

**T.C.**  
**KAFKAS ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KALİTE ÇEMBERLERİNİN PERFORMANSA ETKİLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**TURHAN MOÇ**

**TEZ YÖNETİCİSİ**  
**Yrd.Doc.Dr. Hüseyin Ali KUTLU**

**KARS 2008**

**T.C.**  
**KAFKAS ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Turhan MOÇ'a ait "Kalite Çemberlerinin Performansa Etkileri" konulu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesinin Ünvanı, Adı ve Soyadı

İmza

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Bu tezin kabulü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun  
...../...../2008 tarih ve ...../..... Sayılı kararı ile onaylanmıştır.

**UYGUNDUR**

...../...../.....

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	VI
ABSTRACT .....	VII
ÖNSÖZ .....	VIII
KISALTMALAR.....	IX
TABLolar LİSTESİ .....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	XI
GİRİŞ.....	1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b>	
<b>PERFORMANS .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Performans Kavramı ve Tanımı .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Performansın Boyutları.....</b>	<b>4</b>
1.2.1. Etkililik ve Etkenlik .....	5
1.2.2. Kalite .....	6
1.2.3. Verimlilik .....	8
1.2.4. Çalışma Yaşamının Kalitesi .....	10
1.2.5. Yenilik .....	11
1.2.6. Kârlılık ve Bütçeye Uygunluk .....	12
<b>1.3. İşletmelerde Performans Anlayışı .....</b>	<b>13</b>
1.3.1. Ekonomik Performans Anlayışı.....	13
1.3.2. Verimlilik Anlayışı .....	13
1.3.3. Pazar ve Müşteri Odaklı Anlayış .....	14
1.3.4. Yeni Rekabet ve Geleceğin Örgütü Olma Anlayışı .....	14

<b>1.4. Bireysel ve Takım Performansı Kavramları.....</b>	<b>15</b>
1.4.1. Bireysel Performans .....	15
1.4.2. Takım Performansı.....	15
<b>1.5. Takım Çeşitleri .....</b>	<b>18</b>
1.5.1. Problem Çözme Takımları .....	18
1.5.2. Çapraz Fonksiyonlu Takımlar .....	19
1.5.3. Kendi Kendini Yöneten Takımlar.....	19
1.5.4. Sanal Takımlar .....	20

## **İKİNCİ BÖLÜM**

<b>KALİTE ÇEMBERLERİ.....</b>	<b>22</b>
-------------------------------	-----------

<b>2.1. Kalite Çemberlerinin Tanımı .....</b>	<b>22</b>
---	-----------

<b>2.2. Kalite Çemberinin Özellikleri .....</b>	<b>24</b>
---	-----------

<b>2.3. Kalite Çemberleriyle İlgili Kavramlar.....</b>	<b>25</b>
--	-----------

2.3.1. İşgören Grubu .....	25
----------------------------	----

2.3.2. Gönüllü Olma .....	25
---------------------------	----

2.3.3. Süreklilik .....	26
-------------------------	----

2.3.4. Düzenli Toplantılar Yapmak .....	26
---	----

2.3.5. Lider ve Çember .....	26
------------------------------	----

2.3.6. İşte Karşılaşılan Sorunlara Açıklık Getirmek.....	27
--	----

2.3.7. Kendini geliştirme.....	27
--------------------------------	----

2.3.8. Karşılıklı gelişme.....	28
--------------------------------	----

2.3.9. Bütün üyelerin katılımı .....	28
--------------------------------------	----

2.3.10. Grup etkinliği.....	29
-----------------------------	----

2.3.11. Ödüllendirme .....	29
----------------------------	----

<b>2.4. Kalite Çemberlerinin Diğer Çalışma Grupları İle Arasındaki Farklar .....</b>	<b>30</b>
--	-----------

<b>2.5. Kalite Çemberlerinin Tarihçesi.....</b>	<b>32</b>
---	-----------

<b>2.6. Kalite Çemberlerinin Amaçları.....</b>	<b>40</b>
--	-----------

<b>2.7. Kalite Çemberlerinin Yararları .....</b>	<b>41</b>
2.7.1. Kalite Çemberlerinin İşletmelere Yararları.....	41
2.7.2. Kalite Çemberlerinin Çalışanlara Yararları.....	41
<b>2.8. Kalite Çemberlerinin Faaliyet Alanları .....</b>	<b>41</b>
<b>2.9. Kalite Çemberlerinin Organizasyon Yapısı.....</b>	<b>44</b>
2.9.1. Temel Yapısı.....	44
2.9.2. Kalite Çemberlerinin Elemanları Ve Görevleri.....	45
2.9.2.1. Yürütme Kurulu (Yönetim Komitesi).....	45
2.9.2.2. Rehberler.....	47
2.9.2.3. Liderler .....	49
2.9.2.4. Üyeler .....	50
2.9.2.5. Koordinatör.....	51
2.9.3. Kalite Çemberi Organizasyonunu Tamamlayıcı Unsurlar .....	52
2.9.3.1. Uzman Danışmalar .....	52
2.9.3.2. İletişim Ağları .....	52
2.9.3.3. Eğitim Faaliyetleri.....	52
2.9.3.4. Kalite Çemberi Yönetmeliği.....	53
2.9.3.5. Kalite Çemberleri Konseyi .....	53
2.9.3.6. Kalite Çemberleri Arasındaki İlişkiler .....	54
2.9.3.7. Gazete ve Dergi.....	54
2.9.3.8. Bütçe.....	55
<b>2.10. Kalite Çemberlerinin Kurulmasında Temel Planlama Safhaları ...</b>	<b>55</b>
2.10.1. I. AŞAMA: Kalite Çemberleri Kurulmadan Önce .....	56
2.10.2. II. AŞAMA: Kalite Çemberleri Kurulduğunda .....	58
2.10.3. III. AŞAMA: Kalite Çemberlerinin İzlenmesi ve Genişletilmesi....	59
<b>2.11. Kalite Çemberlerinin Çalışma Esasları .....</b>	<b>60</b>
2.11.1. Programın Tanıtılması.....	60
2.11.2. Sorun Çözümü .....	60
2.11.3. Yönetim Desteği ve Onayı .....	62
2.11.4. Çözümün Uygulanması .....	63
2.11.5. Süreklilik .....	64

<b>2.12. Kalite Kontrol Çemberleri İçin Gerekli Eğitim Faaliyetleri.....</b>	<b>64</b>
2.12.1. Yönetimin Eğitimi.....	64
2.12.2. Çember Liderlerinin Eğitimi.....	65
2.12.3. Çember Üyelerinin Eğitimi .....	65
<b>2.13. Kalite Çember Faaliyetlerini Yürütürken Karşılaşılan Zorluklar .</b>	<b>67</b>
<b>2.14. Kalite Çemberlerinde Kullanılan Teknikler.....</b>	<b>68</b>
2.14.1. Beyin Fırtınası.....	69
2.14.2. Neden-Sonuç Diyagramı ( Balık Kılçığı Diyagramı ) .....	71
2.14.3. Destekli Kılçık Şemaları .....	73
2.14.4. Pareto Analizi .....	74
2.14.5. Veri Toplamaya İlişkin Teknikler.....	75
2.14.6. Histogram .....	76
2.14.7. Grafikler .....	77
2.14.8. Gant Diyagramı.....	78
2.14.9. Akış Şemaları.....	79
2.14.10. Onama Kartları.....	79
2.14.11. Anket ve Görüşmeler .....	80
2.14.12. Benchmarking (kıyaslama).....	81
2.14.13. Kontrol Şemaları.....	82
2.14.14. Güç Alanı Analizi .....	83
2.14.15. Frekans Tabloları .....	84
2.14.16. Matris Şemaları.....	85
2.14.17. Scatter Şemaları .....	86
2.14.18. Zaman Hattı Analizi .....	87
2.14.19. Ağaç Şemaları.....	88
2.14.20. Taguchi Yöntemi.....	88
2.14.21. Multivoting .....	89
2.14.22. Nedensellik Analizi.....	90
2.14.23. Kalite Evi.....	91
2.14.24. Poka-yoke (hatadan sakınma) Analizi.....	92

<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b>	
<b>KOCAELİ İLİ DEFTERDARLIĞINDAN ALINAN ÖRNEK UYGULAMA</b>	
.....	<b>93</b>
<b>3.1. Uygulamanın Amacı .....</b>	<b>93</b>
<b>3.2. Uygulamanın Varsayımı.....</b>	<b>93</b>
<b>3.3. Uygulamanın Yöntemi.....</b>	<b>93</b>
<b>3.4. Uygulamayı Yapan Kurum Hakkında Genel Bilgiler .....</b>	<b>93</b>
<b>Kocaeli Defterdarlığı Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Çalışmaları</b>	
<b>(Doğuş Kalite Çemberi Uygulama Örneği).....</b>	<b>95</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>105</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>107</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>115</b>

## ÖZET

Dünyada hızla değişen ortama ve rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek amacıyla günümüz işletmeleri, meydana gelen bu değişiklere kendilerini adapte etmeye çalışmaktadırlar. Sanayi devriminden bu yana insanın çalışma sisteminde ve çalışma çevresinde büyük değişiklikler meydana gelmiştir. Takriben 100 yıl içinde Batı Avrupa, A.B.D ve Japonya'nın tarımsal ve el sanatına dayanan bütün ekonomisi bu hızla değişme temposu içine girerek bugünkü duruma gelmiştir. İş dünyasının küreselleşmesi ile birlikte işletmeler mekanistik organizasyon yapılarını terk edip daha fazla güç vererek yetkilendirme(empowerment) uygulamasına duyarlı yapılara dönüşmüşlerdir. Böylece bugünün pek çok işletmesi rekabetçi pazar ortamındaki değişiklikleri hızla algılayıp kendi stratejilerine uygulayabilmek için daha esnek biçimde örgütlenmektedir. Bu örgütlenmelerden en dikkat çekici olanı takım çalışması yöntemlerinden olan kalite çemberleri uygulamasıdır. Günümüzde nerede ise bütün işletmelerin misyon ifadelerinde yoğun bir şekilde takım ve buna bağlı olarak kalite çemberleri çalışması kavramlarının yer alması bu konuya verilen önemin ifadesidir. Türkiye için kalite çemberleri uygulaması çok yeni bir kavramdır. Bu uygulamalardan yararlanan işletmelerin asıl amaçları; koordineli çalışarak olumlu yönde bir sinerji yaratmak ve örgüt performansını arttırmaktır. Böylece klasik örgüt biçiminin kuralcı ilkelerinden uzaklaşarak iş birliği havası içinde birbiriyle koordineli biçimde çalışan pozitif bir örgüt ortamının oluşması da sağlanmış olacaktır. Bu çalışmada birinci bölümde performans, performans boyutları ve takım çalışması kavramları ele alınmakta, ikinci bölümde kalite çemberleri tanımı, gelişimi ve uygulama aşamaları anlatılmaktadır. Üçüncü ve son bölümde ise kalite çemberleri uygulaması yapan bir kurum ele alınmıştır. Bu kurumun kalite çemberi uygulama öncesi ve sonrası durumu incelenerek performansındaki durumu hakkında bir fikir elde edilmeye çalışılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kalite Çemberleri, Takım Çalışması, Performans, Verimlilik, Kalite.



## **ABSTRACT**

Today's business enterprises try to adapt themselves to these changes in order to adopt changing situations and competitive conditions in the world. It has happened great changes in human labour and working conditions since Industrial Revolution. Approximately, in 100 years, Western Europe, USA and Japan's economy based upon agriculture and handcrafts have reached present situation by changing rapidly. With the globalization of business world, business enterprises leaving mechanical organisation forms have changed into applications which are sensitively to empowerment practice. Thus, today's many business enterprises have been organizing more flexible to practise these strategies in their competitive marketing conditions. One of the most outstanding organisations is the application of Quality Circles which is one of the methods of teamwork. Nowadays most business enterprises have been using concepts of teamwork and Quality Circles. So, this presents the importance of subject matter. For Turkey, application of Quality Circles is a new concept. Main aims of the business enterprises using these applications are to create positive synergy working in coordination and increase performance of organisation. Thus, leaving rooted principles of classical form of organisation, it will be reached positive organisational conditions working in coordination. In this study, we have discussed the concepts of performance, dimensions of performance and teamwork in the first chapter. In the second one, we have explained the descriptions of quality circles, their progress and practice stages. Finally in the third and the last chapter, we have discussed an institution practising quality circles. In this way, we have tried to get information about the performance of business enterprises examining the situations of quality circles of this institution.

Key Words: Quality Circles, Team Work, Performance, Productivity, Quality

## ÖNSÖZ

Yüksek lisans tezi olarak hazırlanan bu çalışmada performansı artırma yollarından biri olan takım çalışma türlerinden kalite çemberleri ele alınmıştır. Bu çalışmada bazı kaynaklarda kalite kontrol çemberi bazı kaynaklarda ise kalite çemberi olarak'ta belirtilmekte olan, kalite çemberleri uygulamasına yer veren işletme ve kurumların performansına etkilerini irdelenmektedir. Bu nedenle özellikle tezimin hazırlanmasında yararlandığım kaynakların sahiplerine teşekkür etmek isterim. Bu çalışmada özverili desteklerini gördüğüm Yrd.Doç.Dr. Hüseyin Ali Kutlu ve Yrd.Doç.Dr. Cavit Yeşilyurt hocama , örnek uygulama aşamasında bilgi ve birikimlerini esirgemeyen emekli defterdar Yücel Denizhan'a, vergi denetmeni ve Mükellef Hizmetleri Grup Müdürü Ayhan Yaman'a, ve eşim Öğrt.Gör. Suzan Moç'a tüm hocalarım nezdinde teşekkür ederim.

KARS, 2008

Turhan MOÇ

## KISALTMALAR

<b>KÇ:</b>	Kalite Çemberleri
<b>KÇÇ:</b>	Kalite Kontrol Çevrimleri
<b>JUSE:</b>	Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Derneği
<b>A.B.D:</b>	Amerika Birleşik Devletleri
<b>J.S.A:</b>	Japon Standartları Kurumu
<b>SQC:</b>	İstatiksel Kalite Kontrolü
<b>JIS:</b>	Japon Endüstri Standartları
<b>TKY:</b>	Toplam Kalite Yönetimi
<b>MPM:</b>	Milli Prodüktivite Merkezi
<b>QWL :</b>	Çalışma Yaşamının Kalitesi
<b>MOTOP :</b>	Motorlu Taşıtlar Otomasyon Projesi
<b>VEDOP :</b>	Vergi Daireleri Otomasyon Projesi
<b>APQC :</b>	Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi
<b>TÜSSİDE :</b>	Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü
<b>MAYEM :</b>	Maliye Yüksek Eğitim Merkezi Başkanlığı
<b>KAL-DER :</b>	Kalite Derneği

## TABLolar LİSTESİ

<u>Tablolar</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 1-Kalite Çemberlerinin Diğer Çalışma Grupları ile Karşılaştırılması .....	31
Tablo 2-İkinci Dünya Savaşı'ndan Sonra Meydana Gelen Kalite Kontrol İle İlgili Olaylar .....	33
Tablo 3-1950'li Yıllarda Üretim Seviyesinde düzenlenen Kalite Kontrol Toplantıları .....	34
Tablo 4-Kalite Kontrol Çemberlerinin Tarihçesi .....	39
Tablo 5-Kalite Çemberlerinin Faaliyet Alanlarına Giren Ve Girmeyen Konular.....	43
Tablo 6- 1.Aşama :Kalite Çemberleri Kurulmadan Önce .....	56
Tablo 7- 2.Aşama :Kalite Çemberleri Kurulduğunda .....	58
Tablo 8- 3.Aşama: Kalite Çemberlerinin İzlenmesi ve Genişletilmesi .....	59
Tablo 9-Onama Kartı Örneği .....	80
Tablo 10-Frekans Tablosu .....	85
Tablo 11- Matris Şeması.....	86
Tablo 12-Multivoting .....	90
Tablo 13- Uygulama Öncesi Veriler Tablosu .....	101
Tablo 14- Uygulama Öncesi Yeşil Kart Talebindeki İş Akım Süreci Tablosu .....	102
Tablo 15- Kazanılan Zaman Tablosu .....	103

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Sekiller</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 1-Performansın Anlamı .....	3
Şekil 2-Kalite Çemberleri Organizasyonu .....	45
Şekil 3-Sorun Çözümünde Uygulanan Akış Şeması.....	62
Şekil 4-Neden-Sonuç Diyagramı .....	72
Şekil 5-Destekli Kılıçık Şeması .....	73
Şekil 6-Pareto Grafiği.....	75
Şekil 7- Histogram .....	77
Şekil 8-Grafik .....	78
Şekil 9-Kontrol Şeması .....	83
Şekil 10-Güç Alanı Analizi .....	84
Şekil 11- Scatter Şeması (Dağılım Diyagramı) .....	87
Şekil 12- Zaman Hattı Analizi .....	87
Şekil 13- Ağaç Şeması .....	88
Şekil 14- Nedensellik Analizi .....	90
Şekil 15-Kalite Evi.....	91
Şekil 16- Kocaeli İli Defterdarlığı Organizasyon Şeması .....	93
Şekil 17-Neden-Sonuç (Balık Kılıçığı Diyagramı).....	97

## GİRİŞ

Günümüz işletme yönetimlerinin dikkate aldığı temel nokta verimlilik ve etkinliktir. İnsana ve teknolojiye yapılan yatırımların temel amacı verimlilik ve etkinliği sağlayarak birlikte çalışma ruhunu oluşturup performansı yükseltmektir. Performansı yükseltebilmek için birliktelik ruhuna sahip büyük ölçüde yetenekli ve bilgili insanların uyumlu bir şekilde çalışması gerekir. Günümüzde personelin performansını artırmak, işletmelerin performansını artırmakla eşdeğer görülmektedir. Son yıllarda yönetimin her alanında hızla yaygınlaşıp gelişen ve tüm dünyada çalışanların performansını artırmak için kullanılan uygulamalardan birisi kalite çemberleridir.

Günümüz işletmeleri çalıştırdıkları insanlardan daha fazla verim alabilmek için insan kaynakları yönetimi üzerinde önemle durmakta ve işletmelerde bireysel çalışma yöntemlerinin de yeterince verimli olmadığını düşünmektedirler. Küreselleşmenin etkisiyle de yoğunlaşan rekabet baskılarıyla mücadele eden işletmeler, kalite çemberleri çalışmasının daha yüksek verimlilik sağladığını, emek maliyetini düşürdüğünü, işlemeye olan bağlılığını ve motivasyonunu artırdığını ve bunlara bağlı olarak da personelin performansının arttırdığını kabul etmektedir. İşletmelerin rekabette daha üstün olmak, çalışanlar arasında sinerjik bir etki yaratarak çalışanların yeteneklerinden daha fazla yararlanmak için daha fazla verim alabilecekleri gönüllü olarak kurulan kalite çemberleri uygulamalarına yönelmeleri gerekmektedir.

Günümüzde yoğun rekabetin etkisiyle de hızla değişen ve gelişen çevre koşulları işletmelerin kendilerini başarıya götürecek çalışmalar yapmalarını zorunlu kılmaktadır. Takım çalışması yoluyla işletmeler bir yandan çalışanlarının motivasyonlarını yükseltirken, diğer yandan da çalışanların aralarındaki bağlılığı güçlendirmekte, örgüt içerisindeki iletişim kopukluklarını ortadan kaldırmakta böylece personelinin hem bireysel hem de takım olarak performansını yükselmektedir.

Kalite Çemberleri, Kalite Kontrol Çemberleri, Kalite İyileştirme Çemberleri, Kalite Kontrol Halkaları, Sorun Çözme Grupları, Geliştirme Grupları, Geliştirme Çemberleri, Yaratıcı Ekipler, İnisiyatif Sahibi Çemberler, Geliştirici-Yaratıcı Ekipler şeklinde de adlandırılmaktadırlar.

Kalite Çemberleri, genellikle sayıları 10'u geçmeyen, aynı alanda benzer işleri yapan çalışanların oluşturduğu, işe ilişkin sorunları belirleyen, inceleyen ve giderme yollarını arayan gönüllü kişilerin oluşturduğu küçük çalışma gruplarıdır.

Günümüze gelinceye kadar ön plandaki sorun tek başına ele alınan insanın nasıl motive edileceği olmuştur. Bu durum organizasyonları çok özel konularda uzmanlaşmış, yabancılaşmış ve gerçek işbirliği ilişkisini kuramamış aynı iş yerinde birbirini tanımayan birbirine yabancı insanlardan oluşan ortamlar haline getirmiştir. Organizasyon içinde farklı amaçları ve hedefleri olan yönetici ve işçi grupları meydana gelmiştir. Bugün ise bu durumun önüne geçilerek gerçek işbirliğinin nasıl oluşturulacağı, dolayısıyla iki ayrı grubun bütünleşmesi amaçlanmaktadır. Bunun için ise bireylerin değil, grup içindeki insanların baz alınması gerektiği ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla da organizasyonlar bireye göre düzenlenmiş çalışma ortamlarından, grup çalışmasına göre ayarlanmış çalışma ortamına geçmektedir.

Kalite Çemberleri uygulamasında, kişi, tek başına birey olarak değil, bütün değerleri ve ilişkileri ile bir insan olarak çalışma ortamının bir üyesidir. Burada gönüllü olarak bulunmakta, diğer gönüllü üyelerle, samimi ve rahat bir ortamda üzerinde çalışacağı konu hakkında tartışmakta, sorun ile ilgili çözüm önerileri sunarak iş üretmektedir. Bu arada, yöneticilerle yakın ve açık bir ilişki kurulmakta, yönetici-çalışan ilişkisinin gelişmesine ortam hazırlamaktadır. Bu şekilde ki bir çalışma ortamı kendiliğinden gelişen bir işbirliği ortamı meydana getirmektedir.

1960'lı yılların başında Japonya'da uygulanmaya başlanan ve oldukça başarılı sonuçlar veren Kalite Çemberleri, 1970'li yıllarda önce ABD'de ve Avrupa ülkelerinde daha sonra da tüm dünyada her alanda uygulanmaya başlanmış ve son yıllarda en çok konuşulan konulardan biri haline gelmiştir.

Kalite Çemberlerinin Japonya'da uygulanması ile birlikte kalitenin ve verimliliğin artmasını sağlayarak Japonya'nın kalkınmasında büyük rolü olmuştur. Bu sistem birlikte çalışma özelliğine sahip toplumlarda iyi sonuç vermiştir.

Bu çerçeve içerisinde ele alınan bu çalışma, üç bölümden oluşmaktadır:

Çalışmamızın birinci bölümünde, genel olarak performans kavramı ele alınmakta, tanımı ve boyutları tek tek ele alınarak, bireysel performans ve takım performansı gibi konular üzerinde durulmaktadır.

İkinci bölümde, kalite çemberlerinin doğuşu, gelişimi, tanımı, diğer takım çalışmalarından farklılıkları, yararları ve uygulama yöntemi açıklanmaya çalışılmaktadır.

Çalışmamızın üçüncü bölümde ise, Kalite Çemberleri uygulaması yapan Kocaeli Defterdarlığı Toplam Kalite Yönetimine geçiş çalışmalarının (Doğuş Kalite Çemberi Uygulama Örneği) uygulama öncesi durumu ve sonrası performans değişiklikleri ele alınmaktadır. Üç bölüm halinde sunulan bilgiler sonuç bölümü kısmında değerlendirilip bu sonuçlar ışığında ulaşılan öneriler sunulmaktadır.



# BİRİNCİ BÖLÜM

## PERFORMANS

### 1.1. Performans Kavramı ve Tanımı

Performans, bir işi yapan bir bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle hedeflenen amaca yönelik olarak, ne kadarını gerçekleştirebildiğini başka bir deyişle; neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak ifadesidir<sup>1</sup>. Belirlenmiş olan hedefe ulaşım derecesinin ölçümüdür<sup>2</sup>. Genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir çalışma sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Bir iş sisteminin performansı, belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışma sonucudur<sup>3</sup>. Bu durumda performans, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak da ifade edilebilir.

Türk Dil Kurumu, performansın karşılığı olarak “başarım” sözcüğünü vermektedir. Başarı, sözlük anlamı takat sınırı, bir sporcunun yapabileceği en iyi derece ile bir şeyin üstesinden gelmek, verilen görevi etkin bir biçimde sürdürmek ve yerine getirmektir. Verilen bir görevin etkin bir şekilde yerine getirilme derecesi başarının derecesiyle doğru orantılıdır. Kısaca ifade edecek olursak başarı, amacın gerçekleşme oranıdır. Buna göre performans, bir çalışanın belirli bir zaman dilimi içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır. Eğer elde edilen bu sonuçlar olumlu ise, personelin görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getirdiği ve yüksek bir performansa sahip olduğu; fakat bu sonuçlar yetersiz ise, çalışanın başarılı olmadığı ve düşük bir performansa sahip olduğu kabul edilir<sup>4</sup>.

Performans, insanların gerek yaşamlarında gerekse çalışma hayatında olsun göstermiş oldukları bir şeyleri başarma çabasıdır. Performans, her insanın sorumluluklarını, hedeflerini ve amaçlarını belirleyen ve ileriye dönük görüşlerini

---

<sup>1</sup> M. E. Baysal, “ Zarflama Analizi İle Orta Öğretimde Performans Ölçümü”, Ankara: Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 1999, .s.29.

<sup>2</sup> H. M. Songur, “Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü”, Ankara: Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayını No:6,1995,.s.1.

<sup>3</sup> Zühal Akal, **Performans Kavramları ve Performans Yönetimi**, M.P.M, Ankara, Ocak, 2003, s.1.

<sup>4</sup> H. Öztürk Özgen, A. ve Yalkın, A., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adana:Nobel Kitapevi, 2002,.s. 209

geliştiren bir faaliyettir<sup>5</sup>; kuruluşlarda belirli bir dönemde, belirli bir hedefe ulaşma derecesini ve bu hedefe nasıl ulaşıldığının belirlenmesidir<sup>6</sup>.

Başka bir tanıma göre performans, bir kişinin sahip olduğu bilgi, beceri kabiliyet ve yeteneklerini hedeflerine veya beklentilerine ulaşabilmede ne ölçüde kullanabildiğini gösteren bir kavramdır. Bir başka ifadeyle insanın sahip olduğu kapasitesini belirli bir zaman dilimi içerisinde bir işi başarıyla tamamlamada kullanabilme derecesidir. Performans, kişinin kendi özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içerisinde yerine getirme derecesi olarak da ifade edilebilir. İşgörenin performansından söz etmek için, önce tanımlanmış bir işle karşı karşıya gelmesi gerekmektedir. Bu işin de işgörenin özellik ve yeteneklerine uyması ve işin standardının da bulunması gereklidir. İşgörenin işi yerine getirme derecesi tanımlanan standarda ulaşma iyiyi, belirlenen zaman içinde ulaşma ise yüksek performansı; standardın altında kalma ve zamanında ulaşamama başarısız ve düşük performansı ifade etmektedir<sup>7</sup>.

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere, performans kavramı üzerinde ortak bir görüş birliği olmamasına rağmen kısaca, görevin gereği olarak önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilme ve amacın gerçekleşme derecesi ya da oranı şeklinde tanımlanabilir<sup>8</sup>.

Performansın hangi anlamda ele alındığını tam olarak anlayabilmek, kavrayabilmek için, aşağıda şekil 1’de görüldüğü gibi değerlendirme düzeyi bakımından, amacı bakımından, zaman süresi bakımından ve ölçme yöntemi bakımından incelemek gerekmektedir. Bunları şu şekilde açıklayabiliriz<sup>9</sup>:

a) Değerlendirme Düzeyi Bakımından Performans : Bireysel personelden örgütün sunduğu ürün ya da hizmetin son kullanıcıya ve topluma kadar uzanan performanstır. Burada performans, örgütün amaçlarının gerçekleştirebilmek için

---

<sup>5</sup> Cavide Uygur, **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**, İstanbul, İst. Üni. İşl. Fak. Yayınları, No: 262, Şahin Kasa Matbaası, 1994, s. 19.

