrd. Doç. Dr. Erdal DURSUN  
Türk Hava Kurumu Üniversitesi  
Ankara  
Havacılık Meslek Yüksekokulu Müdürü

MehmetAli Candan  
Yüksek Lisans Öğrencisi  
Türk Hava Kurumu  
Sosyal Bilimler Enstitüsü /İşletme

		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum / Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Kurumsallaşma ile ilgili İfadeler						
1	İşletmemde herkesin hak ve görevleri açıkça tanımlanmıştır.					
2	İşletmemde toplantılar önceden belirlenmiş , çalışma takvimi ile gerçekleştirilir.					
3	İşletmemde örgütsel süreçler hakkında belirgin, yazılı örgütsel kurallar vardır.					
4	İşletmemde her iş için iş tanımı yapılmış , iş akış şemalarına göre çalışılmaktadır					
5	İşletmemde işlerin devamı için yazılı olmayan örgütsel kurallar vardır.					
6	İşletmemde çalışan seçimi işin gereklerine göre yapılır.					
7	İşletmemde her çalışan adil ücretlendirilir.					
8	İşletmemde personel yüksek performansa bağlı olarak ödüllendirilir .					
9	İşletmemde her birey için kriterleri belirlenmiş , kariyer planlaması vardır.					
10	İşletmemde, dedikodular çalışanları olumsuz etkilemektedir.					
11	Yaptığım işin beni ilerde daha yüksek kademelere getireceği inancındayım					
12	İşletmemde bir çalışanın işten ayrılması, işletmenin faaliyetlerini tehdit etmez.					
13	İşletmemde personele uzmanlık alanında daima söz hakkı tanınır.					
14	İşletmemde her işin bitiminde raporlama standardı vardır.(her çalışan üstüne rapor verir)					
15	İşletmemde, yönetimin daima işletme sahibi/sahiplerinin kontrolünde kalması gerekir.					
16	İşletme sahibi/sahiplerinin inanç ve değerleri işletmeye yansıtılmaz.					
17	İşletmemde karar verme sürecinde kullanılan belirli bir sistem vardır.(Yetki devri)					



## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : MehmetAli Candan  
Uyruğu : T.C.  
Doğum Yeri ve Tarihi : Konya/Doğanhisar, 1977  
Medeni Hali : Evli  
Adres : Altındağ/ANKARA  
E-Posta Adresi : mehmetalicandan@yandex.com  
İletişim (Telefon) : 0542 576 22 41

### EĞİTİM

Lise : Selçuk Özsoy Lisesi / 1994  
Önlisans : Anadolu Üniversitesi Turizm ve Otelcilik / 1997  
Lisans : Anadolu Üniversitesi İşletme / 2008  
Yüksek Lisans : Türk Hava Kurumu Üniversitesi / 2015

### MESLEKİ DENEYİM

Özel Sektör (Kendi Firması) 1994 / 2007  
Beş Yıldızlı Otel (Müdür) 2007 / 2010  
İş-kur MEK (Eğitmen) 2010 / 2013  
Serbest Meslek (Mali Müşavir) 2013 / 2015

### YABANCI DİL

İngilizce