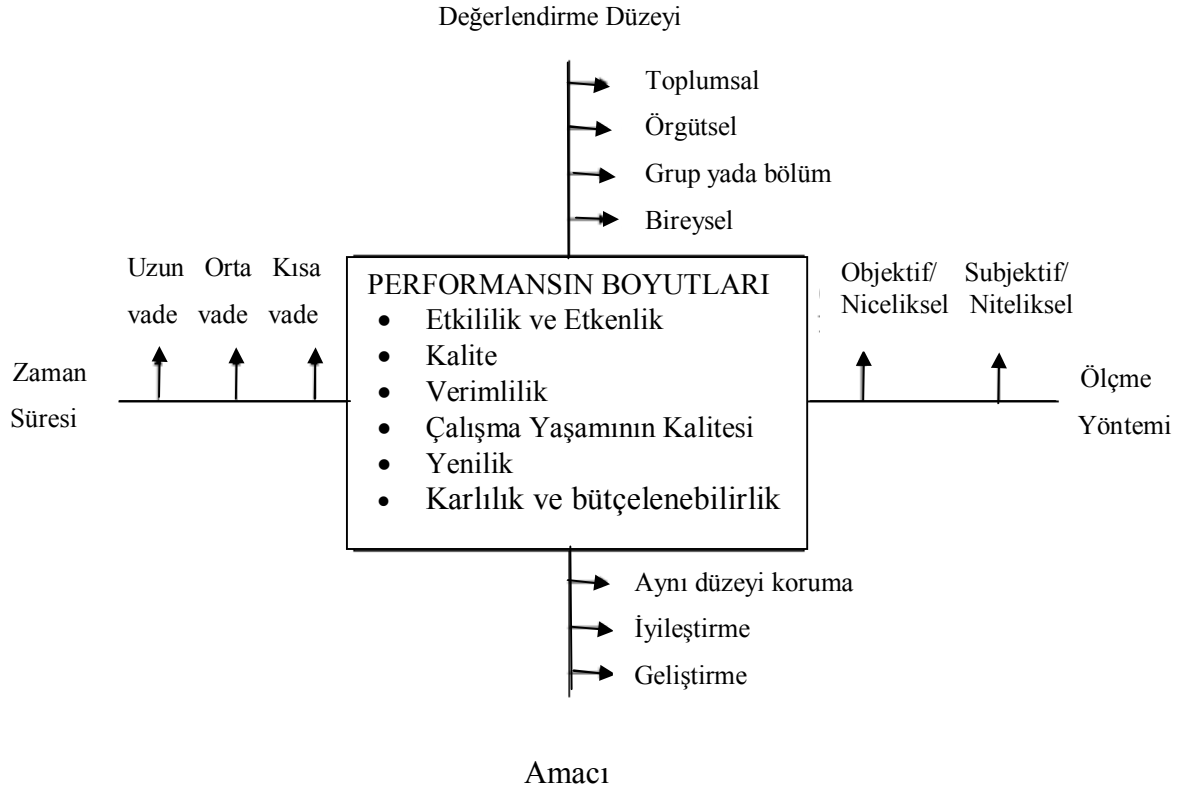
<sup>6</sup> Tümer Sumru, **Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara**, Ocak, 2007, s.1.

<sup>7</sup> Metin Dağdeviren, **Performans Değerlendirme Sürecinin Çok Ölçütlü Karar Verme Yöntemleri ile Bütünleşik Modellenmesi**, Ankara: Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi), 2005, s.6.

<sup>8</sup> Murat Çakır, **Vakıf Üniversitelerinde Akademik Personelin Performans Değerlendirmelerinin Eğitim Kalitesine Katkısı**, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi), 2008, s.7.

<sup>9</sup> Serap Benligiray, **İnsan Kaynakları Açısından Otelde Performans Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1174, 1999, s.6.

gösterdiği çabaların düzeyi şeklinde tanımlanmaktadır. Bu çabayı gösteren örgütün yöneticisi, yönetici olmayan personeli ve çalışma gruplar birimleri ya da bölümleridir. Bu bireylerin ya da grupların performanslarının toplamı örgütün performans düzeyini ortaya çıkarır. Örgütün performans düzeyinin tam olarak belirlenmesi için de müşteriler ve toplum düzeyinde bir takım çalışmaların yapılması gerekir.



### Şekil 1-Performansın Anlamı<sup>10</sup>

b) Örgütün Amacı Bakımından Performans: Performansın önemli noktalarından birisi de performans düzeyini korumak, iyileştirmek ya da geliştirmektir. Örneğin bir işletme gelecek dönemdeki kâr marjını aynı düzeyde tutmayı hedefleyerek belli bir performans düzeyini sürdürmek isteyebilir, ya da daha yüksek bir kâr marjını hedefleyebilir bunun içinde örneğin verimlilik artırıcı iyileştirmeler yaparak performans düzeyini iyileştirebilir. Bazen de işletme kalite

<sup>10</sup> Andrew D. Szilagyi, Management And Performance. California: Goodyear Publishing Company, Inc.,1981, s.39., Aktaran; Benligiray, a.g.e., s.7.

yönetimi, performans yönetimi gibi teknikleri kullanarak performans düzeylerini geliştirmek isteyebilir.

c) Ulaşılmak İstenen Amaç Yönünden Performans: Örgütlerde performansı gerçekleştirme dönemleri kısa dönemden uzun döneme kadar olabilir. Örgütlerin performans amaçlarına kısa dönemde ulaşması istenebilir ve bu örgüt için önemli olabilir ama bazı performans amaçlarına kısa dönemde ulaşmak mümkün değildir ya da bu amaçlara kısa dönemde ulaşmak bazı sorunlar yaratabilir. Kısaca, söz konusu amaçlara ulaşmak için yapılması gereken faaliyetler ve alınması gereken önlemler farklı zaman sürelerini gerektirecektir.

d) Ölçme Yönetimi Bakımından Performans: Hem objektif hem de subjektif performans ölçme yöntemleri bulunmaktadır. Performans düzeyini belirlenmesinde objektif ve ölçülebilen değerlerin kullanılması istenilmekle beraber bu her durumda mümkün olmayabilir. Performans düzeyini belirlemek için objektif ve niceliksel ölçümlerin kullanılması arzulanmakla birlikte bu her zaman mümkün olmayabilir. Bazen objektif olmayan içinde subjektif değerlerin bulunduğu durumlarda niteliksel ölçümlerde kullanılabilir. Örneğin; bir akademisyenin yazdığı makale sayısı objektif ve niteliklidir. Ancak, akademisyenin ders anlatma yeteneği subjektif yargıları içermektedir .

Zamanla örgütlerin performans anlayışlarıyla birlikte ölçüm kriterleri de değişime uğramıştır. Bu değişim süreci içinde bazı performans kriterleri önemini yitirirken bazıları daha da önem kazanmaya başlamıştır. Temel performans anlayışı ilk başlarda en düşük maliyetle en yüksek üretim ve dolayısıyla en yüksek kârlılık elde etme iken, zamanla bu geleneksel anlayıştan vazgeçilip günümüzün rekabetçi şartlarının gereği olarak müşterinin tatmini, kalite, yenilik, müşteri ve çalışanların memnuniyeti vb. çok değişik ölçülere ağırlık vererek geleceğin yönetim anlayışına ve örgüt yapısına geçişe yönelinmiştir. Performanstaki bu anlayış değişikliği sayesinde performans değerlendirme sadece üretim yapan işletmelerde değil hizmet üreten işletmelerde de uygulanmaya ve kullanılmaya başlanmıştır.

## **1.2. Performansın Boyutları**

Performans kavramı hangi anlamda değerlendirilirse değerlendirilsin temel amaç en iyi ve en başarılı düzeyi belirlemektir. Yönetimler, hem geçmişteki

faaliyetlerini değerlendirmek hem de gelecekle ilgili önemli stratejik kararlar almak için birçok performans ölçütü kullanırlar<sup>11</sup>.

En iyi ya da en başarılı olanın ne olduğu yönetimden yönetime değiştii gibi yönetimin performans anlayışı ve performansı hangi boyutta ele aldığı yönetimden yönetime değişiklik gösterir. Çünkü performans kavramı birbirine bağlı birden çok boyut içermektedir ve performans, bir bütün olarak bu birbirine bağlı boyutlar arasındaki iç ilişkiler sonucunda oluşmaktadır. Organizasyonel performansın ölçülmesinde kullanılacak başlıca kriterleri ya da boyutları 6 başlık altında toplayabiliriz. Bu boyutlar<sup>12</sup>;

- Etkililik ve etkenlik (effectiveness and efficiency)
- Kalite (quality)
- Verimlilik (productivity)
- Çalışma yaşamının kalitesi (quality of work life)
- Yenilik (innovation)
- Kârlılık ve bütçeye uygunluk (profitability and budgetability)`tur.

### 1.2.1. Etkililik ve Etkenlik

Bu iki kavram çoğu zaman birbiriyle karıştırılmaktadır. Ancak etkililik ve etkenlik kavramları anlam yönünden birbirinden farklı anlamlar içermektedir. Etkililik; daha önce saptanmış, hedeflenen sonuçlara ulaşabilmeyi hedeflerken, etkenlik bu sonuçlara ulaşma derecesini gösterir. Etkenlik; örgütlerin tanımlanmış amaçlara ulaşmak amacıyla gerçekleştirdikleri etkinliklerin sonucunda bu amaçlara ulaşma derecesini belirleyen bir performans boyutudur<sup>13</sup>. Başka bir deyişle etkenlik; veri teknolojiyle ve tüm kaynakların kullanılması durumunda belli bir kaynak dağılımıyla gerçekleştirilen üretimde veya hizmette, etkililik oranının bire eşit olmasıdır<sup>14</sup>.

---

<sup>11</sup> Baki Birdoğan, ve Ustasüleymanoğlu, T. Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Yazılımları ve Performans Ölçütleri, Verimlilik Dergisi. 3.,2001, s.70.

<sup>12</sup> Benligiray, a.g.e., s.9.

<sup>13</sup> İbrahim Kocabaş, ve Turhan M., **Objektif Bir Değerlendirme Ve Doğru Hareket İçin Performans Yönetimi**, Standart Dergisi. 490, 2002, s.54.

<sup>14</sup> Aykut Lenger, Verimlilik Kavramında Sorunsaldan Çıkış Veya Yeni Bir Kargaşaya Doğru İlk Adım Denemesi, Verimlilik Dergisi.4.,1997, s.29.

Etkili olabilmek, sonuçlara ulaşabilmekle aynı anlamı taşımaktadır. Yapılan iş, eğer daha önce tespit ettiğimiz ve arzuladığımız hedeflere ve sonuçlara ulaşabiliyorsak etkili olabildiğimizden söz edebiliriz<sup>15</sup>.

Örneğin, hedefi geçen yıla göre satışlarını yüzde yirmi arttırmak olan bir işletmenin satış miktarındaki artış yüzde on olarak gerçekleşmesi durumunda işletme etkilidir ama etken değildir. Etkenlik; örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için yapılan işler ve uygulanan süreçlerin bir değerlendirmesidir<sup>16</sup>. İstenilen hedeflere ulaşmak ve başarmak yönünden bakıldığında, etkililik performans ölçütü olarak görülürken; doğru işlerin yapılarak sonuca ulaşılması yönünden bakıldığında etkenlik performans ölçütü olarak karşımıza çıkmaktadır.

Etkenlik ölçümlerinde temel alınan eşitlik şudur<sup>17</sup>:

$$Etkenlik = \frac{\text{Gerçekleşen sonuç (üretim, satış, kar...)}}{\text{Beklenen sonuç (üretim, satış, kar...)}}$$

Etkenlik ölçümleri ile yönetim; nasıl daha iyi olabiliriz, daha başka neler yapabiliriz, nerede olmalıyız sorularına yanıt bulabilir.

### 1.2.2. Kalite

Hayatımızın her alanında sürekli olarak kullandığımız ve rastladığımız “kalite” günümüzde önemi gittikçe artan önemli performans kavramlarından biridir. Hem iç hem dış piyasalarda rekabet etmek ve rakiplere karşı üstünlük sağlamak için, hem müşterilerin hem de tüketicilerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamak ve dolayısıyla kaliteyi geliştirmekten geçmektedir.

Etkenliğin sağlanmasında kalite en önemli yeri almaktadır. Kalite kelimesi, çok değişik şekillerde kullanılmakta ve bazen de yanlış anlaşılmalara neden olmaktadır<sup>18</sup>. Kaliteyle ilgili yapılan tanımlardan bazıları şöyledir:

---

<sup>15</sup> Hayri Ülgen, S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Literatür Yayınları, 2004, s.22.

<sup>16</sup> Kocabaş ve Turhan, a.g.e., s.54

<sup>17</sup> Seçil TAŞTAN, **İnsan Kaynakları Performans Kriterleri**, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Human Resources Management & Development, Cilt : 4 Sayı: 2

<sup>18</sup> Muhittin Şimşek ve Mustafa Nursoy, **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme**, İstanbul, Hayat Yayınları, 2002, s.15.

Kalite; bir ürün veya hizmetin, optimum maliyetle ve müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde ve güvenilirlikte üretilmesidir<sup>19</sup>.

Kalite, bir ürünün vasıflarına uygunluk derecesidir<sup>20</sup>.

Kalite, amaca ve kullanıma uygunluktur<sup>21</sup>.

Kalite, öz olarak organizasyonun yönetim şeklidir<sup>22</sup>.

En genel manada kalite, geliştirilebilecek her şey demektir. Kalite denilince öncelikle ilk akla gelen ürünün ya da hizmetin kalitesidir. Kaizen düşüncesine göre incelenirse hiçbir ürün veya hizmet, tasarlanmış olduğu seviyenin ilerisine geçemez ve burada da tasarımı yapan insan olduğuna göre öncelikle insan kalitesi ile ilgilenilmelidir<sup>23</sup>.

Kalite, bakış açısına bağlı olarak, farklı şekillerde düşünülmekte ve ölçülmektedir. Yukarıda verilen tanımları özetleyecek şekilde bir tanım yapacak olursak; “Mükemmellik, değer, standartlara uygunluk, müşteri beklentilerini karşılamak veya aşmak”<sup>24</sup>, şeklinde ifade edebiliriz.

İş, donanım, yazılım ve insan gibi kaynaklardan oluşmaktadır. Ancak insan faktörü yerine tam oturduktan sonra, işin, donanım ve yazılımla ilgili kısımları, ele alınmalıdır. Kaizen bilincini oluşturmak demek insanların içinde kaliteyi oluşturmasına yardım etmek demektir<sup>25</sup>.

Küreselleşmenin de etkisiyle yoğun olarak yaşanan rekabet, kalitenin önemini her geçen gün daha da arttırmaktadır. Üstün kalite; rakiplerin farklılıklarını ortaya koymaktan ziyade, rekabet edilebilir olduklarını göstermek açısından önemlidir<sup>26</sup>. Günümüzde, kalite kavramının, üzerinde mutabakat sağlanan genel tanımı ;

---

<sup>19</sup> W.Deming, Out of the Crisis. MIT Center for Advanced Engineeing, Cambridge, MA, 1986,s.507

<sup>20</sup> P. Crosby, **Quality is Free**, Mcgraw-Hill,New York, NY, 1979, s.90.

<sup>21</sup> J. Juran, **Juran on Planning for Quality**,Free Press, New York, 1988, s.341.

<sup>22</sup> A.V. Feigenbaum, **Total Quality Control**, McGraw Hill, London, 1979, s.214.

<sup>23</sup> Muhittin Şimşek ve Mustafa Nursoy, **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme**, s.16.

<sup>24</sup> E.E. Adam ve diğerleri, **An International Study of Quality Improvement Approach an Firm Performance**, “International Journal of Operations & Production Managemenet, 1997, s.487.

<sup>25</sup> M. İmai, Kaizen, Japonyanın Rekabetteki Başarısının Anahtarı, Brisa, İzmit, 1994

<sup>26</sup> Curkovic ve diğerleri, “An Empirical Analysis of the Competitive Dimensions of Quality Performance in the Automotive Supply Industry.”, International Journal of Operations & Production Managemenet, 2000, s.127.

“kullanım amaçlarına uygunluk” tur<sup>27</sup>. Kalitenin çok boyutlu olmasından dolayı kaliteyle ilgili birçok tanımlara yer verilmiştir. Garvin`e göre kalitenin sekiz boyutu bulunmaktadır. Bunlar şöyledir <sup>28</sup>:

- 1-Performans
- 2- Özellikler
- 3- Uygunluk
- 4- Güvenilirlik
- 5- Dayanıklılık
- 6- Servis Olanakları
- 7- Estetik
- 8- İtibar

Kalite kavramı bu kadar geniş olmasına rağmen yalnızca ürün ve üretimle sınırlandırılmaktadır. Oysa kalite anlayışı hizmet sektörünü de içine alan örgütün tüm alanlarına yayılmalı ve işletmelerde bir performans boyutu olarak ölçülüp denetlenmelidir.

Kalite, işletmelerin toplam performanslarını artırmalarında ve rekabet üstünlüğü sağlamalarında çok önemli bir faktör durumuna gelmiştir. Performans yönetiminin amacı, toplam kalite yönetimi (TKY) ile birlikte çalışarak, örgütün mevcut performansının sürekli gelişimini sağlamaktır<sup>29</sup>. O halde kalite, performansı etkileyen bir ölçüttür.

### 1.2.3. Verimlilik

Verimlilik; bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile, bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir. Bu nedenle verimlilik, çeşitli mal ve hizmetlerin üretimindeki kaynakların emek, sermaye, arazi, malzeme, enerji, bilgi

---

<sup>27</sup> Muhittin Şimşek, **Toplam Kalite Yönetimi**, Gözden Geçirilmiş 3. Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul,2001,.s.7

<sup>28</sup> Turan Atılğan, “Konfeksiyon İşletmelerinde Performans Değerlendirmesi ve Etki Eden Faktörler”, [http://www.viva-systems.com/turkish/konf\\_performans.htm](http://www.viva-systems.com/turkish/konf_performans.htm) (24 .05. 2007)

<sup>29</sup> Kocabaş ve Turhan, a.g.e., s.55.



v.b. gibi girdilerin etken kullanımınıdır. Yüksek verimlilik, aynı miktarda kaynakla daha çok üretmek ya da aynı girdiyle daha çok çıktı elde etmektir<sup>30</sup>.

Verimlilik belli bir dönemde üretilmiş olan ürün ve hizmetler (çıkıtı) ile bu ürün ve hizmetlerin elde edilmesi için kullanılan üretim kaynaklarının (girdi) birbirine oranı ile elde edilen bir katsayıdır<sup>31</sup>.

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Çıktı}}{\text{Girdi}}$$

Girdiler sabitken, çıktıda bir artış meydana gelmişse, verimlilik yükselmiş, azalma meydana gelmişse, verimlilik düşmüştür. Hem pay hem de payda da bir değişme varsa, verimlilikte artış mı, yoksa azalış mı meydana geleceği çıktı ve girdideki görece değişmeye bağlı olacaktır. Çıktıdaki artış, girdideki artıştan fazlaysa; verimlilik artmıştır, girdideki artış, çıktıdaki artıştan fazlaysa verimlilik azalmıştır diyebiliriz<sup>32</sup>.

Ürünlerin üretimi ve kullanıcıya ulaştırılmasında verimliliği artırmadaki odak nokta yapılan iş iken, bilgi ve hizmet sektöründeki odak nokta ise performanstır<sup>33</sup>.

Örgüt veya işletmelerde çalışanların iki yönü bulunmaktadır. Bunlar, insanların kendilerini işlerine verme derecesi olan uygunluk ile hedefleri gerçekleştirme derecesi olan etkililiktir<sup>34</sup>. Hedeflere ulaşma derecesi bakımından etkililik ile insanların kendilerini işlerine verme derecesi olan uygunluk birer performans ölçütüdür. İstenilen performans seviyesi yüksek ancak gerçekleştirilebilir bir seviyede saptanırsa, insanların kendine olan güven duygusunun ve iş yapma arzusunun sürekli olmasını sağlar. Bu sayede ortaya çıkan iş doyumunu ile daha çok çıktının elde edilmesine, yani verimliliğin artmasına neden olur. Buna göre verimlilik, üretim veya hizmet süreci hakkında geribildirim veren bir performans bileşenidir.

Teknik anlamda ise verimlilik toplam performansı oluşturan temel bir boyuttur.

---

<sup>30</sup> Joseph Prokopenko, Verimlilik Yönetimi. (Çev. Okay Baykal), Ankara, MPM Yayınları, 2003, s.19

<sup>31</sup> Kazım Köroğlu, "Verimlilik Yönetimine Japon Yaklaşımı ve Kazukiyo Kurosawa Modeli", **Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları**, Sayı No:507,1993, s.2-3.

<sup>32</sup> Lenger, a.g.e., s.27

<sup>33</sup> P.F. Drucker, **Geleceğin Anahtarı-Verimlilik**, (Çev. Nihan Tarıkayha), Verimlilik Dergisi. 2,1996, s.13.

<sup>34</sup> Prokopenko, a.g.e.,s.28

Verimlilikte amaç en uygun kaynak harcaması ile en yüksek ve ekonomik sonuca ulaşmaktır. Bir faaliyetin “verimli” sayılabilmesi için <sup>35</sup>;

- Aynı girdi ile daha fazla çıktı sağlanması,
- Aynı çıktının daha az girdi ile elde edilmesi,

Verimlilikten bahsedebilmemiz için çıktının girdiden daha fazla olması gerekir.

Verimlilik, şimdi biz neredeyiz sorusunu yanıtlar. İşletmelerin dönemler itibariyle hem kendilerini hem de diğer işletmelerle karşılaştırmalarda kullanılan en uygun göstergelerdir. Üretim kapasitesinin, çıktı tahminlerinin, kaynak gereksiniminin dolayısıyla bütçe ve maliyetlerin planlamasına temel olabilecek en doğru ve kolay hesaplanan verilerdir.

Verimlilik, sonu gelmeyen ve sürekli gelişme özelliği taşıyan, dolayısıyla yönetilmesi gereken bir kavramdır<sup>36</sup>.

#### 1.2.4. Çalışma Yaşamının Kalitesi

Günümüzde "insan" en önemli bir performans boyutu olarak ele alınmakta ve çalışma yaşamının kalitesine de büyük bir önem kazandırmaktadır.

Son yıllarda teknoloji ve bilimdeki hızlı gelişme ve değişimler pek çok sosyal kavramı gündeme getirmiştir. Çalışma yaşamının kalitesi (QWL) kavramı da bunlardan bir tanesidir. Özellikle gelişmiş ülkeler için “İş yaşamının nasıl daha özellikli bir hale getirilebileceği ” önemli bir sorun haline gelmiştir<sup>37</sup>.

Çalışma yaşamının kalitesi kavramı, iş yerlerinde çalışanların kendilerini fiziksel ve ruhsal bakımdan iyi hissetmeleri durumu olarak tanımlanabilir. Kuramsal bakımdan bu kavram çalışanlara, çalıştıkları ortama ilişkin karar verebilme fırsatını verir, yaptıkları iş ve yönetimin firmayı çalışanlarla birlikte yönetmesine odaklanır. Bir bakıma, bu kavramın temelinde katılımcılık bulunmaktadır <sup>38</sup>.

---

<sup>35</sup> Ahmet Arslan, Kamu Harcamalarında Verimlilik, Etkenlik ve Denetim, s.3.  
[http://portal1.sgb.gov.tr/calismalar/yayinlar/md/md140/Kamu%20Harcamaları%20\\_A.%20ARSLAN.pdf](http://portal1.sgb.gov.tr/calismalar/yayinlar/md/md140/Kamu%20Harcamaları%20_A.%20ARSLAN.pdf) (13.04.2008)

<sup>36</sup> Azim Öztürk, **Örgüt Geliştirme**, Adana, Nobel Kitapevi, 1998, s.17-20.

<sup>37</sup> F. Gül UYSAL, “**Çalışma Yaşamının Kalitesi ve Çağdaş Yönetim**”  
<http://www.isgucdergi.org/printout.php?id=278> (08.08.2007)

<sup>38</sup> Nesime Acar, “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Ankara, MPM Yayınları, 2000, s.15.

Çalışanların bu yöndeki düşünce ve davranışları örgütsel performansı önemli derecede etkileyen bir faktördür. Yeni yönetim uygulama ve teorilerinin uygulamalarının asıl amacı personelin katılımını artırmak, moralini yükseltmek, inisiyatif ve yaratıcılıklarını ve yeteneklerini geliştirmek ve bunlar sayesinde performanslarını artırmak olduğundan özellikle son dönemlerde çalışma yaşamının kalitesi, performansı etkileyen bir ölçüt olarak meydana gelmektedir<sup>39</sup>. Yönetim, bir işletmede çalışan herkesin değişik düşünce, istek ve ihtiyaçlarını ortak bir yöntem bularak (çalışan ve işletme açısından) karşılamayı; böylece çalışanları özendirmeyi ve doyumlandırmayı sağlamalıdır. Çalışanlarının her birinin çok değişik beklentilerinin olması nedeniyle bu iş çok zordur. Fakat çalışanların örgütün (Parasal/parasal olmayan özendiriciler, fiziksel ortamın düzeltilmesi, grup çalışmaları, esnek çalışma, kalite kontrol çemberleri, zenginleştirme, ücretler, katılımcılık, öneri sistemleri vb.) hedef ve amaçlarına ulaşmak için çaba göstermelerini sağlamak ve bu amaçlarla birleşmeleri için onlara bu imkânları sağlamak gerekir.. Çalışanların beklentilerine bu uygulamalar cevap veriyorsa işletme performansı da dolaylı bir şekilde etkilenecektir.

Çalışma Yaşamının kalitesi ile ilgili işletmelerin başarıları da toplam işletme performansının önemli bir göstergesidir<sup>40</sup>.

### 1.2.5. Yenilik

Uzun dönemli bir performans göstergesidir yenilik. Aynı zamanda yenilik; yaratıcılık, gelişme, risk alma ve değişim kavramları ile birleşmiş bir performans göstergesidir. İşletmelerin geleceği için yenilik çok önemlidir.

Nietche, “derisini değiştirmeyi bilmeyen yılan ölür” sözüyle yeniliğin önemini iyi bir şekilde vurgulamıştır<sup>41</sup>.

Yenilik, insan ve maddesel kaynaklara yeni ve daha çok değer oluşturma kapasitesi sağlama, toplumun ihtiyaçlarının daha kârlı bir işletme için imkânlarla çevrilme aşamasıdır<sup>42</sup>. Teknolojinin hızla değişmesiyle insanlar yeni şeylere ihtiyaç

---

<sup>39</sup> Benligiray, a.g.e., s.13

<sup>40</sup> Akal, a.g.e., s.4.

<sup>41</sup> Cahit Günaydın, “ Girişimci Ruhü”,

[http://www.danismend.com/konular/yeniekonomi/Girisimci\\_ruhu.htm](http://www.danismend.com/konular/yeniekonomi/Girisimci_ruhu.htm)

<sup>42</sup> P. F. Drucker, **Kapitalist Ötesi Toplum**, (Çev.:Belkıs Çorakçı), İstanbul, İnkılap Kitabevi, 1994.,s.86.

duymakta ve toplum bu yeni ihtiyaçları karşılayabilecek yenilikçi düşüncelere sahip işletmeler istemektedirler.

Yaratıcılık sonucu ortaya çıkan yeni düşüncelerin, gelişim ve değişim için uygulamalarda değişikliklere ya da kökten yeni uygulamalara dönüştürülmesine yenilik denir. Aynı zamanda yenilik, bir girişimin toplumsal veya ekonomik potansiyelini geliştirmeye yönelik bir tutumdur. Bunun da gerçekleşmesini sağlayacak ana sebep, yenilikleri kolayca ortaya çıkarmak ve yaratıcı olmaktır. Böylece, sürekli gelişme eğilimi ve yenilik, bir örgütün öğrenme yeteneğini ve yaratıcılığını meydana getiren ana göstergeler haline almaktadır<sup>43</sup>.

Yeniliklerin mutlaka buluş olması gerekmez. Yenilikler müşteriye ve pazara yönelik olarak onların ihtiyaçlarından yola çıkılarak ve devamlı gelecekte nerede olmalıyız sorusu sorularak gerçekleştirilmektedir.

Bir işletmenin yenilikçi ruh varlığını ve alışkanlığını kazanması yenilikçi olabilmesi ile mümkündür. Örgütte çalışanlar tıpkı kâr-maliyet sorumluluğu gibi yeniliklerden sorumlu olma duygusunu taşımalıdır. Yenilik, örgütün gerek etkinliğin sağlanmasında gerekse çalışma yönteminde rol oynayan bir değişken olduğundan performansı etkileyen bir faktör olarak kabul edilebilir.

#### **1.2.6. Kârlılık ve Bütçeye Uygunluk**

Kârlılık, performans anlayışının değişmeyen ve önemini yitirmeyen en eski ve en önemli boyutlarından birisidir. Çünkü sosyal amaçlı örgütlerin dışındaki diğer örgütlerin en belirgin özellik ve hedefleri kâr sağlamak ya da kârlarını en üst düzeye çıkarmaktır. Bununla birlikte kârlılık en kolay ölçülebilen performans boyutudur. Yalnız kârlılığın bir performans boyutu olarak ele alınması eleştirilen bir konudur. Bu boyutun özellikle uzun dönemde bir performans göstergesi olarak ele alınamayacağı, ancak kısa dönemli bir gösterge olarak kullanılabileceği görüşü yaygındır<sup>44</sup>.

Bütçeye uygunluk da kârlılık gibi maliyetler (girdi) ve gelir (çıktı) ilişkisini belirten ve tanımlayan bir başka performans boyutudur. Bütçeler ve bütçe kontrolleri

---

<sup>43</sup> Selim Yazıcı , **Rekabetçi Avantaj Sağlamada Yaratıcılık ve Yenilik**, Verimlilik Dergisi. 3., 2000, s.87.

<sup>44</sup> Benligiray, a.g.e, s.14.

bu görevi zaman, miktar, para ve hatta kalite cinslerinden bir ya da birkaçı ile belirtilen planlanan değerler ile gerçekleşen değerler arasında ilişki kurarak yerine getirir. Gerçekleşen değerlerle, planlanmış değerler arasındaki değişiklik ne kadar az olursa işletmenin bütçeye uygunluk açısından gösterdiği performans da o düzeyde büyük olacaktır. Bütçeye uygunluk değerlendirmeleri, performans ölçümünde kullanılmasının yanı sıra hem gelecek dönemlerin performans planlamasına hem de performansın geliştirilmesi için düzeltici önlemler alınmasında katkıda bulunmaktadır<sup>45</sup>.

İşletmelerde kâr bir amaç olarak değil de bir sonuç olarak gözlendiği sürece bir performans boyutudur. Çünkü kâr ve kârlılık işletmeler için olduğu gibi toplum için de önemlidir. Toplumun ekonomik doyumunu, sağlıktan savunmaya, eğitimden sanata kadar toplam hizmetleri ödeyen bir kavramdır<sup>46</sup>.

### **1.3. İşletmelerde Performans Anlayışı**

İşletmelerin günümüze gelene dek performans anlayışlarında çok değişiklikler olmuştur. Değişik dönemlerde değişik alanlarda farklı performans anlayışları ortaya çıkmıştır.

#### **1.3.1. Ekonomik Performans Anlayışı**

Ekonomik performans anlayışındaki amaç kârı en üst düzeye çıkarmaktır. İşletmenin devamlılığını sağlayan, uzun dönemli ve topluma katkı sağlamaya yönelik bir amaç söz konusudur.

#### **1.3.2. Verimlilik Anlayışı**

Verimlilik ülkelerin kalkınma çabalarının değerlendirilmesinde esas olan göstergelerden biridir. Ulusal refahın arttırılmasında verimliliğin oldukça önemli rol oynadığı düşüncesi yaygındır. Kalkınma düzeyini yükseltmek isteyen her toplumun temel amacı sahip olduğu kaynaklarını en yararlı yerlerde ve en yararlı biçimde

---

<sup>45</sup> A.g.e, s.15.

<sup>46</sup> Turan Atılğan, “**Konfeksiyon İşletmelerinde Performans Değerlendirmesi ve Etki Eden Faktörler**”, [http://www.viva-systems.com/turkish/konf\\_performans.htm](http://www.viva-systems.com/turkish/konf_performans.htm) (24.05.2007)

kullanarak üretimini en yükseğe çıkarmak olacağından, bu ülkeler için verimlilik çok önemli bir kavram olarak ön plana çıkmıştır <sup>47</sup>.

İkinci Dünya Savaşından sonra önem kazanan önce sermaye, enerji, malzeme, işgücü ve şimdi de bilgi verimliliğini artırmaya önem veren bir anlayıştır. Üretim artışı, kalkınma, enflasyon ve işsizlik sorunlarının çözümünde verimlilik ana anlayış olmuştur.

### **1.3.3. Pazar ve Müşteri Odaklı Anlayış**

Pazarda yer alan müşterilerin hepsine aynı metotlarla, aynı yararları sunarak ulaşmaya çalışmak, bütün müşterilerin beklentilerinin aynı olduğu varsayımına dayanır. Firma veya birey olarak, her müşterinin her üründen beklentisi tamamen kendine has bir şekilde diğerlerinden farklıdır. Bu farklılık, hayat görüşü, coğrafi konum, fiziksel özellik, gelir seviyesi gibi birçok kriterin ortak etkileri sonucunda meydana gelir. Bir kez oluşturulan bu fikirler de devamlı olarak sabit kalmamakta, zaman içerisinde pazardaki diğer görüşlerden ve diğer alıcıların isteklerinden etkilenerek değişim göstermektedir <sup>48</sup>.

Bu anlayış, işletme “ne üretirse satar” düşüncesi yerine pazarın istediğini üretmeye, satılmak istenenin değil müşterinin istediğinin üretimine yönelmedir. Bu düşünce ile geleceğe yönelik olarak sorulan, işimiz nedir, ne olmalıdır soruları müşteriye sorulmaktadır. Bu anlayış yönetime yenilik ve kalite gibi yeni bakış açısı getirmiştir. Yalnız düşük ücret, ucuz girdi ve teknoloji artık bir üstünlük sağlamamaktadır.

### **1.3.4. Yeni Rekabet ve Geleceğin Örgütü Olma Anlayışı**

Bu anlayışta egemen olan düşünce, işletmenin geleceğe uyumu ve rekabet yeteneğini artırmak için “uygun ürün-teknoloji-örgüt-insan gücünü” seçmek ve sağlamaktır. Bu anlayış diğer anlayışlara ek olarak insan, imaj, rakipler, gelecek ve

---

<sup>47</sup> “Verimlilik ve Önemi”

<http://genelkultur.ansiklopedisi.net/verimlilik-ve-onemi/9113/> (26.01.2007)

<sup>48</sup> Yılmaz Argüden, “Müşteri Odaklı Yapılanma”

<http://www.arge.com/Yayinlarimiz/Makaleler/IsDunyasi/MusteriOdakliYapilanma.aspx> (20.02.2007)

kamusal sorumluluğu gibi konularda düşünme ve karar alma gereğini de ön plana çıkarmıştır<sup>49</sup>.

Geleceğin örgütü ve rekabet edebilir güçte olabilmek için örgütlerin öğrenebilen bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Gelecekte en başarılı olacak kurum ve bireyler en hızlı ve en kolay öğrenenler olacaklardır<sup>50</sup>. Johnson, geleceğin örgütü ve çalışmalarını şimdiden etkisi altına almış değişim unsurlarını; yaşam boyu sürecek iş sayısındaki hızlı düşüş, süreç odaklı örgütlenmeler, küreselleşme, müşteri üzerinde odaklaşma ve sürekli öğrenme şeklinde ifade etmektedir<sup>51</sup>.

#### **1.4. Bireysel ve Takım Performansı Kavramları**

##### **1.4.1. Bireysel Performans**

Performansı ölçüp elde edilen verileri değerlendirerek yönetmeyi amaç edinen bütün personel yönetimi çalışmalarında temel alınan performans; bireysel performans olmaktadır. Çünkü çalışanlarının başarıları ile kurumun başarısı doğru orantılıdır. Bir kurumun performansının, çalışanlarının bireysel performanslarından ayrı düşünülmesi mümkün değildir.

Bireysel performans; iş görenin belirli bir süre içinde gerçekleştirdiği iş görme derecesidir<sup>52</sup>.

##### **1.4.2. Takım Performansı**

Takım performansı belirli iş rolleri ve sorumlulukları içerisinde bir araya gelerek hareket eden bireyler topluluğunun oluşturdukları ek değer şeklinde ifade edilebilir.

Günümüzde işletmelerin büyük bir bölümü takım çalışmaları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bugün birçok eğitim ve danışmanlık şirketi ekip çalışması hususunda eğitim vermektedir. İşletmelerin ekip çalışmasına bu kadar önem vermelerinin asıl sebeplerinden birisi, ekip çalışmasının personel performansı

---

<sup>49</sup> Akal, a.g.e., s.6.

<sup>50</sup> J. Barbara Braham , **Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak** , Rota Yayınları , İstanbul , 1998, .s.13.

<sup>51</sup> Mike Johnson, **Gelecek Binyılda Yönetim**, Çeviren: Sinem Gül, Sabah Kitapları, 1. Baskı, İstanbul , 1996, s.12.

<sup>52</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi**, Bursa,1991 KalDer Forum Nisan-Mayıs-Haziran 2001

üzerinde olumlu etkisinin olduğunun varsayılmasıdır. Başarılı bir ekip çalışması uygulamasıyla çalışanların performansı ve buna bağlı olarak da işletmenin genel başarı düzeyi artabilmektedir<sup>53</sup>.

Bilimsel yönetim ilkelerine göre işlerin küçük parçalara ayrılarak her görevin bir kişi tarafından devamlı olarak yapılması verimliliği arttırdığı savunulmaktadır<sup>54</sup>.

İşletmeler birbirine bağlı kısımlardan oluşan sosyal ve ekonomik örgütlerdir. Bu sebeple işletmelerde etkinliklerini yerine getirmekle yükümlü personel arasında karşılıklı yardımlaşmanın ve sıkı bir işbirliği büyük önem taşımaktadır. Çünkü herhangi bir personelin olumsuz bir davranışı ya da başarısızlığı, hem işletmeler hem de müşteriler için olumsuz sonuçların oluşmasına neden olabilmektedir. Bu sebeple işletmelerde etkili ekiplerin oluşturulması, çalıştırılması ve ekip performansının artırılması gerekmektedir<sup>55</sup>.

Çok yönlü becerilerin, kararların ve deneyimlerin gerçek zaman bileşimini gerektiren durumlarda bir takım, kaçınılmaz olarak belirli iş rolleri ve sorumlulukları içerisinde bir araya gelerek hareket eden bireyler topluluğundan daha iyi sonuç elde etmektedir. Ekiplerin daha esnek, daha büyük ve net performans amaçları olmayan gruplardan daha verimli oldukları görülmektedir. Başarılı bir ekibin üyeleri kendilerini nesnel performans sonuçlarına adanmışlardır. Performans ve ekip birbirlerinden ayrılmaz iki kavramdır<sup>56</sup>. Ekipler; özellikle performansın çok yönlü yetenekleri, karar vermeyi ve tecrübeleri gerektirdiği durumlarda, tek başına ya da daha geniş örgütsel gruplarda hareket eden kişilerden daha üstün performans sergilemektedirler<sup>57</sup>.

Ekip çalışmasında en önemli hususlardan biri, koordineli çabalarla pozitif bir sinerji oluşturularak personelin kişisel girdilerinin üstünde bir emek göstermelerini

---

<sup>53</sup> Derya Ergun Özler ve Emrah Koparan, “**Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma**”, <http://www.akademikbakis.org/pdfs/8/tperformans.doc> (25.05.2007)

<sup>54</sup> IVANCEVICH, J. M. **Managing for Performance**, Plano, Texas: Business Publications, Inc., 1983

<sup>55</sup> Fermani Maviş, “Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulaması”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No 111, 1985, s.20.

<sup>56</sup> Derya Ergun Özler ve Emrah Koparan, “**Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma**”, <http://www.akademikbakis.org/pdfs/8/tperformans.doc> (20.05.2007)

<sup>57</sup> Özler ve Koparan, “Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma”, s.4.



sağlamak ve genel performans düzeyini artırmaktır. Bu sebeple ekip çalışmasında ekibin gösterdiği performans, kişilerin gösterdikleri performanstan daha üstündür<sup>58</sup>.

Organizasyon bünyesinde ekiplerin kullanılma amacı, sahip oldukları süreçler üzerinde oluşturdukları ek değeri artırarak örgütsel performansı ve verimliliği yükseltmek olarak ifade edilmektedir.

Bu yüksek performansın sebeplerinden bazılarını aşağıdaki biçimde sıralamak mümkündür<sup>59</sup>.

- O işin nasıl iyileştirileceğini ve gerekli performansın nasıl sağlanacağını en iyi bilen kişi o işe en yakın olan kişidir.
- Ekip bünyesinde çalışanlar yaptıkları işe kendi işleri gibi sahip çıktıklarından örgütsel verimlilik artacaktır.
- Ekip halinde aynı değerler üzerinde çalışıldığından ekip bünyesinde çalışanlar işin tamamını görebilmektedir.
- Ekip bünyesinde kararlar ortak alındığından çalışanların örgüte ve ekibe olan güveni artmaktadır.
- Ortak amaç ve hedef ekibinin birbirine olan bağlılığını artırarak benimsemeyi ve motivasyonu artırmaktadır.

Farklı bilgi ve yeteneklerdeki insanların, ekibin ortak amaçlarına ve değerlerine olan inançları sinerjiyi ortaya çıkarmaktadır. Bir ekibin performansı dendiğinde, o ekipteki kişilerin birer birer performanslarından değil, genel olarak ekibin performansından söz edilmektedir. Günümüz işletmeleri yeni bir örgütlenme biçimi olan ekip çalışmasını, ayrı ayrı kişilerin gerçekleştirebileceğinden daha yüksek performans sağlaması amacıyla tercih etmişlerdir. Amaç, sinerjik bir güç ve yüksek performans oluşturmaktır<sup>60</sup>. Fakat bu durum ekip üyelerinin kişisel performanslarının göz ardı edilmesi anlamına gelmemelidir, çünkü ekip bünyesindeki kişiler ekipteki kişisel katkılarıyla da tanınmak istemektedirler. Kişisel

---

<sup>58</sup> Enver Özkalp, "Takım Çalışmasının Günümüz Yönetim Sistemlerindeki Yeri ve Takım Yönetimi Tekerleği",

<http://www.danismend.com/konular/insankaynaklari/TAKIMLAR.htm> ( 22.05.2007)

<sup>59</sup> Taşçı ve Diğerleri, "Ekiplere Dayalı Organizasyon Her Şeye Çözümü mü ?", VI Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Eskişehir, 1998, s.422-423.

<sup>60</sup> STRAUB J.T , **Ekip Kurma ve Yönetme**.(Çev: Savaş Şenel), İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2002, s.123.

performans ölçümleri, kişisel katkılarıyla ekibe yeterli destek sağlamayan çalışanların performanslarının geliştirilmesi ve ekibe çok önemli kişisel yarar sağlayanların ödüllendirilmesi için ihtiyaç duyulan bilgileri sağlayacaktır.

## 1.5. Takım Çeşitleri

Takımlar en basit bir biçimde dört grupta sınıflandırılabilir. Bunlar; problem çözme takımları, çapraz fonksiyonlu takımlar, kendi kendini yöneten takımlar ve sanal takımlardır.

### 1.5.1. Problem Çözme Takımları

Bu tür ekipler genellikle aynı mesleki etkinlik içinde olan veya aynı üniteye bağlı olarak çalışan ve sayıları 5–10 kişi arasında değişen istekli kişilerin oluşturduğu küçük bir gruptur. Birlikte çalışmak şartı ile düzenli toplantılar yaparak, belirlenen sorunların kaynaklarını, sebeplerini araştıran, bulan, çözen ve üst kademe yönetime sunan çalışma grubudur<sup>61</sup>. Bu ekipler yönetimin çalışanlara olan güvenini gösteren ve bu sayede, onlara örgütsel süreçte karar verme, sorunların çözülmesi imkânları vererek verimliliğin artırılması, kalitenin iyileştirilmesi ve örgütsel faaliyetin sağlanması noktasında sorumluluk yükleyen bir çalışma biçimi özelliği taşımaktadır. Problem çözme takımlarına üye olanlar kendi aralarında çalışma teknikleri ve prosedürleri üzerinde fikirler ortaya çıkarmakta veya bazı görüşleri paylaşmaktadır<sup>62</sup>.

Temel olarak bu grupların sundukları çözümlere ilişkin bir uygulatma zorunluluğu söz konusu olmamakla birlikte, oldukça az bir maliyet, çaba ile yüksek düzeyde bir verimliliği, kaliteyi ve morali kazanmanın ve sağlamanın en kısa yolu olarak görülmektedir. Sorun çözme ekiplerinin gözde olmasının nedeni fonksiyonlarıdır. Bunların görevi üretim ve koordinasyon problemlerini liderlerle birlikte takım olarak belirlemek ve çözümlemede aynı sorumlulukları paylaşmaktır<sup>63</sup>. Sorun çözme ekiplerinin kuramsal amaçları katılımcı yönetim yaklaşımına dayanmaktadır. Bu yaklaşıma göre bir örgütün problemleri yalnız yönetim basamaklarını ilgilendirmemekte, örgütün tüm personelinin problemlerle ilgilendikleri ölçüde yaratıcı, yapıcı görüşler meydana gelebileceği ve var olan sorunların daha büyük

---

<sup>61</sup> İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Bursa, Uludağ Üniversitesi, 1995, s.171.

<sup>62</sup> Gönül Yenersoy, **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, Rota, 1997, s.94.

<sup>63</sup> Özcan Yeniçeri, **İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Davranış**, Ankara, Tutubay, 1993, s.196.

başarılarla çözümlenebileceği temeline dayanmaktadır. Bu hususta özellikle Japonya’da 1960’larda ortaya çıkan ve 1980’li yıllarda da çok benimsenen kalite kontrol çemberleri bu ekiplerin en çok benimsenen türünü oluşturmaktadır<sup>64</sup>.

### 1.5.2. Çapraz Fonksiyonlu Takımlar

Günümüzde örgütler çalışanların sinerjik etkilerinden faydalanabilmek ve belirli projeleri yerine getirebilmek için işletmelerin çeşitli bölümlerinde çalışmakta olan kişileri bir araya getirmek amacıyla çapraz fonksiyonel ekipler meydana getirmektedir. Sadece farklı bölümlerden gelen insanların ortak yönleri bunların aynı hiyerarşik kademede görev yapma özelliklerine sahip olmalarıdır<sup>65</sup>. Müşteri hizmetleri ve kalite günümüzde işletmeler bakımından önemli sorun alanlarını meydana getirmektedir. Bu işletmeler örgütsel vizyonlarını yeniden gözden geçirirken, kaliteli hizmet ve ürün oluşturma öncelikli amaçları içerisinde yer almaktadır. Bu durum daha çok çapraz fonksiyonlu ekiplerden kaynaklanmaktadır. Farklı çalışma alanlarından gelen kişilerin oluşturduğu bileşimin ekip çalışmalarının temelini oluşturacağı açık bir biçimde görülmektedir<sup>66</sup>.

Çapraz fonksiyonlu ekipler genelde örgütlerde oldukça kompleks olan projelerde kullanılmakta olup, örgütte değişik bölümlerde görevli olan çalışanların ekip kapsamı bünyesinde örgütün diğer bölümlerinden haberdar olmaları sağlanmaktadır. Bu anlamda işletmelerde komiteler vasıtasıyla yönetim bir nevi çapraz fonksiyonlu ekip özellikleri göstermektedirler. Çünkü burada çeşitli bölümlerde çalışan insanların bir araya getirilmeleri ve karar alma ve uygulama aşamasının bir parçası olmaları söz konusudur<sup>67</sup>. Komiteler örgüt içinde birbirine bağlı oluşturulan örgütsel çalışmaların koordinasyonunu sağlamak ve bu sayede yapılan işlerin verimliliğini arttırmak amacına yöneliktir.

### 1.5.3. Kendi Kendini Yöneten Takımlar

Kendi kendini yöneten takımlar genellikle toplam kalite yönetiminin motivasyon ve insan ayağını teşkil eden kalite kontrol çemberleri modelinin daha

---

<sup>64</sup> Mehmet Fettahlıgil, , “**Takım Çalışmaları Çeşitleri ve Oluşum Süreci**”, 2003,s.3.

www.danismend.com/konular/insankaynaklari/takimlar , ( 24.05. 2007)

<sup>65</sup> Rana Özen Kutanis, “Esnek Örgütlenme Yöntemi Olarak Takımlar Modern Yönetim Yaklaşımları”, İstanbul, Beta Yayınları, 2002, s.249.

<sup>66</sup> Tamer Keçecioglu, “**Takım Oluşturmak**”, İstanbul, Alfa, 2000, s.27.

<sup>67</sup> Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Beta, 1993, s.158.

olgunlaşmış ve kurumsallaşmış bir boyutunu oluşturmaktadır<sup>68</sup>. Genel olarak 5 ile 10 kişiden oluşmaktadır. Tanımlanabilir nitelikte yalnız bir ürün, ya da hizmetinde üretim sürecinde yer alan gruplar otonom takım olarak değerlendirilebilmektedir. Bu takımlar takım üyelerinin rolleri, iş süreçleri, çalışma yöntemleri ve kalite güvencesinin sağlanması hususunda belirli oranlarda bağımsız olarak davranmaktadırlar<sup>69</sup>. Yani bu takımlar bir ölçüde kendi programlarıyla ilgili planlar yapmakta, program geliştirip bunları uygulama imkânına sahip olmakta ve programlarına sorumlu veya yönetici atayabilmektedirler. Otonom takımlar eleman yetkilendirme ile kendi kendini yönetme aşaması gerçekleştirmeyi karakterize etmektedir<sup>70</sup>. Bu yönetim yapısı çerçevesinde takımlar kendi lider kadrosunu oluşturarak, hiyerarşiyi düzleştirerek, çok yönlü çalışma ve başarı becerisini yükselterek, istihdam koşullarını harmonize ederek ve tek bir statü vererek gerçekleştirmektedir. Buradaki asıl amaç motive olmuş, kararlı, sorumlu ve esnek çalışanların yenilik ve kalitesini yakalama becerisi ile sosyal kontrolü sağlamaktır. Kendi kendini yöneten takımların asıl amacı bireyi örgütte birçok çalışanın ana özelliği olan aracı konumdan aktif ve dinamik birer karar alıcı durumuna getirmektir. Kendi kendini yöneten takımlarda sosyal sistemin ana özellikleri olan insan doğası ve grup davranışı baskın bir karaktere sahiptir<sup>71</sup>. Burada düşünceler, inançlar ve değerler dolaylı olarak teknik sistemin özelliklerini işaret etmektedir. Otonom takımlarda her grup adeta küçük bir işletme gibi davranmakta; pazar koşulları birbirlerini müşteri olarak görmekte ve birbirleri ile iş ilişkisi kurmaktadır. Tamamen kendi kendini yöneten takımlar kendi üyelerini de seçebilmekte, aynı zamanda her bir üyenin başarı durumuna ilişkin performans değerlemesi de yapabilmektedirler.

#### 1.5.4. Sanal Takımlar

İşletme içinde günümüzde kullanılan internetin çoğalması ile oluşturulan extranet ve intranet sistemleri sanal takımları ve sanal çalışanları gündeme getirmiştir. Özellikle teşkilatlarda yeni teknolojilerin kullanımı ve gelişmiş bilgi

---

<sup>68</sup> Rana Özen Kutanis, “Esnek Örgütlenme Yöntemi Olarak Takımlar Modern Yönetim Yaklaşımları”, İstanbul, Beta Yayınları, 2002, s.248

<sup>69</sup> Nesime Acar, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Ankara, MPM, 2000, s.28.

<sup>70</sup> Mehmet Fettahlıgil, “Takım Çalışmaları Çeşitleri ve Oluşum Süreci”, 2003,s.3.

www.danismend.com/konular/insankaynaklari/takimlar (24.05.2007)

<sup>71</sup> Mehmet İnce, Aykut Bedük, Enver Aydoğan, “Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri”, [http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/) (20.08.2007)

teknolojilerinin kullanımı kişilerin birebir karşılaştığı olaylarla kısıtlanmış bulunan teşkilat ve takım kavramını farklılaştırmıştır<sup>72</sup>. Günümüzde artık aynı işletmede çalışan kişiler birbirlerinden oldukça uzak mesafelerde birebir görüşme olmaksızın bilgisayar ortamında elektronik haberleşme fırsatına kavuşmuştur<sup>73</sup>. Sanal takımlar aracılığıyla bireyler günümüzde belirli yer, program ve kuruluşlara bağlılık taşımaksızın ve daha demokratik ve merkezi de olmayan bir çalışma düşüncesine sahip olmaktadır. Genel olarak bu zaman, video, ses ve konferans olanaklarını da içeren gelişmelerle desteklenmekte, tüm bunlara cep telefonları ile sağlanan sınırsız iletişim olanağı ve internet aracılığıyla interaktif bilgi şebekesi de ilave edilince sanal takımlar meydana gelmektedir. Sanal takımlar, genellikle duygusal olmaktan ziyade nesnel bilgilerle etkileşip kurumsal kararlar alırken ortaya çıkmaktadır<sup>74</sup>. Sanal takımlarda çalışan kişiler özellikle birkaç konuda uzman olan, iletişim kurma becerisi yüksek, yetenekli, yaratıcı ve yenilikçi olan kişilerden meydana gelmektedir. Sanal takımlar örgütlerde çalışanların görüşme fırsatının olmadığı durumlarda hızlı iletişim sağlama, maliyet verimliliği ve duygusal faktörlerden ziyade gerçekler üzerinde karar almaya olanak sağlama gibi bir takım imkânlarla sahiptirler. Bunun yanında teşkilatın sosyal bir sistem olduğu gerçeği sanal takımlarda ihmal edilmiş bir anlayışı temsil etmektedir. Özellikle kararların alınmasında kültürel değerlerin ve toplumsal şartların önemsenmemesi riski hep varlığını sürdürmektedir<sup>75</sup>

---

<sup>72</sup> Umut Eroğlu, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yönelimleri Hazırlayan İki Güç:Sanal Organizasyonlar ve Stratejik Tabanlı Düşünce” 2003, s.1. [www.isguc.org/](http://www.isguc.org/) (03.08.2007)

<sup>73</sup> Rana Özen Kutanis, “Esnek Örgütlenme Yöntemi Olarak Takımlar Modern Yönetim Yaklaşımları”, İstanbul, Beta Yayınları, 2002, s.250

<sup>74</sup> Mehmet Fettahlıgil, “**Takım Çalışmaları Çeşitleri ve Oluşum Süreci**”, 2003,s.4. [www.danismend.com/konular/insankaynaklari/takimlar](http://www.danismend.com/konular/insankaynaklari/takimlar) ( 24.05.2007)

<sup>75</sup> Kutanis a.g.e., s.250.

## İKİNCİ BÖLÜM

### KALİTE ÇEMBERLERİ

#### 2.1. Kalite Çemberlerinin Tanımı

Kalite çemberleri, aynı mesleki faaliyet içinde olan veya aynı üniteye bağlı olarak çalışan (büro, hizmet, atölye, laboratuvar, satış örgütü gibi) sayıları 5 ila 10 kişi arasında değişen istekli kişilerin meydana getirdiği küçük bir gruptur<sup>1</sup>.

Kalite çemberleri; bir işletme içinde, aynı bölümde çalışan ya da aynı işi yapanların istekli olarak, yapılan iş ile ilgili değişik problemlerin sebepleri ve nedenlerini, sorun çözme yöntemleri hususunda eğitildikten sonra beraber çalışarak ve düzenli toplantılar yaparak araştırmak, bulmak, çözmek ve üst yönetime sunmak için oluşturdukları gruplardır<sup>2</sup>.

Kalite çemberleri Japonya’da resmi olarak şu şekilde tanımlanmaktadır; “Bulunduğu sektörde kalite yönetimi ile ilgili işlevlerde bulunmak üzere, kendi istekleriyle bir araya gelmiş, küçük bir iş gören grubudur. Bu grup, kalite yönetimi yöntemlerini kullanarak çalışma ortamının iyileştirilmesi kapsamındaki faaliyetleri yürütür, işletmenin ilerlemesine ve kalkınmasına yardımda bulunur, insana saygı duyulan ve çalışmanın önem kazanacağı mutlu ve eğlenceli bir çevre meydana getirir, insanın yeteneklerini geliştirir ve nihayet sonsuz imkânlara yol açar”<sup>3</sup>.

Kalite çemberlerinin ilerlemesinde büyük etkileri bulunan Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Derneği (JUSE)’ye göre kalite çemberleri; aynı alanda çalışan, kalite yönetimi faaliyetleri olarak yerine getirmeyi üstlenen iş görenlerden oluşmuş küçük bir istekli çalışanlar grubudur. Her üyesinin etkin olması gereken bu küçük grup, işletmenin genel kalite yönetimi stratejisinde kendine düşenleri devamlı olarak yerine getirir ve üyelerinin kişisel gelişmesini ve işlerindeki performanslarının yükselmesini amaçlar. Grup bunları yaparken istatistik teknikleri ve kalite yönetimi uygular.

---

<sup>1</sup> İsmail Efil, **Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri**, Bursa, Uludağ Üniversitesi, Alfa, 1997, s.4.

<sup>2</sup> Rıdvan Bozkurt ve Ceylan Eşit, “**Kalite Çemberleri**”, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, s.16.

<sup>3</sup> Zeynep Düren, **İşletmelerde Kalite Çemberleri**, İstanbul, Evrim Basım Yayınevi, 1990, s.26.

Kalite çemberlerin`de, belirli bir sorunla ilgili kişiler (teknik eleman, yönetici ve uygulayıcı) düzenli olarak bir araya gelerek problemin çeşitli boyutlarını bir arada düşünüp çözüme giderler, Kalite çemberleri grup kararlarına katılım olarak da belirtebilir<sup>4</sup>.

Fransız Kalite Çemberleri Derneği kalite çemberlerini daha kapsamlı olarak şu şekilde tanımlamaktadır<sup>5</sup>: “Bir kalite çemberi, aynı organik ünite (büro,satış bürosu, atölye, ofis, laboratuvar,, vb.) çalışan ve ortak profesyonel işleve sahip 5 ile 10 gönüllüden oluşan homojen ve daimi bir küçük çalışma grubudur. Üyelerine hiyerarşik olarak en yakın sorumlunun yönetiminde teşvik gören ve bir rehberin yönlendirdiği bu grup, üyelerinin çalışmalarında karşılaştığı verimlilik, güvenlik, kalite, çalışma şartları vb. konular ile ilgili problemlerinden seçtiklerini incelemek ve çözmek üzere düzenli olarak toplanır. Üyeler, belirli sorun çözme teknikleri ile problemlerine çözüm önerileri düzenler, bunların geçerliliğini saptayarak üst yönetime sistematik olarak sunar ve sonuçları izler.”

Kalite Kontrol Çemberleri, bir yönetici tarafından yönlendirilen, düzenli ve sürekli aralıklarla toplanan, istekli bir iş gören grubudur<sup>6</sup>.

Yöneticini teşvik ve desteğini gören bu grup işte karşılaşılan sorunları incelemek, netleştirmek, çözümler sunmak ve meydana çıkarmak gibi bazı fonksiyonları yerine getirir.

Kalite çemberleri üstte sunulan tanımlarda da görüldüğü üzere, çember uygulamalarının ana felsefesi olan kaliteli iş yaşamı ve kaliteli çıktı amaçları, kalite oluşturma işlevini doğrudan çalışana yüklemektir. Kalite çemberlerinde hedef, kalite arayışını ve kalite kontrolünü atölyelerin, hatta çalışanların beynine işlemektir<sup>7</sup>.

Literatürde kalite çemberlerine ilişkin bir çok isimle karşılaşmak mümkündür. Bunlara örnek olarak; “yaratıcı ekipler”, “geliştirici-yaratıcı ekipler”, “kalite kontrol halkaları”, “inisiyatif sahibi çemberler”, “geliştirme grupları”,

---

<sup>4</sup> Mehmet Takan, **Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi**, Türkiye Bankalar Birliği, İstanbul, Ocak-2000, s. 10.

<sup>5</sup> Düren, a.g.e., s.40.

<sup>6</sup> Efil , a.g.e., s.5.

<sup>7</sup> Düren, a.g.e., s.41.

“geliştirme çemberleri”, “kalite kontrol çemberleri”, “sorun çözme grupları”, “kalite iyileştirme çemberleri” verilebilir <sup>8</sup>.

Bu açıklamalar içerisinde, kalite çemberleri fikrinin özünü; şirketin iyiye gitme ve gelişmesine fayda sağlamak, insan becerisini tamamen harekete geçirerek sonsuz imkânlar ortaya koymak, insana saygı duymak ve içinde yaşanmaya değer bir işyeri yaratmak, amacıyla düşünceler oluşturmak biçiminde özetlemek mümkündür <sup>9</sup>.

## 2.2. Kalite Çemberinin Özellikleri

Kalite çemberlerinin anlamını belirttikten sonra, kalite çemberleri ile ilgili olarak şu özelliklerden söz edebiliriz<sup>10</sup>.

- Kalite çemberleri aynı iş bölümünde bulunan kişilerden oluşan küçük bir iş gören grubundan meydana gelir.

- Grubun yöneticisi bir otorite durumunda değildir,

- Belirli bir konu üzerinde çalışmak için organize olmuştur,

- Kalite çemberlerinde istekli katılma ve düzenli toplanma söz konusudur,

- Kalite ve verimlilik ile ilgili problemler çember tarafından araştırılır,

- Takım oluşturma çabasıdır, insan kullanma yaklaşımı değildir.

- Çemberin seçeceği sorunlar çember üyeleri tarafından belirlenir,

- Çember üyeleri problem çözme, grup kararı alma, değerlerin elde edilmesi ve istatistik teknikler hususunda eğitilmelidir,

- Çember üyeleri problemleri araştırıp, çözümleri saptayarak üst yönetime sunarlar,

- Çalışanların motivasyonunu yükselterek iş isteğini artırır, işe geç gelmeleri ve devamsızlığı azaltır,

- İşletmeye parasal büyük kazançlar sağlar. Bireylerin sorumluluk duygusunu geliştirir,

---

<sup>8</sup> Tamer Bolat, **Toplam Kalite Yönetimi**, Beta Yayınevi, Yayın No: 946, İstanbul, 2000, s.52.

<sup>9</sup> Kaoru Ishikawa, **Toplam Kalite Kontrol**, (Çev.: Şişe Cam A.Ş), İstanbul, 1985, s.142.

<sup>10</sup> Ensari Hoşcan, **21.nci Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi**, Üçüncü Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.123.



- Üst yönetim, üyeleri devamlı olarak desteklemeli ve onlara cesaret ve moral vermek için bazı toplantılara katılmalıdır,

### **2.3. Kalite Çemberleriyle İlgili Kavramlar**

Konuyu daha iyi anlayabilmemiz bakımından öncelikle Kalite Çemberleri ile ilgili bazı öğeleri belirtmekte fayda vardır. Bunlar; işgören grubu, gönüllü olma, süreklilik, düzenli toplantılar yapmak, lider ve çember, işte karşılaşılan sorunlara açıklık getirmek, kendini geliştirme, karşılıklı gelişme, bütün üyelerin katılımı, grup etkinliği ve ödüllendirme.

#### **2.3.1. İşgören Grubu**

Kalite çemberi belli sayıda işgörenin birleşmesi ile meydana gelen genellikle 3-15 üyeden oluşan bir gruptur<sup>11</sup>. İdeal üye sayısı 6'dır. Grup üyelerine sorun çözme, istatistiksel olarak kalite kontrolü ve grup işleyişi hususunda eğitim verilir. Yönetici, alınan kararları rapor haline getirir ve grubu yönetir.

Bir çemberin oluşturulduğu departmanda yararlanılan teknik ve hatta meslek açısından benzer özellik olmalıdır. Böylece daha başlangıçta uğraş alanı ve bilgiler bakımından belirli bir birlik olacaktır. Kalite çemberlerini işçiler veya teknisyenler düzeyinde oluşturmak mümkündür. Fakat çemberin işleyiş yöntemini, özünü ve felsefesini anlamak önemli bir husustur.

#### **2.3.2. Gönüllü Olma**

Kalite çemberi yönetim tarafından baskı yapılmadan yalnızca gönüllü kişilerin katılımıyla oluşturulmalıdır. Üyelerin katılımında kesinlikle gönüllülük esası söz konusu iken çember liderlerinin çembere katılımında gönüllülük esası aranmayabilir<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> GR Ferris, JA Wagner, **Quality circles in the United States: A Conceptual Reevaluation**, The Journal of Applied Behavioral Science ,1985,s.155.

<sup>12</sup> Ali İhsan TUNÇAĞIL, **Kamu Yönetiminde Halkla İlişkiler Ve Toplam Kalite Uygulaması**, Kasım, 2005.  
<http://vdb.gib.gov.tr/manisavdb/TKY/Halkla%20%C4%B0li%C5%9Fkiler%20ve%20Toplam%20Kalite%20Uygulamas%C4%B1.htm> (12.08.2007)

Kalite çemberine yeterli derecede isteklinin katılımı için tam ve en iyi bilgilerin önceden tam verilmesi, sistem hakkında çalışanların bilgilendirilmesi gerekir.

### 2.3.3. Süreklilik

Çeşitli sorunları ele alan çember üyeleri çember bulunduğu sürece birlikte çalışır ve çözümler üretirler. Çember üyeleri incelenen sorun ne olursa olsun aynı kalmalı, çember var olduğu müddetçe birlikte çalışmalı ve çözümler üretmelidirler. Üyeleri sürekliliği belli zamanlarda birkaç saatliğine bir araya gelen bireylerin birbirlerini tanımalarına, grup birliğinin oluşmasına ve ortak bir dilin yaratılmasına bağlıdır.

Süreklilik kavramı çember üyelerinin belli bir derecede yenilenmesine gerçek anlamda karşı değildir. Fakat bu yenilenme, zaman içinde ekip üyelerinin çoğunu sarmalayacak şekilde yayılma sınırı ile grubun çok sık yenilenmesi sonucu düzenini bozmayacak şekilde olmalıdır<sup>13</sup>.

### 2.3.4. Düzenli Toplantılar Yapmak

İşveren veya yönetici-işçi arası iletişimi güçlü tutmak için uygulanan yöntemlerden biri de düzenli toplantılar yapmaktır<sup>14</sup>. Çemberin, üyelerin düşüncelerinden devamlı olarak faydalanılması ve belli hususlarda çözümler üretebilmesi için düzenli olarak toplanması gerekir. Grup üyeleri genellikle mesai saatlerinde olmak üzere iki haftada bir, bir saatlik süreyle toplanırlar<sup>15</sup>. Grup üyelerine, grup yöneticisi tarafından beyin fırtınası, analiz ve araştırma yöntemleri gibi hususlarda eğitim verilir<sup>16</sup>.

### 2.3.5. Lider ve Çember

Takım oluşturma ve bu takımın etkili bir şekilde çalışmasındaki en önemli unsur, yöneticilerin, çalışanlarıyla arasındaki statü engelini en aza düşürmede oluşturdukları başarıdır. Bu anlamda etkili yönetici, davranış biçimi ile gruptan birisi

---

<sup>13</sup> Tunçağıl , a.g.e.(12.08.2007)

<sup>14</sup> Memet Özkan,“Japon İş Kültürü”

[http://www.danismend.com/konular/bilgiveteknoyon/bilgi\\_japon\\_is\\_kulturu.htm](http://www.danismend.com/konular/bilgiveteknoyon/bilgi_japon_is_kulturu.htm) (10.06.2007)

<sup>15</sup> ME Lehman, **Quality Circles: Their Place in Health Care**, Hospital Topics 1986,.s.15-19.

<sup>16</sup> RL McNeely, Schultz B, Naatz F., **Quality Circles, Human Service Organizations, and the Law**, Administration in Social Work 1997,.s.65-71.

gibi algılanan aynı zamanda tüm grup üyelerinin kendilerini grup içerisinde yönetici kadar rahat hissetmelerine yardımcı olan bir örgütsel ortamı ortaya çıkarabilen kişidir<sup>17</sup>.

Yöneticilik; bireylerin ortaklaşa ortaya çıkarılan vizyon etrafında bir araya gelerek, gönüllü ve coşkulu bir biçimde ortak amaçları benimsemesini ve gerçekleştirilmesini sağlayan enerjik bir süreç olarak açıklanabilir<sup>18</sup>.

Çember yöneticisi emirler veren, her hususta haklı olan, cezalandıran veya ödüllendiren insan değil çember içerisinde bulunan bir ekip şefi olarak algılanmalıdır. Yönetici her şeyden önce toplantı zamanlarının ayarlanması ve materyal koşullarının oluşturulmasıyla ilgilenmektedir; üyelerin eğitiminin üstlenilmesi ve onların uyumu sağlamaktadır. Bu arada lider, çemberi grup çözümüne doğru yönlendirmelidir. Diğer taraftan yönetici, çember dışında da kalite çemberlerinin temelini meydana getiren katılma esprisine uygun yöneltme (komuta – emir) yöntemlerine ve tutumuna sahip olmak zorundadır<sup>19</sup>.

### **2.3.6. İşte Karşılaşılan Sorunlara Açıklık Getirmek**

İşte karşılaşılan problemlere netlik sunmada konunun seçimi yanında farklı çözümlerin önerilmesi, incelenmesi ve yönetime sunulması da önemli bir yer tutmaktadır. Bu aşamada çember üyeleri herhangi bir baskı ve zorlama olmaksızın geniş bir söz hakkına sahiptir.

### **2.3.7. Kendini Geliştirme**

Kalite çemberlerinin başarılı olabilmesi için işletmenin en üst kademedeki çalışanından en alt kademedeki çalışanına kadar eğitilmesi ve bu eğitimler sayesinde çalışanların yetenek ve bilgilerini arttırarak kendilerini geliştirmeleri sağlanmalıdır.

Daha iyi işler yapmak daha fazla katkıda bulunabilmek için çember üyelerinin kendilerini geliştirme konusuna önem vermeleri gerekmektedir.

---

<sup>17</sup> Acar Baltaş, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2000, s.107.

<sup>18</sup> G. M ,Dengiz, **Takım Çalışması Teknikleri**, Academyplus Ankara, 2000, s.240.

<sup>19</sup> Efil , a.g.e., s.7-8.

### 2.3.8. Karşılıklı Gelişme

İnsanlar birbiriyle etkileşimde olduğundan, ayrı bölümlerdeki ortak çalışma ile birbirini geliştirir.

Çalışanlar kendi departmanlarıyla ilgili çevrelerde yetişmeye eğilimlidirler ve dar görüş açılarına sahiptirler. Onlara daha geniş görüş açıları vermek gerekir. Olayları şirket bakımından bir bütün olarak görmeli ve daha genel olarak dünya çapında bir görüş açısına sahip olmaları gerekir. Çalışanların düşünceleri, diğer işyerindekilerle, diğer endüstridekilerle, diğer şirkettekilerle görüş alış verişinde bulunmaları gerekir. Toplam Kalite Yönetimi etkinliklerinin Japonya`da bu kadar çok gelişmesinin sebeplerinden biri karşılıklı gelişme imkânlarının daha fazla olmasıdır<sup>20</sup>.

### 2.3.9. Bütün Üyelerin Katılımı

Kalite çember çalışmaları bütün çalışanlar için düşünülmüştür personelin yalnız bir kısmı için değil, bütün çalışanlar için düşünülmüştür. Herkesin beraberliğini amaç edinen bir grup çalışmasıdır. Katılım yalnız kalitede sürekli gelişimde değil ortaya çıkabilecek problemlerin çözümünde`de önemlidir<sup>21</sup>.

Kalite kontrol çemberinde tüm üyelerin katılımı mecburidir. Bununla beraber, bir şirkette genel müdürden başlayarak herkesin belirli bir kalite kontrol çemberine ait olması demek de değildir. Bazıları, özel kalite kontrol çemberleri üreterek şirketin toplam kalite kontrol programına katılacak, diğer yandan bazı liderler ve teknisyenler onlara verilen normal görevler yoluyla programa katılabilecektir. Tüm üyelerin katılımında üç aşama vardır. Birinci aşama, herkesin belirli bir kalite kontrol çemberine katılımın hedeflenmesidir. İkinci aşama, toplantılara devamlılığın sağlanmasıdır. Üçüncü aşama, bütün üyelerin belli bir görevle katılmasıdır. Çemberin tam katılımcı hale gelebilmesi için bu üç aşamanın tamamlanması gerekmektedir.

---

<sup>20</sup> <http://www.kalitesitesi.8m.com/kalitecemberleri.htm> (10.04.2008)

<sup>21</sup> Yavuz Demirel, "TKY'nin Uygulanabilmesi İçin Gerekli Koşullar," [http://www.kalder.org/preview\\_content.asp?contID=723&tempID=1&regID=2](http://www.kalder.org/preview_content.asp?contID=723&tempID=1&regID=2), (21.04.2008)

Katılım yalnız kalitede sürekli gelişimi değil ortaya çıkabilecek problemlerin çözümünde önemlidir. Motivasyon çalışanların katılımıyla sağlanabilir. Personelin motivasyonu ile yerine getirecekleri görevlerde daha verimli olur<sup>22</sup>.

### 2.3.10. Grup Etkinliği

Grup çalışması, basitçe, grubun tüm üyelerinin üretime katkıları toplamı olarak ifade edilebilir<sup>23</sup>.

Grup etkinliği sonucu takım ruhu ortaya çıkar, çalışanlar kendilerine verilen önemi anlar. Çalışanlar karşılıklı yardımlaşmayı öğrenirler ve hem kişisel hem de takım amaçlarına en iyi ancak karşılıklı destek sayesinde ulaşabileceğini anlarlar.

### 2.3.11. Ödüllendirme

Çember üyelerinin problem çözme, öneri geliştirme ve çemberlere devamlılık kazandırma konularındaki katkılarının yönetim tarafından takdir edilmesi, ödüllendirilmesi gerekir. Böylece dinlendiğinin ve dikkate alındığının farkına varan çember üyelerinin çalışmalarına dinamizm kazandırılmış olunur.

İş doyumu ödüllerle sağlanır. Bu belki bir süre sonra kendi içerisinde, monotonlaşır ve diğer ihtiyaçların karşılanması zühur ederse , çalışanın hem kaliteli mal ve hizmet sunumunun devamlılığı hem de şirkete bağlılığı artırılır<sup>24</sup>.

Bütün bu özelliklerden bahsedildikten sonra kalite çemberleri hakkında şunlar söylenebilir<sup>25</sup>;

- Çember aynı iş dalında çalışanlardan oluşur.
- İsteklilik ve devamlılık esastır.
- Kendi departmanlarında yapılan işin kalitesi ile birlikte verimlilik ve güvenilirlik artırılması gibi hususlar incelenir.
- Konu seçiminde yönetimin hiç bir zorlaması olmaz.

---

<sup>22</sup> Aziz Akgül, **Toplam Kalite Yönetim Sistemi**, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Mükemmelliğe Doğru Yolculuk Merkezi Yayın No:1 Ocak ,1998, s.25.

<sup>23</sup> Hasan Ekinci ve Abdullah Yılmaz, “**Kamu Örgütlerinde Yönetimsel Etkinliğin Artırılması Üzerine Bir Araştırma**”, [http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/03\\_Ekinci\\_Yilmaz.pdf](http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/03_Ekinci_Yilmaz.pdf),(20.02.2008)

<sup>24</sup> Mustafa Taştan, “**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE ÖDÜLENDİRME**”  
<http://www.humanresourcesfocus.com/tky02.asp> (10.04.2008)

<sup>25</sup> Efil , a.g.e., s.8-9.

- Grup üyeleri 10-20 saate kadar değişen bir eğitimden geçmek zorundadırlar.
- Bu eğitim programında problem çözümlene yöntemleri grup kararı alma, değerlerin elde edilmesi ve istatistik analizler üzerine çeşitli konular yer alabilir.
- Üyeler sorunları analiz edip çözümler önererek üst yönetime sunarlar.
- Yönetim üyeleri bazı toplantılara katılmalı ve desteklemelidir. Yönetim kalite çemberleri tarafından yapılan önerileri mümkün olduğu kadar uygulamaya koymalıdır.

#### **2.4. Kalite Çemberlerinin Diğer Çalışma Grupları İle Arasındaki Farklar**

Kalite çemberleri takım çalışmaları katılımcı yönetim anlayışı hususunda geliştirilen tek yöntem değildir. Aynı işlevi gören veya benzer işlevleri gören öneri geliştirme grupları, problem çözümler grupları gibi gruplar bulunmaktadır. Kalite çemberlerinin bu çalışma gruplarından değişiklikleri bulunmaktadır.

Kalite çemberlerinin diğer çalışma grupları ile arasındaki farkları aşağıdaki gibi bir tek tablo yardımıyla gösterebiliriz.

**Tablo 1-Kalite Çemberlerinin Diğer Çalışma Grupları ile Karşılaştırılması** <sup>26</sup>

	<b>Kalite Çemberleri</b>	<b>Diğer Gruplar</b>
Amaç	Aynı yerde çalışanlara iş güvenliği kalite vb. konularda sürekli olarak çalışabilecek bir ortam yaratmak	İletişimi, fikir alışverişi yapılacak toplantılarla geliştirmek. Belirli bir sorunu çözmek.
Yaşam Süresi	Çalışmalarda süreklilik	Zamanın, bir sorunun çözüme ulaştırılması ile sınırlı olması (proje grupları)
Grupların Oluşumu	Aynı işle uğraşan 6–12 kişilik çekirdek ekip	Üst ve orta kademe yöneticilerin veya ilgili çalışanların oluşturduğu çeşitli bölüm temsilcilerini bir araya getiren gruplar.
Yönlendirme Liderlik	Üyelere hiyerarşide en yakın olan (örn: Şube müdürü)	Bir grup üyesi, dışarıdan gelen bir danışman, uzman
Çalışma Konuları	Üyelerin işleri ile ilgili ve yetkili oldukları tüm konular	Gruptakilerin görüş açısını geliştirecek konular ve işletme düzeyindeki sorunlar (örn: personel politikası)
Çalışma Teknikleri	Sorun analizi çözümü, yaratıcılık, istatistiksel teknikler	Soruna ya da konuya göre değişen teknikler
Sonuçların İzlenmesi	Çember faaliyetlerinin başında oluşturulan izleme ve seyir pano ve tabloları ile elde edilen ekonomik ve sosyal sonuçların değerlendirilmesi	Ölçümü genellikle daha zor olan nitel gelişmeler, daha iyi iletişim, daha çekici bir hava ve ortam yaratılması
Yönetim Düzeylerinin Tutumu ve Katkısı	Yeni bir yönetim tarzı olan kalite çemberleri için yöneticiler özel olarak eğitilirler. Kararların uygulanmasından sorumludurlar.	Yöneticiler grubun çalışmalarını kolaylaştırır ve gerekli zamanı sağlar.
Üst Düzey Yönetimin Rolü ve Tutumu	Üst düzey yönetim kalite çemberlerini kuruluş genelinde yaygınlaştıracak büyük bir proje olarak benimser, faaliyetlerin başlatılmasında en etkili rolü oynar, ilerlemeleri ve sonuçları sürekli izler.	Genel Müdür bir çalışma grubu kurulmasını isteyebilir. Grubun çalışmaları; bölümlerin işini aksatmadığı sürece etkili ve yönlendirici bir tavır içine girmez.

<sup>26</sup> Efil , a.g.e., s.43.

## 2.5. Kalite Çemberlerinin Tarihiçesi

1949 yılında II. Dünya Savaşı'nın sona ermesiyle kalite çemberleri çalışmaları başlamıştır. O dönemlerde yapılan çalışmalarda, sanayiden kopuk kalan analiz ve araştırmanın verimsizlik oluşturduğunun farkına varılmış ve mühendisler, bir fabrikadaki tüm kalite üretim problemlerini araştıramayacaklarından ötürü, işçilerin bu görevi paylaşabilecekleri bir ortam meydana getirmeyi uygun görmüşlerdir. Bu amaçla, işçilere, üretim ve kalite problemlerini belirlemede değişik eğitimler verilmeye çalışılmıştır. Amerikalı mühendisler tarafından geliştirilen bu yöntem, bugün Kalite Çemberleri'nin temelini oluşturmaktadır<sup>27</sup>.

Uzun yıllardır ABD'de kullanılan bu yöntemlerin Japonların uyguladığı tekniklerden farkı ise; kalite ve üretimi arttırmak için işçilere örgütteki değişiklik yapma yetkisi ve gücünü artırmak ve onların bu yöntemleri üretim düzeyindeki işçilere öğretmedeki kararlılıklarını göstermeleridir.

Kalite Kontrolün gelişmesinde temel olarak üç aşama vardır. Bunlar<sup>28</sup>:

1- İnceleme ve araştırma dönemi (1946 – 1950)

2- Tanıtım, geniş bir yelpazede yapılan uygulamalar ve istatistiksel yöntemlerin mühendisler tarafından hatalı uygulanması dâhil olmak üzere İstatistiksel Kalite Kontrolü ( 1950 – 1954 )

3- Kalite Kontrolün sistematik olarak uygulanması dönemi (1955 – 1960) olarak özetlenebilir.

II. Dünya savaşının hemen ardından oluşan Kalite Kontrol ile ilgili olaylar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

---

<sup>27</sup> Berna Yanar, **Kalite Çemberleri**, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, Yüksek Lisans Tezi, 2006, s.2.

<sup>28</sup> Yanar, a.g.e., s.2-3.



**Tablo 2-İkinci Dünya Savaşı'ndan Sonra Meydana Gelen Kalite Kontrol İle İlgili Olaylar<sup>29</sup>**

Ocak 1949	Denizaşırı Teknik Araştırma Komitesi, Japon Bilimadamları ve Mühendisleri Birliği (JUSE) olarak organize olmuştur. Bu komiteden Kalite Kontrol Alt Komitesi oluşturulmuş ve alt komite sonraları Kalite Kontrol Araştırma Grubu olarak şekil değiştirerek Japon Kalite Kontrolüne katılmıştır.
Haziran 1949	Japon standartlar Kurumu (JSA) İstatistiksel Kalite Kontrol hakkında bir seminer düzenlemiştir.
Mart 1950	JUSE İstatistiksel Kalite Kontrolü (SQC) isminde bir yayın başlatmıştır.
Mart 1950	Japon Endüstri Standartları (JIS), Endüstri Standartları Yasası kapsamında kurulmuştur. Kalite Kontrolü JIS sistemi ile birlikte şirketler düzeyinde uygulanmaya başlanmıştır.
Temmuz 1950	JUSE tarafından sekiz günlük bir Kalite Kontrol semineri düzenlenmiş ve Amerika'dan Dr.W.E. Deming konuşmacı olarak davet edilmiştir.
Eylül1951	İlk Kalite Kontrol konferansı verilmiştir.
Eylül 1953	JSA Standardizasyon ve Kalite Kontrol Temel kursu adı altında bir seminer düzenlenmiştir.
Temmuz 1954	JUSE tarafından organize edilen Kalite Kontrol Yönetimi Semineri'ne Amerikalı Dr.J.M. Juran eğitmen olarak davet edilmiştir.
Temmuz 1956	Kısa dalga üzerinden yayın yapan Japon radyosu, JUSE tarafından düzenlenen bir Kalite Kontrol kursunun ilanını vermiştir.
Kasım 1960	Bir ay süresince ülke çapında ilk Kalite Ayı uygulanmıştır.

<sup>29</sup> Yanar, a.g.e., s.4.

ABD’de geliştirilmiş olan İstatistiksel Kalite Kontrol ve Toplam Kalite Kontrol yöntemleri ve kavramları, Japon şirketleri tarafından ithal edilmiş, üretim düzeyine getirilmiş ve yaygın hale getirilmiştir. Üretim seviyesinde 1950’li yıllarda düzenlenen, kalite kontrol toplantıları aşağıdaki tabloda özetlenmeye çalışılmaktadır<sup>30</sup>.

**Tablo 3-1950’li Yıllarda Üretim Seviyesinde düzenlenen Kalite Kontrol Toplantıları**

Ocak 1956	Kalite Kontrol’de formenin tecrübesi üzerine bir forum düzenlenmiştir. Bu foruma İstatistiksel Kalite Kontrolü dergisi bir makale ile katılmıştır.
Ocak 1960	JUSE formenler için Kalite Kontrolü adı altında iki bölümlük bir yayın çıkartmıştır. Bu yayın, dünyada ilk defa üretim seviyesinde; Kalite Kontrol ders kitabı niteliğini taşımaktadır. 1979’a kadar 500.000 adetten fazla kopya satılmıştır.
Mart 1960	İstatistiksel Kalite Kontrolü dergisi onuncu özel sayısında aşağıdaki konulara yer vermiştir: 1. Kalite Kontrol ve üretimdeki insanlar 2. Kalite Kontrol ve lise öğretimi 3. Kalite Kontrol ve müşteriler
Temmuz 1960	Japon verimlilik Merkezi, formenler için Kalite Kontrol Öğretmenliği üzerine bir seminer düzenlenmiştir.
Kasım 1961	İstatistiksel Kalite Kontrolü dergisi formenler için özel bir sayı çıkartmıştır.
Kasım 1961	Onbirinci Kalite Kontrol Konferansı düzenlenmiştir. Panellerden biri Kalite Güvenliğinde Formenin Rolü konusundadır. Bu dizi gelişmeler, Kalite Kontrolün üretim seviyesindeki önemini açığa çıkartılması ile sonuçlanmıştır.

<sup>30</sup> Yanar, a.g.e., s.5.

İlk kez Japonya’da II. Dünya Savaşından uygulanan Kalite çemberleri, özellikle 1950’lerden sonra, dünya pazarlarında Japon mallarının kalitesiz olduğu yolundaki imajı silmek, bunun için de kaliteyi iyileştirmek faaliyetleriyle başlatılmıştır<sup>31</sup>. Daha sonraki dönemlerde bu yönetim tekniği geniş bir uygulama alanı bulmuş ve diğer ülkelere yayılmıştır.

Kalite Kontrol Çemberleri’ni uygulayan ülkeleri dünyada üç başlık altında birleştirmek mümkündür<sup>32</sup>:

1. Uzak Doğu ülkeleri,
2. Amerika kıtası,
3. Avrupa.

Uzak Doğu ülkelerinin hepsi Kalite Kontrol Çemberleri konusuna aşinadır ve Kalite Kontrol Çemberlerine sahiptirler. Japonya 1,5 milyon civarında çemberle başrolü oynamaktadır<sup>33</sup>. 1961 yılında JUSE’nin ( Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği ) çalışan kişilerin işletmenin kârına katkılarını arttırmak için yeni bir yönetim tekniği geliştirme çabalarının olduğu görülmektedir. Geçmişte düşük kaliteli mal üreten Japonya bugün ihraç mallarıyla aranan bir ülke durumuna gelmiştir. Bu değişim, II Dünya Savaşını takiben, Japonya’daki Amerikan işgal kuvvetlerinin komutanı General Douglas Mac Arthur’a çok şey borçludur. General Mac Arthur, Japonların mali yönden kendilerine yeterli olmalarını sağlamayı uygun görmüş ve uluslararası ticarete bazı değişiklikleri gerekli görmüştür. Üstelikte bu dönemde işçiliğin kalitesiz kullanıldığı da bir gerçektir. Japon ürünlerinin kalitesini yükseltme konusunda Mac Arthur, Amerikalı uzmanların desteğini sağlamıştır<sup>34</sup>. İstatistiksel Kalite Kontrol teknikleri hakkında önemli bilgiler veren Deming bu uzmanların başında yer almaktadır. Juran ise bir diğer önemli isimdir. Japonya ‘ya JUSE tarafından 1954 yılında davet edilen Juran, Kalite Kontrol Yönetimi üzerine konferanslar vermiştir. 1960 yılına kadar bu faaliyetler sonucunda çok yol kat edilmiştir. Kaliteyi artıranlar için Japon hükümeti yüksek kaliteli mallara belli

---

<sup>31</sup> Gülden SÜRENGİL , , <http://www.kalitesitesi.8m.com/kalitecemberleri.htm>, (10.04.2008)

<sup>32</sup> AFCERO , “Les cercles de qualite dans le monde et en europa”, Paris, Octobre, 1987, s.10.

<sup>33</sup> AFCERO, a.g.e., s.10.

<sup>34</sup> Efil , a.g.e., s.11.

işaretler koymuş ve özel teşvikler uygulamıştır. Hükümetin katkısı sadece teşvikler şeklinde olmayıp, yoğun bir eğitim programıyla beraber televizyon ve radyoda kalite konularında çeşitli programlar yaptırarak devam ettirilmiştir.

Japonya’da Kalite Kontrol eğitimleri 1949 yılında başlatılmış ve o yıldan itibaren Kalite Kontrol eğitimini ülkenin her bir tarafına yaymak için çaba gösterilmiştir. Eğitim ilk önce mühendislerden başlayarak daha sonra üst ve orta kademe yöneticilere, sonra da diğer gruplara yayılmıştır. Fakat sadece üst yöneticilere ve mühendislere eğitim vererek iyi kalitede ürünler elde edilemeyeceği anlaşılmış ve ürünleri yapan işçilerin tam desteğine ihtiyaç duyulmuştur. 1962’de Kalite Kontrol’de başarıya ulaşabilmek için her kademeye bu tür eğitimlerin verilebilmesinin gerekli olduğu tespit edilmiştir. Fakat mühendisler ve personel gruplarını bir çok konferans ve seminerler aracılığıyla eğitmek zor olmamasına rağmen, işçilerin sayısının bu tür eğitimler için fazla olması sorun yaratmıştır<sup>35</sup>.

Bu amaca hizmet etmek için o yıl ustabaşlar için kalite kontrol dergileri çıkarılmıştır. Bunların en önemlilerinden biri “QC for Formen” dir. Bu derginin yayın kurulu başkanlığını Tokyo Üniversitesi Mühendislik profesörü Kauro ISHIKAWA üstlenmiştir.

Kauro ISHIKAWA, Japon kalite mucizesinin baş mimarlarından. 1915’te Tokyo’da doğmuş, 1939’da Tokyo üniversitesi kimya mühendisliği bölümünden mezun olmuştur. 1946’dan itibaren JUSE’de ve çeşitli sanayilerde istatistiksel kalite kontrolü anlatmış ve uygulamıştır. Bu bağlamda kalite eğitimine önem vererek basit istatistik tekniklerin en alt seviyedeki işçilere kadar yayılmasını sağlamıştır. Japonya’da Kalite Çemberlerinin ve Sebep-Sonuç (Balık Kılıcı) Diyagramının bulucusu olarak adını kalite yazımında duyurmuştur<sup>36</sup>.

Kauro ISHIKAWA ilk sayıda derginin ilkelerini ve amacını üç başlıkta özetlemiştir<sup>37</sup> ;

1. İçerik herkesin anlayabileceği kolaylıkta olmalı. İş gücünün ön sıralarında yer alan işçiler arasında Kalite Kontrol’ün gelişmesine yardımcı olunmalı,

---

<sup>35</sup> Yanar,a.g.e., s.2.

<sup>36</sup> Mina Özevren; Toplam Kalite Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul, 1997, s.13.

<sup>37</sup> <http://www.kalitesitesi.8m.com/kalitecemberleri.htm> (16.06.2006)

2. Dergiye herkesin ulaşabilmesini sağlamak için fiyatı düşük olmalı. Mümkün olduğu kadar fazla işçi ve ustabaşının bu dergiyi okuması ve ondan yararlanması sağlanmalı,

3. Diğer iş yerlerinde ve atölyede ve diğer iş yerlerinde, ustabaşları yöneticiler ve diğer çalışanlar da üyeler olmak üzere gruplar oluşturmalı. Bu gruplar kalite kontrol çemberi olarak adlandırılmaktadırlar. Kalite kontrol çemberleri çalışmalarında metin olarak bu dergiyi kullanmalı ve işyerlerindeki sorunlarını çözmeye çaba sarf etmelidirler.

Ishikawa'nın çizdiği bu çizgide önceleri 20 Japon firmasında başlatılan çember faaliyetleri giderek yaygınlaşmış, hemen her ülkede hizmet ve üretim sektörlerinde geniş bir uygulama sahası bulmuştur.

Ishikawa'ya göre firma etrafında Kalite Kontrol faaliyetlerin bir parçası olarak yürütülen Kalite Kontrol çemberi faaliyetlerinin arkasındaki ana düşünceler şunlardır<sup>38</sup>:

- Şirketin iyiye gitme gelişmesine katkıda bulunmak,
- İnsana saygı duymak ve içinde yaşamaya değer, mutlu ve aydınlık bir işyeri yaratmak,
- İnsan becerilerini tamamen harekete geçirmek ve sonuçta sonsuz imkânlar meydana getirmek.

Ishikawa, Kalite Çemberi faaliyetleri yürütülürken dikkat edilmesi gereken 10 noktayı da şöyle belirtmektedir<sup>39</sup>:

1. Kendini geliştirme
2. Gönüllülük
3. Grup etkinliği
4. Bütün çalışanların katılımı
5. Kalite kontrol tekniklerinden yararlanma

---

<sup>38</sup> Dilek Erertem, "Toplam kalite yönetimi ve Türkiye'de uygulanması üzerine bir araştırma", Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul,1994, s.56-61.

<sup>39</sup> Muhittin Şimşek, **Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri**, İstanbul , 2000, s. 13- 14.

6. Çalışma ortamıyla yakından ilgisi olan faaliyetler
7. Kalite kontrol faaliyetlerinde canlılık ve süreklilik
8. Karşılıklı gelişme
9. Özgürlük ve yaratıcılık
10. Kalitenin sorunların ve gelişmenin farkında olma.

Japonya'dan başka Uzak doğu ülkelerinden Malezya, Kore, Singapur, Tayvan, Avustralya, Hindistan, Endonezya ve Filipinler gibi ülkelerde de Kalite Kontrol Çemberlerinin faaliyette bulunduğu bilinir. Bunun yanında Çin'de de Japonya ve Çin arasındaki ilişkilerden dolayı çemberler konusunda gelişmeler olmuştur<sup>40</sup>.

Daha sonraki yıllarda Amerika ve Batı ülkelerinde Kalite Kontrol Çemberlerinin uygulaması olmuştur. 1967 yılında Juran'ın "Kalite Kontrol Çemberleri Olayı" başlıklı yazısı yayınladığında Kalite Kontrol Çemberleri ülkeleri tarafından tanınmaya başlamış ve büyük ilgi uyandırmıştır. 1974 yılında Lockheed Missiles tarafından ABD'deki ilk Kalite Kontrol Çemberleri başlatılmıştır. ABD ve Avrupa'da çok sayıdaki işletmenin cesaretlenmesi Lockheed'in Kalite Kontrol Çemberleri konusunda başarılı olmasındandır. Özellikle Uluslararası Kalite Çemberleri Örgütü Kalite Kontrol Çemberleri faaliyetlerini etkin bir şekilde batıda yürütmek için merkezi ABD'de olmak üzere kurulmuştur. Kalite Kontrol Çemberleri'nin gelişmesinde TKY'nin de önemli bir rolü vardır. Başka bir deyişle çemberlerin sürekli olarak gelişmesi TKY ile bütünleşmelidir.

Diğerlerine göre Kanada'da Kalite Kontrol Çemberlerinin gelişimi biraz geç olmuştur. Kalite Kontrol Çemberleri konusunda Kanada'da bir Kalite Çember Birliği vardır ve daha çok Amerikalı danışmanlardan çemberler konusunda yararlanılmaktadır. Kalite Çemberlerini geliştirmek için Latin Amerika ülkelerinde de bir kuruluş olduğu görülmektedir<sup>41</sup>.

Bu ülkelerin haricinde Hollanda, Yunanistan ve İskandinav ülkelerinde de Kalite Kontrol Çemberleri konusunda gelişmeler bulunmaktadır.

---

<sup>40</sup> AFCERO, a.g.e., s.10.

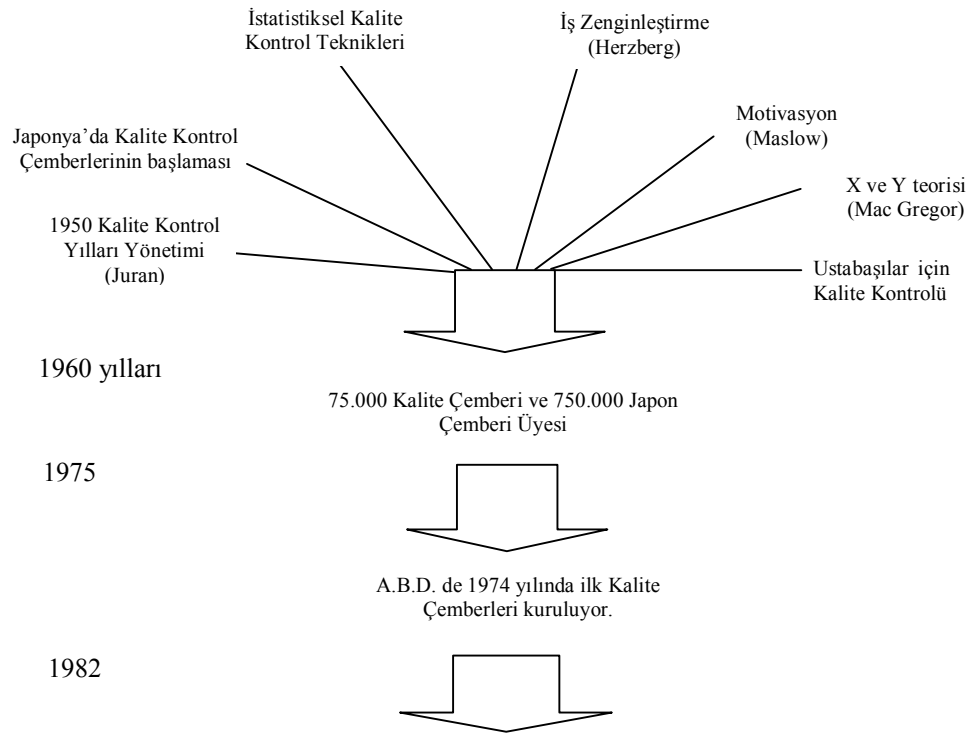
<sup>41</sup> AFCERO, a.g.e., s.10.

Tüm dünyadaki Kalite Kontrol Çemberleri konusunda gelişmeler çemberlerin bir tek amaca yönelik bir olay olmasından ziyade, kalite yönetiminde köklü bir değişimi ifade etmektedir.

Kalite Kontrol Çemberleri ile ilgili gelişmeler hakkında ülkemizdeki gelişmelere baktığımızda ise, diğer ülkelerde olduğu gibi bizde ülke düzeyinde herhangi bir örgüt yoktur. Kalite Kontrol Çemberleri'ni kurmak için işletmeler çeşitli uzmanların bilgisine başvurumaktadırlar. 1980 yılından itibaren Kalite Kontrol Çemberleri hakkında çalışmalar başlamış, büyük işletmelerin bir kısmı 1983 yılından beri Amerika'dan getirdikleri uzmanların yardımıyla bu sistemi kurmuşlardır.

Aşağıdaki tabloda buraya kadar yapılan, Kalite Kontrol Çemberleri ile ilgili açıklamaların bir özetini görmek mümkündür.

**Tablo 4-Kalite Kontrol Çemberlerinin Tarihçesi**<sup>42</sup>



1976: Fransa'da Japon Kalite Çemberlerinden esinlenerek "Geliştirme Gruplarının" kurulması.

1978: Otomobil endüstrisinde kurulan Kalite Çemberleri.

1982: Sonunda 3.000 çember.

1983: Sonunda tahminen 10.000 çember

1983: Türkiye'de Kalite kontrol Çemberlerinin uygulamaya başlaması.

<sup>42</sup> Efil , a.g.e., s.16.

## 2.6. Kalite Çemberlerinin Amaçları

Kalite çemberi kavramı, bir kuruluşun yaptığı her işin kalitesini kapsar. Bu kapsam iş örgütlenmesinin yönetimin, müşteri tatmininin, verimliliğin, para değerinin, güvenilirliğinin, satış sonrası destek ve hizmetlerin, müşteri eğitimi ve bilgilendirme, hizmet hızının kalitesi olduğu kadar, bakım kolaylığı, kuruluşa müşteri güveninin kalitesini ve kuruluş imajını da içerir<sup>43</sup>.

Kalite çemberlerinin teknik kaynakların ve insan kaynaklarının bir araya getirilmesinde düzenli bir yaklaşım sağlaması ilgi çekici yönlerindedir. Kurumsal verimliliğin ve ürün kalitesinin artırılması çalışma yaşamının kalitesi'nin amaçlarıdır.

Kalite çemberleri, işçilerin işlerini başarıyla yürütme yeteneklerini etkileyen sorunlarda veya sorunlara çözüm bulunması sürecinde organizasyonun herhangi bir düzeyinde personele yer verilebilir. Böylece toplam kalite kontrolünün bir parçası olan kalite çemberlerinin esas amaçlarını şöyle sıralayabiliriz<sup>44</sup>:

- Kaliteyi yükseltmek, hataları azaltmak,
- Çalışanların problemleri çözme ve kavrama kapasitesini geliştirmek, problemleri henüz doğmadan engelleme alışkanlığını kazandırmak,
- Çalışanlara çember çalışma konularıyla ilgili eğitim sağlamak,
- Daha uyumlu çalışan-yönetici ilişkisinin gelişmesine ortam hazırlamak,
- Çalışanların motivasyonunu arttırmak,
- İletişim kanallarını işletme çalışanları arasında geliştirmek,
- Her düzeydeki çalışanın beyni, gönül gücü, elleri ile işe katılımını sağlamak,
- Bireyselliği önleyip grup çalışanlarını teşvik etmek,

---

<sup>43</sup> Üstün Dökmen, "İletişim Çatışmaları ve Empati", İstanbul,1994, .s.9.

<sup>44</sup> Besim Akın, Canan Çetin, Vedat Erol, **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi Uygulamadan Örnekler**, 1. Basım, İstanbul, Beta Yayınları, 1998, . s.35



## **2.7. Kalite Çemberlerinin Yararları**

Kalite çemberlerinin yararlarını iki başlık altında inceleyebiliriz. Bunlar çalışanların işletmeye sağladığı yararlar ve kendilerine sağladığı yararlardır<sup>45</sup>.

### **2.7.1. Kalite Çemberlerinin İşletmelere Yararları**

- Bölümler ve çalışanlar arası işbirliğinde artış,
- Kuruluşun sorunlarına karşı çalışanların ilgi artışı,
- İşlerde ve ürün kalitesindeki faaliyette gelişme,
- Devamsızlıklarda düşüş,
- İşçi-işveren ve sendika-yönetim arasında daha verimli ilişkiler,
- Uzun süredir ihmal edilen yada hiç farkına varılmamış sorunların çözümü,
- Önerilen sorunların ve teknik kalitenin onayında artış,

### **2.7.2. Kalite Çemberlerinin Çalışanlara Yararları**

- Düşüncelerin söylenebileceği bir ortamın yaratılması,
- Çok farklı konularda yarar getiren eğitim,
- Aidiyet ve grup içinde işbirliği yapma ve düşüncesinin geliştirilmesi,
- Hayal gücü, bilgi, karar verme ve değerlendirme becerisinin geliştirilmesi,
- İşlerde daha çok çeşitlilik ve zenginleştirme,
- Liderlikle ilgili becerileri değerlendirmek ve geliştirmek,
- İş görenlere çalıştıkları bölümlerdeki faaliyetlerde etkin rol alabilme imkânı sağlanması.

## **2.8. Kalite Çemberlerinin Faaliyet Alanları**

Kalite çemberleri ilk olarak üretim alanında uygulanmış ve en büyük gelişmeyi bu alanda göstermiştir. Ancak hizmet yada ürün sunan tüm kuruluşlar iyileştirme gerek gördükleri bütün departmanlarda ve süreçlerinde kalite çemberi uygulaması yapabilirler. Toplu sözleşmeler, kişisel olaylar, prim sistemleri, ücretler,

---

<sup>45</sup> Düren, a.g.e., s.46.

gibi konular dışında kalan ve işletmedeki çalışanların faaliyetleri ile ilgili diğer tüm konular kalite çemberlerinin üzerinde çalışıp öneri getirebileceği konulardır. Bu yönden bakıldığında konu farklılığı yapılması katılımcı yönetim felsefesine zıt düşse de, kalite çemberi uygulamasının asıl amacı çalışanların işleri ile doğrudan ilgili olan sorunların belirlenerek sonuçlanmasını sağlanmasıdır. Kalite çemberlerinin etkinlikle uygulanabileceği konulara ilişkin dört ana ilke vardır. Bunlar; daha önce incelenen konuların ayıklanması, üzerinde gerçekten iyileştirme yapılabilecek konuların seçimi, geniş anlamda kalite arayışı, çember üyelerinin faaliyetleri ile doğrudan ilgili konuların tercihi biçiminde sıralanabilir<sup>46</sup>.

Kalite çemberlerine geçişte, kuruluşun uygulamadan istekleri doğrultusunda çemberlerin hangi konularda uygulama yapılabileceği açıkça belirlenmelidir. Konular genellikle çember üyelerinin doğrudan işleri kalite arayışı veya daha önceden incelenen bir sorununu çeşitli yönlerinden ele alınması şeklinde olmalıdır. Kalite çemberlerinin faaliyet alanları Tablo 5`te geniş bir şekilde belirtilmiştir<sup>47</sup>.

---

<sup>46</sup> Bozkurt ve Ceylan Eşit, a.g.e, s.18.

<sup>47</sup> Düren, a.g.e, s.48.

**Tablo 5-Kalite Çemberlerinin Faaliyet Alanlarına Giren ve Girmeyen Konular.**

Faaliyet Konuları	Faaliyet Dışı Kalan Konular
<p style="text-align: center;"><b>KALİTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ürün kalitesi normlara uygunluk</li> <li>• Hizmette kalite</li> <li>• Iskartaların azaltılması</li> <li>• Bozuk ambalajların geliştirilmesi</li> <li>• Ürün sunuşlarının geliştirilmesi</li> <li>• Kontrol testlerinin geliştirilmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personel politikaları</li> <li>• Ücretler</li> <li>• Kişisel olaylar</li> <li>• Çalışma düzenleri</li> <li>• Temsil örgütler (sendikalar vb.)</li> <li>• İşletme içinde bir başka bölümün çözüm getirmek istediği ve yetkili olduğu konular</li> <li>• Daha önce çözüm önerileri getirilmiş olan konular</li> <li>• Büyük kutuplaşma ve ikiliklere neden olan sorunlar</li> <li>• Sözleşmeler</li> <li>• Yönetimce sonuçları sakıncalı görülen öneriler</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>VERİMLİLİK</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• İş ve görev düzenlemelerinde değişiklik</li> <li>• Enerji ve hammadde tasarrufu</li> <li>• Üretim plan ve şemalarının geliştirilmesi</li> <li>• Ara stokların azaltılması</li> <li>• İşlerin otomasyonu</li> <li>• Tedarik geliştirme</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>İŞ YAŞAMI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koruyucu ve önleyici bakımın iyileştirilmesi</li> <li>• Çevre geliştirme</li> <li>• Çalışma ortamının iyileştirilmesi</li> <li>• Hiyerarşik ilişkilerin geliştirilmesi</li> <li>• Kaza risklerinin azaltılması</li> </ul>	

## 2.9. Kalite emberlerinin Organizasyon Yapısı

Kalite emberleri 5-10 kişiden oluşan küçük işçi gruplarıdır. Başlıca 5 birimden oluşur. Bunlar yönetim komitesi, koordinatör, rehber, lider ve üyelerdir.

### 2.9.1. Temel Yapısı

Kalite çemberlerinin organize süreci, işletmelerde belirli kademelerle yapılması gereken köklü bir değişimdir. Her firmanın kendine özgü Şartları olmasından dolayı, kalite çemberlerinin organizasyonu da firmadan firmaya, ana konusu değişmemek Őartıyla farklılık gösterir<sup>48</sup>.

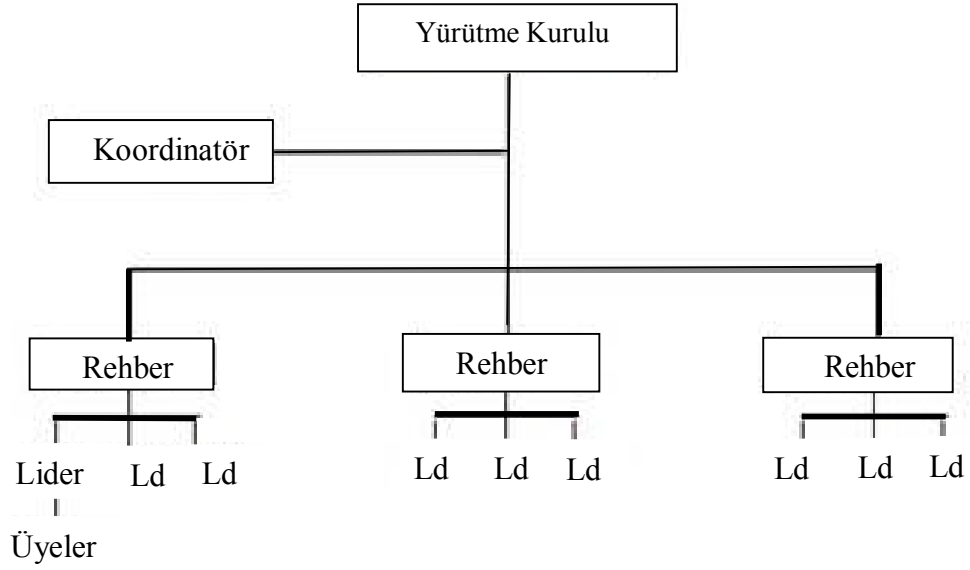
Belirlenen kalite çemberleri organizasyonlarının sürekli olması, her kademedен çalışanın katılması, yönetici ve bu yapılanmayı kabullenmesi ile başarıya ulaştırılabilir. Organizasyonun yapılandırılması adım adım ilerlemeli ve eğitimle birleştirilmelidir. Kalite emberleri başlıca beş bölümden oluşmaktadır<sup>49</sup>.

- 1.Yürütme Kurulu (Yönetim Komitesi)
- 2.Koordinatör
- 3.Rehber
- 4.Lider
- 5.Üyeler

---

<sup>48</sup> Bozkurt ve Ceylan Eşit, a.g.e, s.41.

<sup>49</sup> Ahmet Kovancı, **Toplam Kalite Yönetim: Fakat Nasıl?**, Sistem Yayınları, İstanbul, Haziran 2001, s.277.



**Şekil 2-Kalite Çemberleri Organizasyonu** <sup>50</sup>

## 2.9.2. Kalite Çemberlerinin Elemanları Ve Görevleri

Kalite çemberleri oluşturulurken belirli bir hiyerarşik düzene göre aşağıdaki organlar oluşturulmalıdır.

### 2.9.2.1. Yürütme Kurulu (Yönetim Komitesi)

Yönetim kadrosundan oluşan yürütme kurulu, çember faaliyetlerinin önerilerini inceleyen ve destek veren gruptur. Bir bakıma kalite çemberlerinin yönetim kurulu olarak düşünülebilir. Yürütme kurulu organizasyon düzeyindeki çeşitli gruplar arasındaki iletişimi ve koordinasyonu sağlar.

Yürütme kurulunun en önemli amacı başarılı olabilecek bir kalite çemberi faaliyetini oluşturmaktır. Bu ise yürütme kurulunun üyelerinin özenle seçilmesini gerektirir. Çünkü yürütme kurulu çember ile ilgili sınırları takip eder ve belirler<sup>51</sup>.

Kalite çemberleri yürütme kurulu şirketten şirkete değişiklik göstermekle beraber genellikle 5 ile 10 üyeden oluşur. Yürütme kurulunun başkanlığını üst yönetimde bulunan personel müdürü, kaliteden sorumlu müdür veya şirketin genel

<sup>50</sup> Kovancı, a.g.e.,s.132.

<sup>51</sup> Efil , a.g.e., s.85.

müdürü üstlenebilir. Diğer üyeler ise bölüm ve bölüm sorumlularından, danışmanlardan ve rehberlerden oluşur. Sendika temsilcileri de, genellikle yürütme kurullarının değişmeyen üyeleri arasında yer alırlar<sup>52</sup>.

Yürütme kurulları belirli süreçlerde toplanır ve şirkette kalite çemberleri ile ilgili her konuyu izler tartışır ve yeni projeler oluşturur. Toplantılar faaliyet dönemlerine göre haftada bir, on beş günde bir, ayda bir ya da daha seyrek süreçlerle yapılır. Yürütme kurulunun sorunluluklarını ve görevlerini aşağıdaki gibi ifade edebiliriz<sup>53</sup>:

- Hedeflerin saptanması,
- Hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için bir yürütme planının hazırlanması,
- Fon tahsislerinin temin edilmesi,
- Rehberin seçimi,
- Tanıtım faaliyetleri politikasının saptanması,
- Pilot program için gereken organizasyonun saptanması,
- Ölçüm kriterlerinin (hurda miktarı, kalite seviyesi, makinelerin arıza nedeni ile çalışmama süresi ve yeniden işleme miktarı, vb.) saptanması,
- Çember liderlerinin saptanması,
- En az ayda bir toplantı yapılması,
- Ne gibi özendirme ve ödüllendirme yollarının kullanılacağı belirlenmesi,

Yürütme kurullarının kalite çemberlerine geçiş dönemindeki faaliyetleri üç bölümden oluşmaktadır<sup>54</sup>.

- 1) Sektör ve homojen çalışma ünitelerinin çember faaliyetlerine geçişe uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla, bu konulardaki durum ve gelişmelerin analizinin yapıldığı işletmenin alt bölümü,
- 2) Bu inceleme sonucunda saptanan sektörlerin daha derin ve ayrıntılı bir biçimde incelenmesi,

---

<sup>52</sup> Düren, a.g.e., s.51.

<sup>53</sup> Akın, Çetin, Erol , **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi**, 2002, s.61.

<sup>54</sup> Düren, a.g.e., s.52.

- 3) Araştırmalar sonucu belirlenen bilgilere bakılarak konuyla ilgili rapor ve dosyaların hazırlanması.

Yürütme kurulu yaptığı araştırmalar sonucu, çözüm getirilecek öncelikli sorunlar, eylem planı, bilgilendirme, iletişim planı, eğitim planı ve halen çalışmakta olanların çember organizasyonundaki elde edecekleri statüler gibi konularda rapor hazırlar.

### 2.9.2.2. Rehberler

Organizasyonda grup çalışmalarını koordine eden ve yöneten kişidir. Çemberin etkin çalışmasında kilit bir role sahiptir. Çember ile üst yönetim arasında köprü görevi görür<sup>55</sup>. Rehber sayısı organizasyonun büyüklüğüne göre değişiklik gösterir. Bir rehberin iletişim gücü gelişmiş, iyi bir dinleyici olma, iyi bir motive edici olma, istatistik hakkında temel bilgilere sahip olma, organizatör olma eğiliminde olma, kalite kontrol gibi özelliklere sahip olması gerekmektedir. Görevleri ise; yönetim komitesinin belirlediği çember uygulamalarına katılmak, sorunları çözmeye onlara yardımcı olmak, politikaları uygulamak, liderin eğitimini sağlamak, çember faaliyetleri ile ilgili yönetim komitesine rapor vermek, yönetim ile çember arasında iletişimi sağlamak. Rehber 10 ile 20 arasında çemberden sorumlu tutulabilir<sup>56</sup>.

Kalite çemberleri organizasyonunda rehberlerin konumları ve rolleri çok büyüktür. Rehber, işletme küçükse işletmenin tamamında değilse işletmenin bir alt bölümünde kalite çemberleri ile ilgili faaliyetleri koordine etmek ve düzenlemekle görevlidir. Bunun için işletmeler rehber eğitiminde ve seçiminde ve çok dikkatli olmak zorundadırlar.

Rehberler işletmeyi tanıyan, zaman zaman meydana gelecek gerginliklerin üstesinden gelebilecek, tartışmalara ve fikir alışverişine açık, örgütsel sorunlara ilgi duyan, kişilerden seçilmelidir. Bunun yanında rehberler çember liderlerinin eğitimini üstleneceğinden dolayı gerekli pedagojik ve metodolojik bilgiye sahip olmalıdır. Rehberler kalite çemberlerinin etkin çalışması bakımından çok önemli bir role

---

<sup>55</sup> H. Müftüler, **Kalite Çemberleri Uygulama El Kitabı**, İstanbul, 1994, s.21.

<sup>56</sup> Muhittin Şimşek, “**Kaizen’in İlk Basamağı: Kalite Çemberleri**”, Mühendis Makina Dergisi, Cilt37, Sayı 447, Kasım 1996, s.25.

sahiptir. İletişim ve liderlik becerisi yüksek olması gereken rehberler şu özelliklere sahip olmalıdır<sup>57</sup>:

- İnsanlarla anlaşabilme becerisine sahip olmak,
- Geliştirilen iletişim ve işbirliği araç ve tekniklerini en iyi şekilde bilmek ve uygulamaya geçirmek,
- Bireylerin ilerlemesine ilgi duyan dinamik bir insan olmak,
- Topluluk önünde güzel konuşabilme becerisine sahip olmak,
- Konuşma dilini, çeşitli bireylerdeki kişilere uygun olarak kullanabilmek,
- Serinkanlı ve sabırlı olmak,
- Çember programının bütün sorumluluğunu taşıyabilecek ve kalite çemberlerinin temel felsefesini tamamen anlamış olmak.

Yukarıda belirtilen özelliklere sahip bulunması gereken rehberlerin belli başlı görevlerini şöyle sıralayabiliriz<sup>58</sup>:

- Üst kademeler ile kalite çemberleri arasındaki iletişimi sağlamak,
- Gruplar arası ve grup içi sorunların çözümünde yardımcı olmak,
- Çemberin performansını değerlendirmek ve ölçmek,
- Başlangıçta uygulanan çemberlerin sürekli gelişimini sağlayacak ek eğitimi ve temel eğitimi geliştirmek ve geliştirme yöntemlerini oluşturmak,
- Grup toplantılarına yardımda bulunmak.

Rehberler çoğunlukla işletme içinden seçilmektedir. Dolayısıyla rehberler bir yandan işletmedeki görevlerinin devam ettirirken öte yandan da rehberlik çalışmalarını sürdürür. İşletmelerde çoğunlukla bu yöntem kullanılmaktadır. Buna karşılık işletmeler bazen dışarıdan, uzmanlık alanı kalite yönetimi ve insan ilişkilerinde başarılı olan kişileri rehber olarak uygun görmektedirler.

---

<sup>57</sup> T.C. Sağlık Bakanlığı, **Hastaneler İçin Kalite Yönetimi Uygulama Kılavuzu**, Kalite Yönetimi Hizmetler Müdürlüğü, 2005, s.81-82.

<sup>58</sup> Akın, Çetin, Erol, **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi**, s.67.



### 2.9.2.3. Liderler

Her çemberde bir lider olmak zorundadır. Lider, çember faaliyetlerin başarıya ulaşabilmesi için grubun faaliyetlere katılmasını sağlamalı, grubu teşvik etmeli ve gerektiğinde üyeleri eğitebilmelidir. Çember lideri olarak çoğunlukla ustabaşlar seçilmektedir. Liderler yürütme komitesi tarafından aday gösterilerek seçilebileceği gibi, yönetim tarafından gönüllü olanlar teşvik edilerek belirlenebilirler.

Yöneticiler çemberlerin daha etkin çalışması için <sup>59</sup>:

- Toplantıları planlamalı,
- Ajanda kullanarak bir sonraki toplantının gündemini özetlemeli,
- Üyelerin problemleri ile ilgilenmeli,
- Toplantı notları ve projelerin durum hakkında kayıtlar tutmalı,
- Sorular sormalı,
- Açık fikirli ve objektif olmalı,
- Zamanı iyi değerlendirmeli,
- Üyelerin söze dönüşmemiş mesajlarını (beden dilini) izlemeli,
- Şekiller çizmeli,
- Hedefe yönelik kalmalı,
- Zamanında başlamalı ve bitirmeli,
- Mesajları dinlemeli ve açıklamalı,
- Ziyaretçi kabul etmeli
- Çember sürecinde ilgili ve samimi olmalı,
- Boş zamanı sınırlamalıdır.

Çemberlere geçiş aşamasında liderler, belirlenen eğitim programı doğrultusunda, işletme dışından görevlendirilen eğitimciler veya uzmanlar tarafından eğitilir. Çember liderlerinin görevleri ise şunlardır<sup>60</sup>:

---

<sup>59</sup> T.C. Sağlık Bakanlığı, Hastaneler İçin Kalite Yönetimi Uygulama Kılavuzu, s.83

- Destek, arzu, istek ve temin etmek,
- Yaratıcı, sorunları çözüme tekniklerinin kullanılmasını sağlamak,
- Etki altında kalmadan çalışmalarını yürütmek,
- Bütün üyelerin çalışmalara katılmasını sağlamak,
- Yönetimin bilgilendirilmesini temin etmek, toplantılara yöneticileri davet etmek, yazılı raporlar hazırlamak ve fikirlerini sormak
- Üye olmayanları da çalışmalardan bilgilendirmek,
- Projelerin takibinde rehberlik yapmak ve katkıda bulunmak
- Grup üyelerini geliştirmek ve eğitmek.

#### 2.9.2.4. Üyeler

Çemberin oluşumunda en önemli birimdir. Üyelik gönüllülüğe dayalıdır. Bu üyelerin eğitimi çemberde ihmal edilmemesi gereken bir faktördür. Üyelerin, bütün toplantılarda bulunmak, istatistik teknikleri öğrenmek, işi istekli yapmak, davranış tüzüğüne uymak, kalite çemberi ilkelerine bağlı hareket etmek, kalite çemberi programını tanımak, çembere yeni üyeler bulmak ve problemin çözümüne katılmak, öneriler geliştirmek gibi görevleri vardır<sup>61</sup>.

Yürütme kurulu tarafından çember faaliyet alanı olarak belirlenen bölgedeki bütün çalışanlar çember üyesi olabilir. İlk başta çok fazla gönüllü olması durumunda seçim yapılarak, bir kısım gönüllüler ilk kurulacak çemberlere diğerleri de daha sonra kurulacak çemberlere üye yapılır.

Grup üyelerinin sahip olması gereken özellikler arasında en önemlileri, başkalarıyla bir arada çalışırken onların görüşlerini dinlemek, eleştirilere açık olmak, alınacak kararları oluşturmada görüşlerini ortaya koyacak cesarete olmak, üstlendiği işi zor da olsa başarmaya çalışmak, yani bir sorumluluk duygusuna sahip olmaktır<sup>62</sup>.

---

<sup>60</sup> Üstün Dökmen, "İletişim Çatışmaları ve Empati", İstanbul,1994, s.15.

<sup>61</sup> Çetin, C., B. Akın ve V. Erol, **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi (ISO 9000:2000 Revizyonu)**, Beta Yayınları, 2.Baskı, İstanbul, Şubat 2001, s.161-162

<sup>62</sup> Efil , a.g.e., s.91.

Üyeler çemberlerin en önemli unsurudur çünkü üyesiz çember yada programdan söz edilemez. Üyelerin sorumluluk ve görevleri aşağıdaki gibi sıralanabilir<sup>63</sup> :

- Bütün toplantılara devam etmek,
- İstatistik teknikleri öğrenmek,
- Toplantılara zamanında devam etmek,
- Davranış yönetmeliğine uymak,
- Çember ilkeleri çevresinde hareket etmek,
- Kalite kontrol çemberleri programına katılmak,
- Problemleri çözmeye katılmak.

Kısacası çember üyelerinin aktif katılımları başarıyı ortaya çıkarır ve takımın temelidirler.

#### **2.9.2.5. Koordinatör**

Koordinatör, organizasyonun yönlendirilmesinde ve organizasyonun sürdürülmekte olan çember faaliyetlerinin koordinasyonu ve yönlendirilmesinden sorumlu olan kişidir. Yönetim komitesinin gerçek üyesidir ve asıl görevi rehberle yönetim komitesi arasındaki iletişimi sağlamaktır<sup>64</sup>.

Koordinatör, bir organizasyon içinde yürütülen kalite çemberleri faaliyetlerinin yönlendirilmesinden ve koordinasyonundan sorumlu olan kişidir. Koordinatör, rehberleri yönetime destek sağlamakla ve denetlemekle birlikte asıl görevi rehberle yönetim kurulu arasında iletişim kurmaktır. Kalite çemberleri iletişim kanalları yukarıdan aşağıya olduğu kadar, aşağıdan yukarıya doğru da olumlu bir şekilde çalışmaktadır. İletişim sadece çember üyeleri arasında kalmaz, yönetim ile üyeler arasında da doğrudan ilişki kurulur. İletişim kanallarının açık tutulması için önemli bir örgütsel ortamın yaratılması hususunda koordinatöre önemli görevler düşmektedir.

---

<sup>63</sup> T.C. Sağlık Bakanlığı, Hastaneler İçin Kalite Yönetimi Uygulama Kılavuzu, s.84.

<sup>64</sup> Muhittin Şimşek, **Toplam Kalite Yönetimi**, Alfa Yayınları, 3.Baskı, İstanbul, 2001, s.177-207.

### **2.9.3. Kalite Çemberi Organizasyonunu Tamamlayıcı Unsurlar**

Kalite çemberi organizasyonu içinde yürütme kurulu, lider, rehber ve üyelere yardımcı olmak ve bu kısımların yaptıkları işleri tamamlayıcı özellikte başka unsurlarda bulunmaktadır. İnsan ilişkilerine önem veren, çok yönlü iletişim, hiyerarşik yapı, yeni görüşlere ve önerilere açık katılımcı bir yönetim ve tüm bunlardan önemlisi, insana önem veren yöneticiler, kalite çemberlerinin etkinliğine inanmış, kalite çemberlerinin temel yapısını tamamlayan hususların başında gelmektedir<sup>65</sup>.

Kalite çemberlerini tamamlayıcı hususlar şu şekilde sıralanabilir;

#### **2.9.3.1. Uzman Danışmalar**

İşletmeler, kalite çemberi çalışmalarında çember elemanlarına değişik konularda yardımcı olmak üzere uzman danışmanlar bulundurabilirler<sup>66</sup>.

#### **2.9.3.2. İletişim Ağları**

Kalite çemberi faaliyetlerinin işletme içinde bildirilmesi ve sürekli gündemde tutulması için hazırlanan panolar ve ilanlar gibi yöntemleri içeren haberleşme düzenleri iletişim ağı olarak nitelendirilebilir<sup>67</sup>.

#### **2.9.3.3. Eğitim Faaliyetleri**

Personelin, kuruluşun felsefesini ve hedeflerini paylaşmalarını, işlerini düzenli olarak yapmaları için özel sistemlerini anlamalarını sağlayacak bir eğitim ve tamamlanan eğitimin değerlendirilmesi yöntemi ile kalitede iyileştirmeler sağlanacaktır<sup>68</sup>.

Eğitim yoluyla, torpil, kısa yoldan köşe dönme, adam kayırma, gibi uygunsuz davranışların bireysel başarılarla dönüşmesi mutlak surette engellenebilir, doğru bilgilerle donatılmış bir kurum oluşturularak kaynaklar verimli bir şekilde

---

<sup>65</sup> Düren, a.g.e., s.57-58

<sup>66</sup> Bozkurt ve Eşit, a.g.e., s.61.

<sup>67</sup> Düren, a.g.e, s.58.

<sup>68</sup> Nazmi Karyavaşdı, "Toplam Kalite Yönetimi", <http://www.maliye.gov.tr/kalite/menu/tkynedir.htm>, ( 10.09.2006).

kullanılmış ve personele göre iş, işe göre personel yerleştirme sistemi oluşturulmuş olur<sup>69</sup>.

Kalite çemberlerini benimsemiş işletmelerin geneli eğitim için yüksek bütçeler ayırmaktadırlar. İşletmenin diğer çalışanları ile beraber çemberler ile doğrudan ilgili personel de zaman zaman kalite çemberleri ile ilgili eğitim programlarına katılmaktadırlar. Böylece bu katılımcılar hem kalite çemberlerine yakınlaşmakta hem de kendi performanslarını geliştirici yeni nitelikler kazanmaktadır. Kalite çemberlerine geçiş aşamasında yönetici kadroları için özellikle insan ilişkilerini geliştirmeyi hedefleyen birçok eğitim programları uygulanmasında büyük fayda vardır.

#### **2.9.3.4. Kalite Çemberi Yönetmeliği**

İşletmelerde kalite çemberi organizasyonunu tamamlayıcı nitelikteki bir diğer önemli özellikte, daha çemberlere geçiş aşamasında hazırlanması ve tüm işletme bölümlerine dağıtılması gereken, kalite çemberlerini tanıtan ve tanımlayan bir yönetmeliktir<sup>70</sup>.

Kalite çemberleri yönetmeliği kalite çemberlerinin hedefi, işleyişini, yapısını, çemberlerin faaliyet alanına giren konuları, bu organizasyonda vazife alan kişilerin vazife ve sorumluluklarını ve yöneticileri çemberleri seçmeye iten nedenleri içeren bir dokümandır. İş görenlerin konuyla ilgili her türlü sorularını cevaplayacak detay olmalıdır. Bu doküman şirket içinde mümkün olduğu kadar geniş bir çevreye dağıtılmalıdır.

#### **2.9.3.5. Kalite Çemberleri Konseyi**

İşletmelerde var olan kalite çemberlerinin liderleri arasındaki koordinasyonu sağlamak amacıyla kalite çemberleri komisyonları oluşturulmaktadır. Bu konseye işletmedeki tüm lider ve rehberlerin katılımı şarttır. Konsey işletmedeki rehberlerin

---

<sup>69</sup> Yavuz Demirel, "TKY'nin Uygulanabilmesi İçin Gerekli Koşullar"

[http://www.kalder.org/preview\\_content.asp?contID=723&tempID=1&regID=2](http://www.kalder.org/preview_content.asp?contID=723&tempID=1&regID=2), (21.04.2008).

<sup>69</sup> Düren, a.g.e.,s.59.

birinin başkanlığında başarılı çemberlerin durumunu belirlemek, kalite çember faaliyetlerinin genel bir değerlendirmesini yapmak, karşılaşılan sorunları incelemek, amacıyla belirli zaman aralıklarında toplanır<sup>71</sup>.

#### **2.9.3.6. Kalite Çemberleri Arasındaki İlişkiler**

Kalite çemberi uygulamalarından başarılı sonuçlar alınmasına olumlu katkılarda bulunacak diğer bir etken de işletme içindeki kalite çemberlerinin birbirleriyle ilişki içinde olmasının sağlanmasıdır. Çemberler arası ilişkilerin ilerletilmesi için çeşitli yöntemler kullanılabilir. Bunlardan birincisi; işletme içinde konferanslar düzenleyerek kalite çemberlerinin deneyimlerinden ortak sonuçlar çıkarmak ve bu sonuçları işletme yararı için değerlendirmektir. İkinci yöntem; işletme dışında toplantılar düzenleyerek kalite çemberlerini bir araya getirmektir. Üçüncü yöntem ise; işletme içinde çeşitli bölümlerdeki veya işletmedeki kalite çemberlerinin düzenli bir şekilde belli aralıklarda birbirlerini ziyaret etmelerinin sağlanmasıdır<sup>72</sup>.

#### **2.9.3.7. Gazete ve Dergi**

Kalite çemberleri ile ilgili, işletme dışında veya içinde yayınlanan gazete veya dergilerin çemberler arasındaki iletişim geliştirilmesinde büyük katkısı bulunmaktadır. 1962 yılından beri Japonya'da yayınlanan ustabaşılar için kalite kontrol dergisi buna en belirgin örnektir. Türkiye'de ise, kalite çemberlerini benimseyen işletmelerden biri olan Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş.,1988 yılından beri iki ayda bir "kalite" adında bir dergi yayınlamakta ve bu dergide işletmedeki kaliteyle ilgili çalışmalara ve kalite çemberleri faaliyetlerine yer verilmektedir. Dergi ve gazetelerde çember faaliyetleri hakkında çıkan olumlu yazılar çember lideri, rehberi ve üyelerini gururlandırarak onların motivasyonlarını güçlendirmektedir<sup>73</sup>.

---

<sup>71</sup> Bozkurt ve Eşit, a.g.e., s.62.

<sup>72</sup> Düren, a.g.e., s.60.

<sup>73</sup> Düren, a.g.e., s.61.

### 2.9.3.8. Bütçe

Kalite çemberleri organizasyonunun iyi planlanmış bir bütçeye ihtiyacı bulunmaktadır. Mesela, çemberlerin bazı faaliyetleri ile ilgili testler yapılmak zorunda kalınabilir. Bunun için ihtiyaç duyulabilecek malzeme ve ölçüm aletlerinin alınması bir maliyet ögesi olarak meydana gelir. Kalite çemberlerinin maliyet ile ilgili problemleri iki yöntemle çözülebilmektedir<sup>74</sup>.

Kalite çemberlerinin çalışmaları ile ilgili tüm bedeller, çemberin faaliyet gösterdiği bölümün genel giderleri arasında gösterilebilir. Bu yöntem çembere yük olmaması bakımından kârlıdır. Fakat bu yöntemle kalite çemberinin üretkenlik/maliyet oranı net olarak belirlenemez.

Başka bir yöntem ise; kalite çemberine kendi sorumluluğunda bulunan bir bütçe tahsis edilmesidir. Bu şekilde çember kendi bütçesini kendi yönetir. Fakat bu yöntemin düzgün bir şekilde uygulanabilmesi için çember elemanlarının bütçeyi yönetebilecek bilgiye sahip olmaları gerekmektedir.

### 2.10. Kalite Çemberlerinin Kurulmasında Temel Planlama Safhaları

Kalite çemberlerinin kuruluşu bir işletmede bir takım çalışmalardan meydana gelir. Farklı bir deyişle, kalite çemberlerinin kurulmasında bazı temel planlama aşamaları söz konusudur. Bir işletmenin kalite çemberlerinin kuruluşunu planlarken aşağıdaki aşamaları izlemesi ve etkin kalite çemberleri örgütlenmesine geçişe yardımcı olacaktır<sup>75</sup>

Bu aşamaları aşağıdaki şekil üzerinde görmek mümkündür:

Kalite çemberi faaliyetlerini uygulama planı aşağıdaki tablolar da görüldüğü gibi üç aşamada gerçekleşir<sup>76</sup> :

- Aşama 1, kalite çemberleri kurulmadan önce (Tablo 6),
- Aşama 2, kalite çemberleri kurulduğunda (Tablo 7),
- Aşama 3, kalite çemberlerinin izlenmesi ve genişletilmesi (Tablo 8).

---

<sup>74</sup> Düren, a.g.e., s.62.

<sup>75</sup> Akın, Çetin, Erol, Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi Uygulamadan Örnekler, s.41.

<sup>76</sup> Canan Çetin, Endüstri İşletmelerinde Kalite Kontrol Çemberleri , İstanbul Sanayi Odası Araştırma Dairesi, Yayın No:1987/2, İstanbul, 1987, s.47.

## 2.10.1. I. AŞAMA: Kalite Çemberleri Kurulmadan Önce

**Tablo 6- 1.Aşama :Kalite Çemberleri Kurulmadan Önce<sup>77</sup>**

<b>Kalite Çemberleri Kurulmadan Önce</b>	
<b>Faaliyetler</b>	<b>Sorumlu Olarak Faaliyeti Yürüten</b>
• Eğitim kurslarının yürütülmesi. • Rehberlerin ve liderlerin seçimi.	• İşletmelerin Kendisi/Araştırma Geliştirme
• Yürütme komitesinin oluşturulması.	• Üst Kademe Yönetimi
• Çember hedeflerinin saptanması ve kesinleştirilmesi.	• Üst Kademe Yönetimi/Rehber/Yürütme Komitesi
• Çeşitli kaynaklardan gelen girdileri kullanarak bir yürütme programının geliştirilmesi (Bu faaliyetler öneri halindeki bir politika ve programın tamamlanmasını kapsar).	• Rehber
• Alternatif faaliyet yollarının geliştirilmesi.	• Rehber
• Her faaliyet yolunun olumsuz yanlarının saptanması.	• Rehber
• Yürütme programının kesinleştirilmesi.	• Rehber
• Temel program aşamalarının dizilişinin ve zamanlanmasının geliştirilmesi.	• Rehber
• Önce ve sonra gerçekleştirme karşılaştırmalarında kullanılmak üzere yürütmeye ilişkin verilerin toplanması (özellikle geçmiş aylarda bulunmayan veriler).	• Rehber
• Yönetici personel ve sendika personeli arasındaki tartışma toplantılarının yürütülmesi.	• Rehber
• Bir ya da daha fazla pilot çember kuracak yöneticiyle karar birliğine varılması.	• Rehber / Pilot Departman Yönetici
• Pilot departman yöneticilerinin kalite kontrol çemberleri literatürünü okumaları ve bir soru listesi hazırlanmaları.	• Rehber / Pilot Departman Yönetici
• Pilot departman yöneticilerinin yürütme komitesiyle bir araya gelerek çıkartılan soru listesini değerlendirmeleri.	• Yürütme Komitesi / Pilot Departman Yöneticileri
• Konuya ilgi duyan gönüllüler arasından pilot program için çember liderlerinin seçimi.	• Pilot Departman Yöneticiler
Yürütme Komitesi, pilot departman yöneticilerinin ve liderlerinin bir soru cevap oturumu için toplanmaları.	• Yürütme Komitesi / Pilot Departman Yöneticileri
• Rehberlerin liderlere eğitime başlangıç için gerekli olan bilinçlenmeyi sağlaması için el kitapları dağıtması.	• Rehber
• Lider eğitiminin yürütülmesi.	• Rehber
• Uygulamaya konulacak kalite kontrol çemberleri pilot programının işletme içindeki bütün çalışanlara gazete, dergi, bildiri ya da duyuru bültenleriyle duyurulması.	• Rehber

<sup>77</sup> Çetin, Endüstri İşletmelerinde Kalite Kontrol Çemberleri, s.47.



Uzun vadeli bir başarı için organizasyonun tamamının bu uygulamaya hazır olması gerekmektedir. Tablo 6`da görüldüğü gibi bu ilk aşamada, yönetim kadrosu ile rehber tarafından kalite kontrol çemberlerinin alt yapısı oluşturulmaktadır. Bu amaçla, Organizasyonun üst kademe yönetimi tarafından yürütme komitesi kurulmakta ve kalite kontrol çemberlerinin tesis edilmesinde etkin rol oynayacak olan rehber ve liderler seçilmekle birlikte tüm personele kalite çemberleri faaliyetleri konusunda eğitim verilmektedir<sup>78</sup>.

Eğitim, öncelikle üst düzeyin kalite çemberleri felsefesini edinmelerine yöneliktir. Bundan dolayı üst düzeye bu felsefenin ana özellikleri konusunda bilgi sunulur. Üst düzeyin kesin desteği onaylandıktan sonra, uygulamaların felsefesi orta ve alt düzey bölümlere eğitimle anlatılır. Bu eğitimin gayesi, bu düzeylerin uygulamalarda yüklenecekleri rol ve önemi anlamalarını sağlamaktır. Daha sonra bu eğitim faaliyetleri tüm kuruluşa yaygınlaştırılmaktadır. Burada amaç, hem çalışanların gönüllü olarak grup faaliyetlerine katılmalarını sağlayacak güven ve heyecanı yaratmak, yönetimin yönetme işine yeni bakış açısını tanıtmaktır. Burada, sendikanın da eğitilmesi, faaliyetlere destek sağlanması ve uygulamaların özünün kavraması için gereklidir<sup>79</sup>.

Organizasyonun hazırlanması sırasında olumlu sonuçlar alınmasıyla birlikte ilk grupların oluşturulması faaliyetleri başlar. Bu organizasyonda aynı anda uygulamaya geçmektense, pilot bir bölüm seçip pilot gruplar oluşturmanın daha iyi olacağı belirtilmektedir. Pilot bölüm seçiminde dikkat edilecek unsurlar<sup>80</sup>:

- Bu bölümde işçi-yönetici ilişkilerinin sorunsuz olması,
- Bölümdeki çalışanlar arasında genel olarak uyumlu bir ortam sergilenmesidir.

Bu bölümde karşılaşılan ve kalite çemberlerinin üzerinde çalışmak üzere seçmeleri olası problemler bakımından da, bölümde fazla büyük sorunlar olmamalı, daha küçük, daha çabuk ve somut sonuç alınacak sorunlar olmalıdır.

---

<sup>78</sup> Şahin, Toplam Kalite Yönetiminin Etkinliğinde Kalite Kontrol Çemberlerinin Rolü, Askeri Okullar Uygulaması, s.53.

<sup>79</sup> Efil ,a.g.e., s.51.

<sup>80</sup> Efil, a.g.e., s,51-53.

## 2.10.2. II. AŞAMA: Kalite Çemberleri Kurulduğunda

Kalite kontrol çemberleri faaliyetlerinin planlanmasının ikinci aşaması olan kalite kontrol çemberleri kurulduğunda (Tablo 7) organizasyon yöneticileri, üst yönetim tarafından oluşan yürütme komitesi ve çember liderleri tarafından birinci aşamada belirlenen hedefler ile yürütme programı tekrar gözden geçirilerek değerlendirilmekte, kalite kontrol çemberlerinin bilinçlendirilmesi için toplantılar düzenlenmektedir. Bu aşamada daha çok organizasyonun ulaşmak istediği hedefler irdelenmekte ve kalite kontrol çemberlerinin bilinçlendirilmesi amaçlanmaktadır<sup>81</sup>.

**Tablo 7- 2.Aşama :Kalite Çemberleri Kurulduğunda<sup>82</sup>**

<b>Kalite Çemberleri Kurulduğunda</b>	
<b>Faaliyetler</b>	<b>Sorumlu Olarak Faaliyeti Yürüten</b>
• Politika, süreç ve yürütme programının irdelenmesi	• Yürütme Komitesi
• Departman yöneticilerinin çalışanlarıyla kalite kontrol çemberleri bilinçlendirme toplantılarının yürütülmesi	• Yöneticiler
• Toplantıda bir rehberin, liderin ve ideal şartlarda yürütmede görevli bir kişinin konuşmacı olarak yer alması.	• Lider
• Liderin, çalışanlarla çember üyeliği için ilişki kurması ve durumu saptaması	• Lider
• Liderin haftalık kalite kontrol çemberleri toplantıları düzenlemeleri ve üye eğitimlerini başlatmaları	• Lider

<sup>81</sup> Şahin, Toplam Kalite Yönetiminin Etkinliğinde Kalite Kontrol Çemberlerinin Rolü, Askeri Okullar Uygulaması, s.53-54.

<sup>82</sup> Çetin ,Endüstri İşletmelerinde Kalite Kontrol Çemberleri, s.48.

### 2.10.3. III. AŞAMA: Kalite Çemberlerinin İzlenmesi ve Genişletilmesi

Kalite kontrol çemberleri faaliyetlerinin planlanmasının üçüncü ve son aşaması olan kalite kontrol çemberlerinin izlenmesi ve genişletilmesi aşamasında (Tablo 8) kalite kontrol çemberleri tarafından mevcut çalışmaların değerlendirilmesi için yönetime sunuş yapılmakta, yöneticiler çember toplantılarına katılmakta, yürütme komitesi tarafından yapılan çalışmalar personele duyurulmakta ve çember faaliyetleri programlarında yenilikler yapılmaktadır.

**Tablo 8- 3.Aşama: Kalite Çemberlerinin İzlenmesi ve Genişletilmesi<sup>83</sup>**

<b>Kalite Çemberlerinin İzlenmesi ve Genişletilmesi</b>	
<b>Faaliyetler</b>	<b>Sorumlu Olarak Faaliyeti Yürüten</b>
Çemberlerin öneri ve/veya mevcut durumun değerlendirilmesi için yönetime sunuşta bulunması	• Kalite Kontrol Çemberleri
• Departman yöneticisinin, en az ayda bir defa kalite kontrol çemberleri toplu ya da kısmi bir toplantısına gözlemci olarak katılması.	• Yönetici
• Yürütme komitesi, kalite kontrol çemberleri sayısının artmasını sağlayacak programların kesinleşmesi.	• Yürütme Komitesi
• İşletme gazetesinde tanıtımın yapılması	• Yürütme Komitesi
• Politika, süreç ve yürütme programında yenilemeler yapılması • Çember sayısının artırılmasına karar verilmesi	• Yürütme Komitesi

Bu aşamada çember faaliyetleri izlenmekte, tüm personele bilgi verme ve Kalite Kontrol Çemberleri'ne ilgi ve duyarlılığı arttırma konusunda bazı girişimlerde bulunarak çember sayılarının artırılması amaçlanmaktadır. İşletme içinde ustabaşı, operatör, fonksiyonel kadro ve operasyonellere konu hakkında gerekli bilgiler verilmelidir. Bu bilgilerin anlaşılır olması için farklı dokümanlar, makaleler toplantı, film ve işletme gezilerinden faydalanılabilir.

<sup>83</sup> Çetin ,Endüstri İşletmelerinde Kalite Kontrol Çemberleri, s.49.

Ayrıca yöneticilere yönelik eğitim faaliyetlerine ağırlık vermek gerekir. Eğitim planı yönetici kapasitesini iyileştirme amacına yönelik kalite, yönetsel, ekonomik ve genel eğitim faaliyetlerini konu alabilir<sup>84</sup>.

## **2.11. Kalite Çemberlerinin Çalışma Esasları**

Bir organizasyonda Kalite Çemberi gruplarının çalışma unsurlarının başlangıcından itibaren beş safhaya ayırmak mümkündür<sup>85</sup>:

1. Programın tanıtılması
2. Sorun çözümü
3. Yönetim desteği ve onayı
4. Çözümün uygulanması
5. Süreklilik

### **2. 11.1. Programın Tanıtılması**

Bu devrede bir kampanya başlatılarak uygulama bütün çalışanlara tanıtılır. Programın uygulanabilmesi için gerekli kaynak sağlanır ve programa katılacak istekliler bulunmaya çalışılır. Yeterli sayıda istekli çalışan bulunduğu da bunlara programın gerektirdiği eğitim verilir.

Burada meydana gelebilecek ve programın sürdürülmesine mani olabilecek öğeler yeterli kaynağın sağlanmaması, istekli katılımcı sayısının az olması ve katılanların grup halinde sorun çözmek için verilen eğitimde başarılı olmamasıdır<sup>86</sup>.

### **2. 11.2. Sorun Çözümü**

Kalite çemberleri üyeleri yöneticilerinin başkanlığında toplanarak sorunların tespiti ve çözüm önerileri ile ilgili görüş ve düşüncelerini belirttikleri toplantılar düzenlemektedirler bu toplantılarda görüş ve düşüncelerini içeren toplantı tutanaklarına kaydetmektedirler.

---

<sup>84</sup> Efil , a.g.e., s.59-60.

<sup>85</sup> Yanar, a.g.e.,s.20.

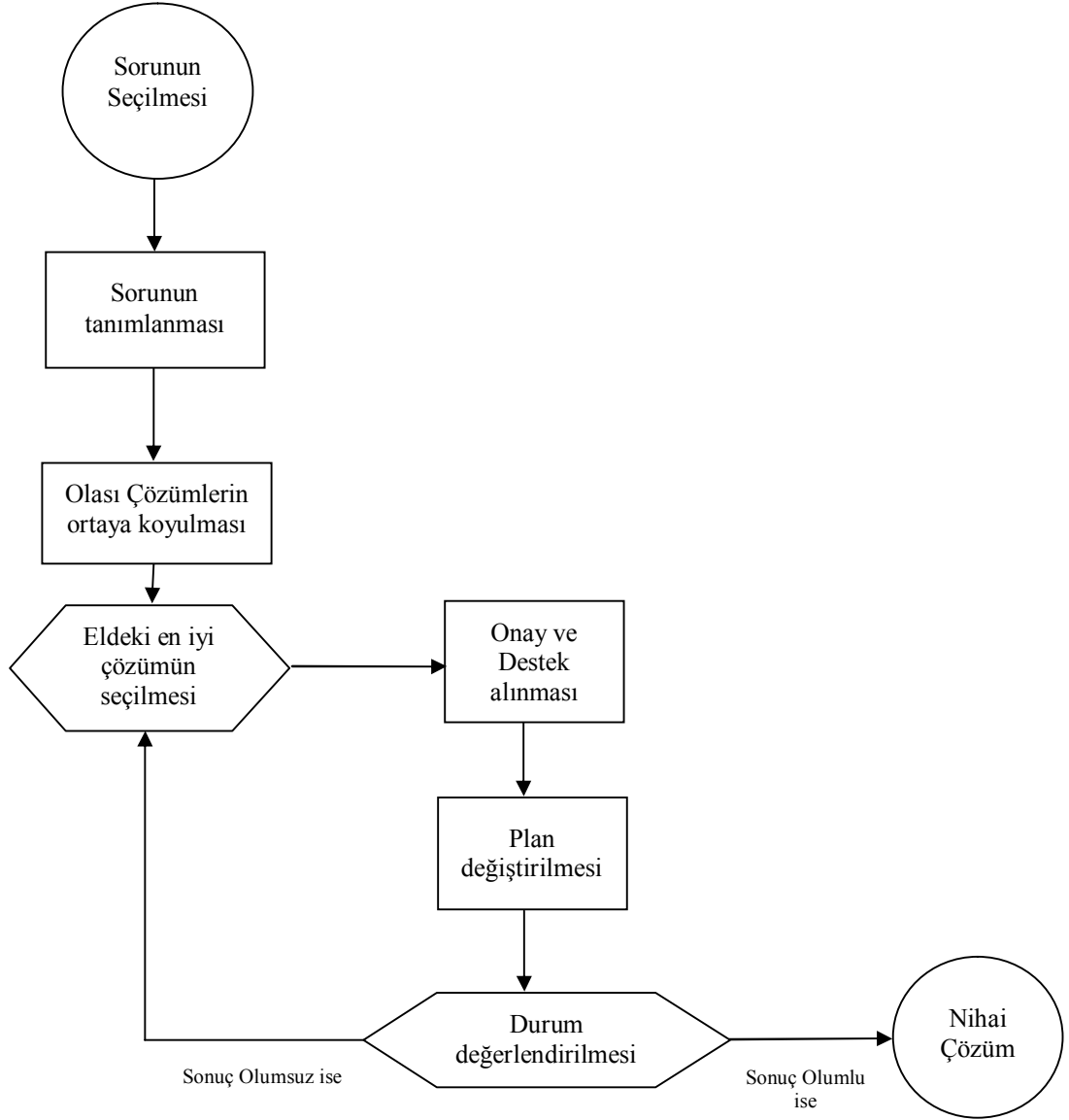
<sup>86</sup> A..g.e.,s.21.

Problemler çember üyelerinin bir ya da birkaçı tarafından tespit edilir. Tespit edilen sorun sayısı birden fazlaysa, sorunlar gruba sunulur ve grup üyeleri hangi sorunun öncelikli olarak ele alınacağını belirlerler<sup>87</sup>.

Sorun tespit edildikten sonra, üyeler sorunun analizi üzerinde çalışırlar. Burada amaç, sorunun özellik ve tiplerini belirlemektir. Bu aşamada, eğer gerekiyorsa, bazı istatistiksel yöntemler kullanılarak veri toplanır. Daha sonra, soruna yol açan ana sebep veya sebepler bulunur. Bu andan itibaren gaye, sorunun nasıl çözüleceğidir. Üyeler soruna yol açan sebeplerin çeşitli yönlerini incelerler ve bunların nasıl yok edileceği hususunda gruba öneriler sunarlar. Grup, bu fikirleri ele alır ve görüşür. Böylelikle sonuç olarak ortaya bir çözüm önerisi çıkmış olur. Sorun çözümünde kullanılan akış şeması aşağıda belirtilmiştir.

---

<sup>87</sup> Düren, a.g.e, s.68.



**Şekil 3-Sorun Çözümünde Uygulanan Akış Şeması<sup>88</sup>**

### 2. 11.3. Yönetim Desteği ve Onayı

Bu devrede grup tarafından seçilen sorun için bir çözüm üretilmekte, sonraki devrede bu çözümün veya önerinin sunuş metni ve görsel malzemeler (tablolar, grafikler, şemalar, vs...) hazırlanarak yönetime sunulup onayı alınmaktadır. Bu nedenle Kalite çemberleri yönetime bir sunuş davetiyesi hazırlayarak çözüm önerilerine ilişkin fikir ve görüşlerini anlatacakları özet raporlarını hazırlamalıdır.

<sup>88</sup> Yanar, a.g.e., s.22.

Bu safhada meydana gelebilecek olumsuz durum, üretilen çözümün veya görüşlerin ya da bunların yönetime sunulmuş biçiminin yetersiz kalmasıdır. Bunun yanında çözüm ve bunun sunulması yeterli olsa bile üst veya orta düzey yöneticilerin bu çözüme ve öneriye karşı olumsuz davranış sergilemeleri söz konusu olabilir.

Bir kalite çemberi uygulamasının başarılı olması için, yönetim tarafından bütün olarak ele alınması ve açık olarak desteklenmesi gerekmektedir. Ele alınması gereken bir konu da bazı yöneticiler için konunun bütünüyle yeni olması ve verecekleri tepkilerin karışık olmasıdır. Tüm yöneticilerin ve formlerinin çember yaklaşımını tümüyle anlaması ve desteklemesi beklenmemelidir.

İlgili birimin kapsamında yöneticiler ve formler ile bir iletişim ağı planlanmalıdır. Onların uygulamaya katılmaları kesin olarak sağlanmalıdır. Çemberlerin çalışmaları ve çözülmesi amaçlanan sorunlarla ilgili bilgi edinmeleri, gözlem yapmaları, görev dağıtımında yer almaları, yönetime sunulan raporları sunarak fırsatlar yakalamaları sağlanmalı ve uygulamanın gidişatı hususunda görüşleri alınmalıdır<sup>89</sup>.

#### **2. 11.4. Çözümün Uygulanması**

Bu safhada belirlenecek engeller, önerilerin ve çözümlerin maliyetinin fazla olması ve önerileri uygulaması gereken kişi veya grupların bu uygulamaya karşı çıkmasıdır.

Çözümün uygulanması safhasında üç yol izlenebilir<sup>90</sup>:

İlk olarak, çözüm, grup üyelerinin seviyesini aşmıyorsa uygulama grubun kendisi tarafından yerine getirilir. İkinci olarak, çözüm grup üyelerinin seviyesini aşıyor ve başka ilgililere gerek duyuyorsa, bu kişilerin katılımıyla uygulama gerçekleştirilir. Son olarak, eğer çözüm kuruluştaki çok daha geniş bir yeniliğe sebep olacaksa, bu planın tüm kuruluş tarafından benimsenmesi sağlanarak uygulamaya geçilir.

---

<sup>89</sup> Düren, a.g.e., s.69.

<sup>90</sup> Yanar, a.g.e., s.23.

### **2.11.5. Süreklilik**

Uygulama sonuçları alındıktan sonra, grup yönetime yaptıkları işlerin tümüyle ilgili sunuş yapar. Burada belirtilmesi gereken unsur, grupların yönetimle olan ilişkisinin sadece sonuçlar alındıktan sonra olmadığıdır. Grup yönetimle devamlı ilişki içerisindedir. Fakat bu ilişki yönetim tarafından denetlenme şeklinde değildir. Daha çok içten ve gerçek bir işbirliği havası mevcuttur. Yönetim grubun pratikte karşılaştığı sorunlara mümkün olduğunca oluş safhasında yardımcı olma eğilimindedir. Grup da yönetimin sorunlarını bilerek erişeceği çözümleri bu sorunlar temelinde yeniden değerlendirmektedir.

Bir grup bu safhalardan geçtikten sonra, yeni sorunun belirlenmesi için harekete geçmekte ve bunun yanında yeni gruplar oluşturularak bu uygulama kuruluş içerisinde yaygınlaştırılıp genişletilmeye çalışılmaktadır. Grupların yaygınlaştırılması safhasında oluşabilecek bazı engeller ile karşılaşılabilir. Bunların başında grup üyeleriyle, diğer üye olmayan çalışanlar arasında meydana gelen sürtüşmelerdir. Bunun haricinde yeni sorunların belirlenmesinde sıkıntı çekilmekte, programdan amaçlanan şeylerin gerçekleşmediği görülebilmektedir<sup>91</sup>.

## **2.12. Kalite Çemberleri İçin Gerekli Eğitim Faaliyetleri**

### **2.12.1. Yönetimin Eğitimi**

Yöneticiler için, buldukları yönetim seviyesine göre iki türlü kalite kontrol eğitimi vardır. Birincisi üst yönetime seminer şeklinde verilen ve kalite kontrolü sürecini anlamalarına yardımcı olandır. Bu sayede kalite kontrolünü uygulamak ya da uygulamamak için gerekli kararı vereceklerdir. Aynı zamanda bu tür bir uygulamayı başlatmak için yönetim komitesi oluşturmaları gerektiğini de öğreneceklerdir. İkinci tür eğitim ise, uygulama için gönüllü olmasa bile orta düzey yöneticilere verilir, işlemleri ve gereksinimleri tam olarak anlamaları amacına yöneliktir.

---

<sup>91</sup> Düren, a.g.e., s.70.



Yönetim desteğinin oluşturulması, çember liderlerinin eğitilmesi ya da çember toplantılarına katılması kadar önemli bir husustur. Yöneticilerin kalite çemberleri hakkında bilgi edinmelerini sağlamak amacıyla<sup>92</sup>:

- Toplam Kalite Kontrolü kavramının anlaşılması,
- Toplam Kalite Kontrolü sürecine sahip çıkılması,
- Yöneticilerin Toplam Kalite Kontrolü sürecine kişisel olarak değer vermeleri,
- Oluşturulan takımlara verilen desteğin geliştirilmesi,
- Takımlara geri besleme bilgisi verilmesi için gerekli değerlendirme tekniklerinin kullanılması konularında eğitilmeleri gerekmektedir.

### 2.12.2. Çember Liderlerinin Eğitimi

Liderlerin kapasitesi, bilgisi, kişiliği ve becerileri bir çemberin işleyişindeki en önemli unsurdur. Bu sebeple lider eğitimi çemberlerin performansı açısından çok büyük önem arz etmektedir.

Yöneticilerin eğitiminde genellikle uygulanan yöntem, 5 günlük yoğun bir eğitim programıdır. Bu eğitim programının işletme dışında oluşturulması, rehber eğitiminde gösterilen sebeple, tavsiye edilmektedir. Ayrıca 5 günün, 3-2 olarak bölünmesi ve araya bir gözden geçirme ve dinlenme, zamanı konulması da, yine eğitimden sağlanacak etkinliği arttırıcı bir özelliktir<sup>93</sup>.

Yöneticilerin eğitim programlarında ele alınan konular, başlıca dokuz bölümde toplanmaktadır: Topyekun kalite çemberleri ve kalite kontrolleri, çember teknikleri, küçük grup toplantılarını yönetme sanatı, ders verme, motivasyon, iletişim kurma, , eğitim malzemeleri, örnek olay ve birlikte çalışma yöntemleri<sup>94</sup>.

### 2.12.3. Çember Üyelerinin Eğitimi

Kalite çemberi programında bulunan herkes eğitim görür. Şüphesiz zamanın gelişmesine ayak uydurmak için eğitimin olması ve devamlılığı en idealidir. Eğitim,

---

<sup>92</sup> Yanar, a.g.e., s.26.

<sup>93</sup> Düren, a.g.e., s.91.

<sup>94</sup> N. Arkış, O. Kırçıl, “Kalite Kontrol Gruplarına İlişkin Özet Bilgiler, M.P.M., İzmir, 1988, s.21.

bir yönden kişilerin becerilerinin gelişmesine yardımcı olurken, diğer yönden de işletmenin gereksinimlerinin ne olduğunu ortaya çıkarmaktadır<sup>95</sup>.

Üye eğitimini meydana getiren konular, yönetici eğitimi programındaki konularla büyük benzerlik göstermektedir.

Kalite çemberi üyeleri için verilmesi gereken göreve dayalı eğitimlere<sup>96</sup>:

- Toplam kalite kontrolüne giriş,
- Düşünce teknikleri
- Neden-sonuç diyagramları,
- İş planı yapılması,
- Pareto diyagramları,
- Histogramlar,
- Kontrol tabloları,
- Tekniklerin kullanımına ilişkin örnekler,
- Grafikler,
- Yönetime sunuş,

Örnek olarak verilebilir. Bunlarla beraber insan davranışlarına dönük grup etkinlikleri ile ilgili eğitimler de çok önemlidir.

Grup çalışması hususundaki eğitimler temel olarak<sup>97</sup>:

- Dinleme,
- Kendi kendine karşı sorumluluk,
- Katılım,
- Grup üyesi olma,
- Çelişkilerin engellenmesi,

---

<sup>95</sup> Şahin, a.g.e., s.35.

<sup>96</sup> Nurdoğan Arkış, Yönetimbilimi Açısından Sorun Çözme Grupları (QCC) ve Türkiye'deki Bazı Uygulamaları, M.P.M. Yayını, No:314, Ankara, 1985

<sup>97</sup> Yanar, a.g.e., s.28.

- Anlaşmazlıkların açık olarak tartışılması,
  - Bireysel farklılıkların anlaşılması ve saygı görmesi ve
  - Grubun üretimi için sorumluluk alma
- gibi konuları kapsamaktadır.

### 2.13. Kalite Çember Faaliyetlerini Yürütürken Karşılaşılan Zorluklar

Kalite çemberleri faaliyetlerini sürdürürlerken bir takım zorluklarla karşı karşıya kalabilmektedirler. Bu zorluklar karşısında çember faaliyetlerinden istenilen sonuçları elde etmek mümkün olmayabilir.

Ortaya çıkan zorlukları aşağıdaki şekildeki gibi belirtebiliriz <sup>98</sup>:

K	}	Zor konular seçilmiş olabilir.
O		Konunun çözümü inisiyatifleri dışında kalabilir.
N		Çemberlerin temel fikri anlaşılmamış olabilir.
U		Çalışma sahası dışında konu seçilmiş olabilir.

L	}	Lider çok güçlü olabilir.
İ		Lider etkin olmayabilir.
D		Liderlerin eğitimi yetersiz olabilir.
E		Yanlış bir lider seçilmiş olabilir.
R		

Ü	}	Üyelerin faaliyetlere katılmaması.
Y		Üyeler uygun seçilmemiş ( yaş, eğitim seviyesi, vs.) olması.
E		Üyelerin sık değişmesi.
		Faaliyetler için yeterli zaman yokluğu.

<sup>98</sup> T.C. Sağlık Bakanlığı, Hastaneler İçin Kalite Yönetimi Uygulama Kılavuzu, s.89.

## 2.14. Kalite Çemberlerinde Kullanılan Teknikler

Japon Kalite Çemberleri dünya çapında ünlü olmuşlardır. 1962 yılında başlayan bu derece büyük bir hareketin gelişmesine neden olan sebeplerden biri de yalnızca moral etkisi ile yetinilmeyip, Toplam Kalite Kontrolün temel felsefesi doğrultusunda verilerin gerçek anlamda kontrolünün de yapılmasıdır.

Bu kontroller sebebiyle elde edilen verilerin ve analizlerin incelemesinde ve değerlendirilmesinde bazı tekniklerden yararlanılmaktadır. Çemberlerin karşılaştığı sorunların %80'den fazlası basit teknikler ile çözülebilmeye rağmen, diğer tekniklerin karmaşık olarak belirtilmesi gerekmektedir.

Aşağıda uygulamada en çok kullanılan teknikler incelenmeye çalışılacaktır<sup>99</sup>.

1. Beyin Fırtınası
2. Neden-Sonuç Diyagramı
3. Pareto Analizi
4. Veri Toplamaya İlişkin Teknikler
5. Histogram
6. Grafikler
7. Gant Diyagramı
8. Akış Şemaları
9. Onama Kartları
10. Anket ve Görüşmeler
11. Benchmarking (Kıyaslama)
12. Destekli Kılçık Şemaları
13. Kontrol Şemaları
14. Güç Alanı Analizi
15. Frekans Tabloları

---

<sup>99</sup> Kutlu, Hüseyin Ali, **Toplam Kalite Yönetimi`nde Kalite Maliyetleri**, Doktora Tezi, Atatürk Üniv., Sos. Bil. Ens., Erzurum, 2002, s.12.

16. Matris Şemaları
17. Scatter Şemaları
18. Zaman Hattı Analizi
19. Taguchi Yöntemi
20. Multivoting
21. Nedensellik Analizi
22. Kalite Evi
23. Poke-Yoke ( Hatadan Sakınma) Analizi

### 2. 14.1. Beyin Fırtınası

Beyin fırtınası İngilizce ‘Brainstorming’ kelimesinin karşılığıdır. Beyin fırtınası, daha çok düşünce yaratmak amacıyla belli sayıda bireyden oluşan bir grubun yaratıcı kapasitesinden faydalanmayı amaçlar. Grup üyelerinden her birinin düşüncesi yaratıcı grubu oluşturur. Beyin fırtınası için duyarlı ve becerikli bir yönetici veya kolaylaştırıcıya ve kendilerini bu gruba ait olduğuna ve her şeyi güvenle paylaştığına inanan üyelere ihtiyaç vardır. İnsanların, grup içerisinde kendilerini rahat hissetmeleri ve düşüncelerini serbestçe dile getirmeleri gereklidir. Başkalarından veya rütbe, konum gibi şeylerden etkilenmemelidirler<sup>100</sup>. Klasik beyin fırtınası, orijinal fikirlerin önündeki zorlukları yok etmek için hazırlanmış, özel bir yaklaşımın uygulanmasıdır. Bu teknik, performans değerlendirme, çözüm geliştirme ve kalite problemleri gibi alanlarda da kullanılabilir<sup>101</sup>. Bir beyin fırtınası toplantısında grup üyeleri 4–12 kişi arasında değişir. Bir beyin fırtınası döneminde kalite çemberi üyeleri problem üzerinde yoğun bir düşünme amacına yönelik hareket ederler.

Beyin fırtınasının amaçları:

- Toplantılarda düzeni sağlamak.
- Herkese eşit fırsat vermek, yararlı ve yenilikçi fikirlerin oluşmasını sağlamak.
- Zamanı en verimli biçimde kullanmak.

---

<sup>100</sup> Muhittin Şimşek ve Mustafa Nursoy, **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme**, İstanbul, Hayat Yayınları, 2002, s.28.

<sup>101</sup> BOLA, **Business Open Learning**, Archieve.www.bola.com (26.07.2007)

- Grubun ortak sorunlarını ortaya çıkarmak.
- Sorunlara ilişkin olarak hangi verilerin toplanacağına karar vermek.
- Sorunu ortadan kaldırmaya yarayacak önerileri oluşturmak.
- Yeni bir uygulamada çıkabilecek olası sorunları önceden belirlemek şeklinde oluşturulmuştur.

### **Beyin Fırtınasının Temel İlkeleri**

Beyin fırtınası çeşitli ilkelerden hareketle düşüncelerin ortaya çıkarılmasına dayanır. Bu ilkeleri şu şekilde belirtmek mümkündür<sup>102</sup>:

- Zaman tutucu belirlenmeli ve zaman sınırlaması yapılmalıdır.
- Beyinler yaratıcı ve hayalci düşünmeye özendirilmelidir.
- Düşünceler belirtildiğinde üzerinden kesinlikle olumsuz ifadeler nitelenmez, eleştirilmez ve tartışma yapılmaz ( saçma, yanlış gibi ) , ancak anlaşılması ise açıklama talep edilebilir.
- Düşünceler açık ve özlü biçimde ifade edilmelidir.
- Üyeler birbirlerinin düşünce ve görüşlerinden yararlanılarak sinerji oluşturacak yeni düşünceler üretmelidir.
- Etkili bir oturum aşaması uzun tutulmamalıdır. Önerilen süre genellikle 60 dakikadır.
- Toplantı sabırla devam ettirilmelidir. Başlangıçta belki konunun köküne inmeyen veya bilinen düşünceler üretilebilir. Fakat bu düşünceler bittiğinde gerçek beyin fırtınası başlar.
- Her üyenin çalışmalarına iyi niyetle katılması esastır.

Beyin fırtınasının temel ilkeleri belirlendikten sonra uygulama aşamaları ise şu şekildedir<sup>103</sup>:

- Tartışılacak konu yada sorun belirlenir.

---

<sup>102</sup> Efil , a.g.e., s.107.

<sup>103</sup> Bozkurt ve Eşit, a.g.e., s.175.

- Grubun her üyesi en çok 10 dakika içinde önündeki not defterine konu ile ilgili düşüncelerini yazar.
- Tüm üyeler sıra kendisine geldiğinde yazdığı fikirlerden birini söyler veya okur.
- Üyeler pas deme hakkına sahiptirler fakat yöneticiler veya üyeler katılmayanları katılmaları için cesaretlendirmelidirler.
- Üyeler bir çıkmaza girerlerse yönetici herkese en uçuk fikirlerini sorar. Gerçekçi olmayan bir fikir diğer üyelerin hedeflerini zorlayarak geçerli bir fikrin ortaya çıkmasına sebep olabilir.

Yönetici, üyelerin tümü pas deyip söyleyecek düşünceleri kalmasa bile üyelere en son olarak tekrar söyleyecek fikirlerinin olup olmadığını sormalıdır.

#### **2.14.2. Neden-Sonuç Diyagramı ( Balık Kılıcı Diyagramı )**

Neden-sonuç diyagramları, Tokyo üniversitesi Ishikawa tarafından ilk defa 1943 yılında geliştirilmiştir. Belirli bir sorun veya sonucun sebebini incelemek, belirlemek ve göstermek için bu yöntem kullanılmaktadır. Sebep -sonuç diyagramı bir sonuç ile sonuca etki eden bütün olayları birlikte göstermek için yapılmaktadır. Bütün olası nedenler diyagramın sol tarafına, sonuç veya sorun diyagramın sağ tarafına işaretlenir <sup>104</sup>.

Uygulaması oldukça kolay olan bu metod, sorunun nedenlerini düzenli bir şekilde araştırmaya yöneliktir. Ishikawa diyagramı olarak da nitelendirilmektedir<sup>105</sup>. Neden-sonuç diyagramları şekilleri sebebiyle kimi zaman balık kılıcı diyagramları olarak da adlandırılmaktadırlar<sup>106</sup>.

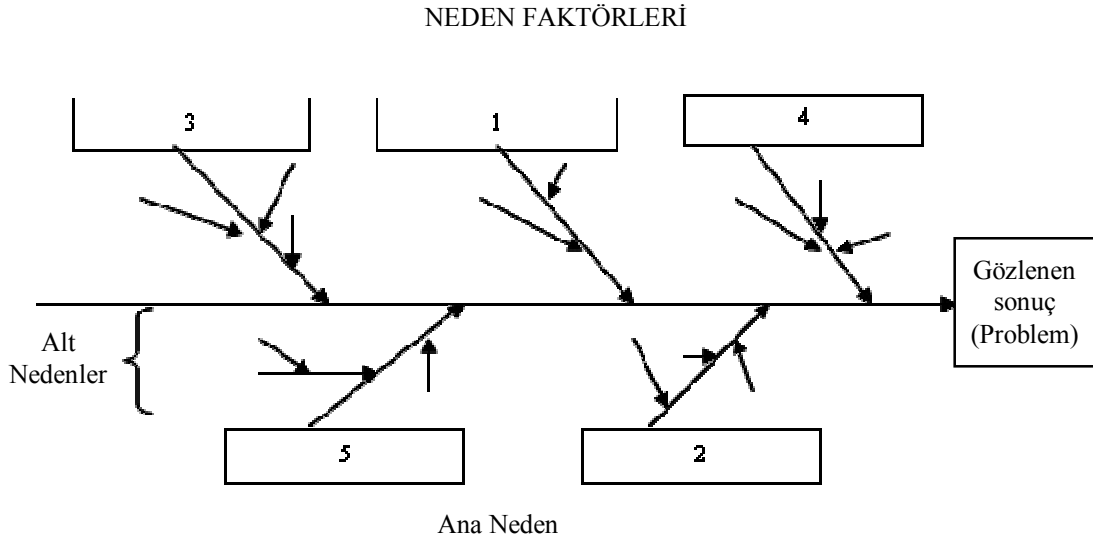
Belli bir sonuca sebep olan temel nedenleri bulmaya ve bunların etkilerini belirlemeye yönelik bir inceleme ve karar verme tekniğidir. Yöntem, beyin fırtınası metodu kullanılarak etkinleştirilir. Fakat sonuçlara olan sinerji etkisi de dikkate alınmalıdır.

---

<sup>104</sup> J.Stephan Sarazen, “Cause-and-Effect Diagrams”, **Total Quality Management**, The Dryden Press. 1994, s.177.

<sup>105</sup> H. Dale Besterfield, “**Quality Control**”, Pearson Prentice Hall, 2004, s.78.

<sup>106</sup> Kolarik, William J, “**Creating Quality Concepts**, System, Strategies and Tools”, McGaw-Hill, 1995, s.174.



**Şekil 4-Neden-Sonuç Diyagramı** <sup>107</sup>

### Neden- Sonuç Diyagramında Yöntem ve Aşamalar

Neden-Sonuç diyagramında çeşitli kademeler söz konusudur. Bunların başlıcaları şu şekilde sıralanabilir<sup>108</sup>;

1. Büyük bir kağıt föy üzerine toplantıya katılanların kolayca görebilmeleri amacıyla bir neden-sonuç diyagramı çizilir. Bu föy gelecek toplantılarda hazır bulunmak için saklanmalıdır.

2. Genel bir neden sonuç diyagramı için örneğin, personel, yönetim, araç-gereç, makinalar ve metodları gibi nedenleri gösteren değişik sayıda kategoriler belirlenir. Bir neden-sonuç diyagramı birinci evre, ikinci evre gibi süreç evrelerini içine alır.

3. Yukarıda tanımlanan süreç ve kuralları takiben sonucun mümkün olan tüm nedenlerini ortaya çıkarmada beyin fırtınasından yararlanır.

4. Çember sorumlusu veya çember üyesi diyagram üzerine söylenen nedenleri kaydeder. Bu işlem üyeler arasında sıraya uygun olarak yerine getirilir. Üyeler yeni nedenler önermediği zaman beyin fırtınası durdurulur.

5. Neden-Sonuç diyagramı toplantı sırasında ve sonrasında hafta boyunca bireylerin nedenler ilave edebileceği şekilde bir pano üzerine asılmalıdır.

<sup>107</sup> Hilal Gül, “ Etkili Öğretim İçin Yöntem ve Teknikler”,  
<http://www2.aku.edu.tr/~gocak/yeni%20yonelimler/hilalyontem.pdf> (20.07.2008)

<sup>108</sup> Efil , a.g.e., s.144-145.

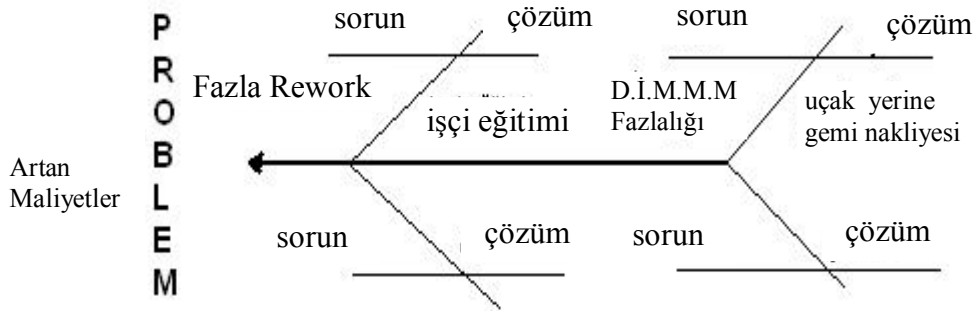


### Neden- Sonuç Yönteminin Yararları<sup>109</sup>:

- Sorunların üzerine giden faal bir yönetim oluşturulur.
- Diyagramın düzenlenmesi iletişimi güçlendirir. Herkesin dikkatinin bir noktaya toplamasına neden olur.
- Herkesin bilgisini geliştirir, başlı başına eğitici bir çalışmadır. Bilgilerin toplanmasını ve konuya bilimsel yaklaşmayı sağlar.
- Konuya hâkimiyeti denemek için oldukça iyi bir yöntemdir.
- Bütün sorunlara uygulanabilir.

### 2.14.3. Destekli Kılçık Şemaları

Bu şemalarda kılçık şemalardan farklı olarak, sorunlar ve çözümler aynı neden hatlarında yer almaktadırlar. Böylece aynı hatta hem neden hem de çözüm önerisi yer almaktadır. Öncelikle, sorunun ana nedenleri, daha sonrada bunların giderilmesi için çözüm önerileri ortaya konmaktadır. Daha sonraki aşamada ise çözüm önerileri uygulanmaya konulur. Aşağıdaki şekilde bu yöntemle ilgili bir örnek yer almaktadır<sup>110</sup>.



Şekil 5-Destekli Kılçık Şeması

<sup>109</sup> Gül, “ Etkili Öğretim İçin Yöntem ve Teknikler”,  
<http://www2.aku.edu.tr/~gocak/yeni%20yonelimler/hilalyontem.pdf> (20.07.2008)

<sup>110</sup> Kutlu, “Toplam Kalite Maliyetleri”, s.75.

#### 2.14.4. Pareto Analizi

19.YY' da İtalyan ekonomist olan Wilfredo Pareto ülke servetinin %80'inin ülke nüfusunun %20'si tarafından kontrol edildiğini gözlemlemiştir. Bu gözlem Pareto incelemesi olarak duyulmaya başlanmıştır. Ayrıca bu gözlem 80-20 kuralı olarak da kabul edilmektedir. Daha net olarak Pareto incelemesi; farklı olaylarla ilgili sonuçların %80'inin, %20'lik sebeplerden kaynaklandığı biçiminde belirtilebilir<sup>111</sup>.

Pareto analizi, problem çözme çalışmasının başlangıç aşamasını seçmek veya bir problemin temel sebebini belirlemek için, problem ya da şartların tümünün göreceli önemini göstermek amacıyla kullanılan grafiksel bir araçtır<sup>112</sup>.

Kalite sorunlarının büyük kısmını çözmek için hata kaynaklarının en önemlilerini yok etmek yeterlidir. Bundan dolayı sorunların önce ölçülmesi gereklidir. Beyin fırtınası sonucu belirlenen önceliklere ilişkin oylama sonuçlarının bir pareto diyagramına çevrilmesi mümkündür.

##### **Pareto Diyagramının Oluşturulmasında Evreler:**

Bu evreleri üç temel başlık altında incelemek mümkündür<sup>113</sup>.

1. Verilerin toplanması,
2. Verilerin gruplandırılması,
3. Grafiğin çizilmesi.

Bu bilgilerin sonucunda elde edilen rakamlar bir diyagram üzerine yerleştirilir. Yatay ekseninde hata kaynakları, dikey eksenlerde de hata yüzdeleri ve hata sayıları belirtilerek pareto grafiği oluşturulur<sup>114</sup>.

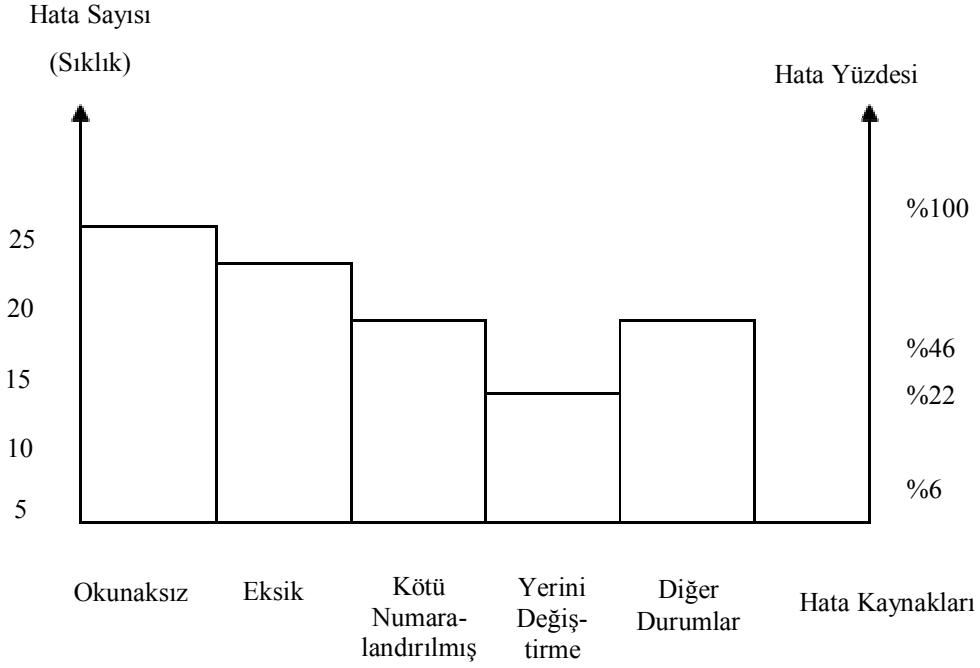
---

<sup>111</sup> Kolarik, William J, "Creating Quality Concepts, System, Strategies and Tools", s.187.

<sup>112</sup> Ülkü Dicle, "Kalite Kontrol Çevrimleri", SEGEM, Ankara, 1984, s.13-14

<sup>113</sup> Efil, a.g.e., s.112-113.

<sup>114</sup> A.g.e., s.114.



**Şekil 6-Pareto Grafiği**

#### 2.14.5. Veri Toplamaya İlişkin Teknikler

Veri toplama, problemlerin çözümün her döneminde yerine getirilmesi gereken faaliyetlerdir. Veri toplama, olayların bilinmesine yönelik bir süreçtir. Veri toplama metodu ile bir problemin çözümü için gerekli verilerin hepsi bir araya getirilir.

Olaylar hakkında bilgi edinirken, Ne oldu? Ne zaman oldu? Nerede oldu? Kimleri kapsıyor? Nasıl oldu? Gibi bazı ana sorular sorulur. Veriler nesnel olmak durumundadır. Veri biriktirme bir soru dizini yardımıyla yapılabilir. Bu veriler gözlenebilir, denenebilir ve ölçülebilirdir. İki çeşit veri toplama yöntemi vardır. Bunlar<sup>115</sup>:

1. Puantaj föylerini meydana getirme,
2. Hata bölgelerini belirten şekillerin çizimidir.

Veriler toplanırken şu hususlar dikkate alınmalıdır <sup>116</sup>:

<sup>115</sup> Efil , a.g.e., s.118.

<sup>116</sup> Besim Akın, "ISO 9000 Uygulamasında İşletmelerde İstatistik Proses Kontrol İPK Teknikleri", Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul,1996, s.9-11.

- 1- Veriler incelenen durumu gerçekçi bir tarzda belirtmeli, veriler tarafsız olmalı ve yorum eklenmemelidir.
- 2- Verilerin yeterli olup olmadığı dikkate alınmalıdır.
- 3- Veriler gerçekleri ortaya çıkaracak şekilde toplanmalı ve özetlenmelidir

#### **2.14.6. Histogram**

Histogram, gruplandırılan ölçüm birimlerinin bir dikdörtgenler dizisi biçiminde grafiklendirilmesidir. Histogramlarda bulunan dikdörtgenlerin tabanları sınıf aralıklarını yükseklikleri ise sınıf frekanslarını yani o sınıfta olan veri sayısını temsil eder<sup>117</sup>.

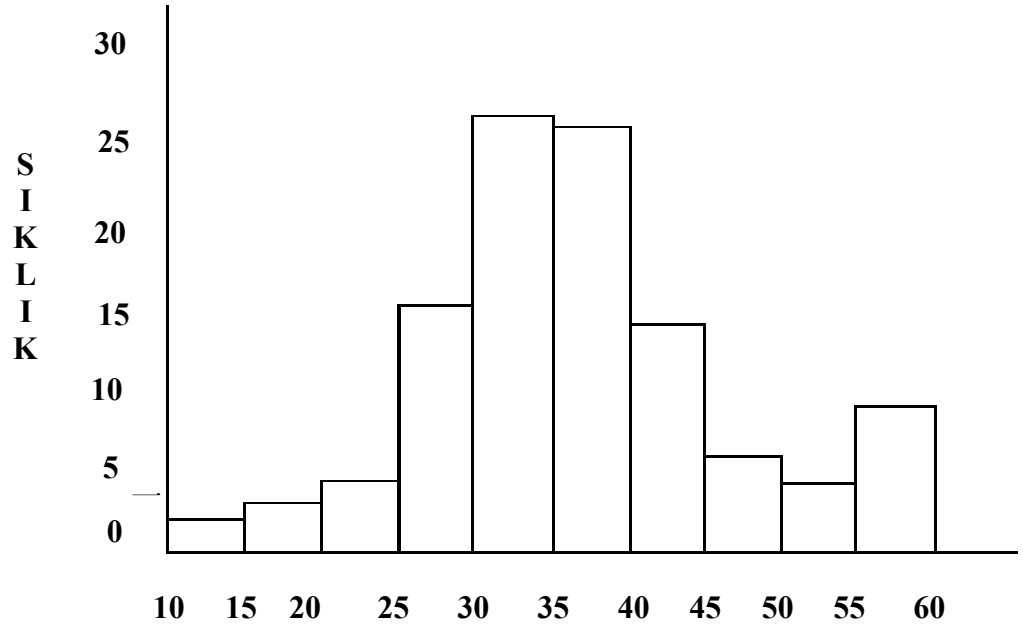
Histogram sayısal veriler için çizilir. Histogram oluşturmak için önce küçükten büyüğe doğru nicel veriler sıralanır. Daha sonra en küçük ve en büyük gözlem birimi arasındaki mesafe, 5-20 arasındaki eşit mesafeye bölünerek sınıflar meydana getirilir. Bu iş yapılırken her bir ölçümün tek bir sınıfa düşmesi ve ayrıca hiçbir ölçümün sınıf sınırlarına düşmemesi gerekir. Veri sayısı az, daha az sayıda sınıf, çok olduğunda ise daha çok sayıda sınıf oluşturulması uygundur.<sup>118</sup>

Histogramlar, tek veya çift modlu oluşu; şeklini, simetri ve asimetri durumunu, dağılımın büyüklüğü, gibi durumları yansıtırlar. Histogramdan çeşitli konuların özetlenmesi, analizi, verileri karşılaştırma, yararlanma ve düzensizlikleri gösterme biçiminde olabilir. Histogram, verilerin dağılımını göstermesinin dışında verinin herhangi bir değerinin tekrarlanma durumunu belirtir. Böylece problemin nedenlerini açıkça ortaya çıkarır.

---

<sup>117</sup> Mahmut Kartal, **İstatistiksel Proses Kontrolü**, Kariyer Matbaası, Ankara,1999, s.30.

<sup>118</sup> Necmi Gürsakal, **Bilgisayar Uygulamalı İstatistik 1**, Marmara, Bursa,1997, s. 76



**Şekil 7- Histogram<sup>119</sup>**

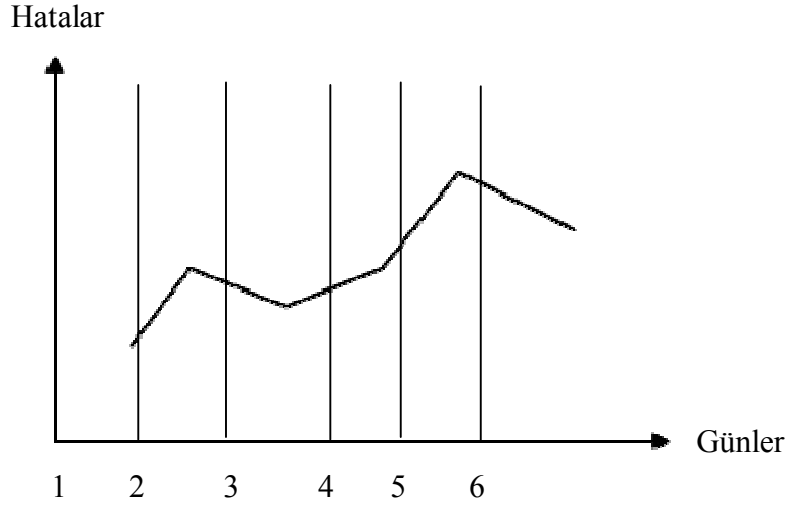
#### **2.14.7. Grafikler**

Toplam Kalite Kontrolü teknikleri arasındaki grafikler üretim tesislerinde önemli bir yer tutmaktadır. Üretim oranı ne kadar iyi biçimde düzenlenirse düzenlensin, elde edilen ürünlerde standartlardan ve özelliklerden sapmalar olacağı oldukça iyi bilinmektedir. Bununla beraber, önlenemeyen ya da izin verilen sapmalar olduğunu kabullenmeli, belirli bir tolerans sınırı koyulması yoluyla önlenebilen sapmaların engellenmesi gerekmektedir.

Sapmaların üst ve alt sınırları belirlenerek meydana getirilen grafikleri, üretimin stabilize edilip edilmediğinin belirlenmesi ve üretim işleminin kontrol edilmesi açısından önemlidir<sup>120</sup>.

<sup>119</sup> “Kalite Araçları” ,[www1.gantep.edu.tr/~dalgic/TKY/TKY14.htm](http://www1.gantep.edu.tr/~dalgic/TKY/TKY14.htm) (14.04.2008)

<sup>120</sup> Yanar, a.g.e., s.35-36.



Şekil 8-Grafik <sup>121</sup>

#### 2.14.8. Gant Diyagramı

Planlamada uygulanan en belirgin ve geleneksel sistem, Henry Gantt tarafından 1917’de geliştirilen ve kendi adıyla anılan veya çubuk yada bar diyagramı olarak da bilinen grafik temelli yöntemdir<sup>122</sup>.

Kolay olması sebebiyle yaygın olarak kullanılmaktadır. Yapılması planlanan ve yapılan işlerin zaman içindeki durumunu toplu bir biçimde veren Gantt şeması, dinamik ve süreklilik olma özellikleri ile çizelgelemenin dışında projelerin planlanması, yürütülmesi ve kontrolünde önemli kolaylıklar sağlar. Çember üyeleri çeşitli problemlerin değerlendirilmesi ve çözüm önerilerini ortaya koyarken faaliyetlerini belli bir düzen içinde ve belli bir süreye göre belirler. Böylelikle yapılan çalışmanın istenilen amaca uygun gidip gitmediğini izleyebilirler. Gant diyagramı oluşturulurken bazı hususların diyagram üzerinde belirtilmesi gerekir<sup>123</sup>.

- Eylemler ve eylemlerin sürelerini değerlendirme listesi: En geç süreyi bilmek gerekir.

---

<sup>121</sup> Yanar, a.g.e., s.36.

<sup>122</sup> “Proje Yönetimi”

[http://kirsalcevre.org.tr/html/tur/yayinlarimiz/dyayinlar/proje\\_yonetimi\\_aysegulp.pdf](http://kirsalcevre.org.tr/html/tur/yayinlarimiz/dyayinlar/proje_yonetimi_aysegulp.pdf), (10.08.2007)

<sup>123</sup> Efil, a.g.e., s.149.

- Eylemlerin listesini diyagramın sol kolunda yapmak,
- Zaman sınırını, diyagramın üstünde göstermek,
- Herhangi bir eylemi gerçekleştirmek için süreyi çizgiler belirtirler,
- Eylemi gerçekleştirmek için uygun olan genişliği kesik çizgiler belirtir.

#### **2.14.9. Akış Şemaları**

İşletmedeki malzeme veya iş akışını kademeler şeklinde belirten şemalardır. Bu şemalar yardımıyla, üretim aşamaları net şekilde belirlenip, sorunlara uygun yaklaşımlarda bulunulabilir. Sorunun hangi kademedeki kaynaklandığının tespit edilmesinde önemli rol oynar<sup>124</sup>.

Akış şemaları kullanılarak, herkese bilgi verilir ve geniş bir süreçteki çeşitli basamaklar tanımlanır. Akış şeması sayesinde, belli bir süreçte girişilmesi gereken adımlara daha yakın bakma fırsatı bulunur. Akış şemaları, süreçlere kimin, nasıl katılacağına belirlenmesinde önemli rol oynar. Nihayet süreç sırasında, hangi alanlarda daha çok iyileştirmeye gerek olduğunun belirlenmesine katkıda bulunurlar<sup>125</sup>.

Bu şemalar, proseslerin iyileştirilmesi suretiyle hataların yok edilmesi yaklaşımına ve Toplam Kalite Yönetimi anlayışındaki hatanın kaynağının tespit edilmesine önemli katkı sağlarlar.

#### **2.14.10. Onama Kartları**

İşletmelerde yaşanan kalite sorunlarının tespiti ve bunlara çözüm önerileri getirmek için kullanılan basit bir karttır. Bu kartlarla mevcut sorunların tekrar dereceleri tespit edilmekte ve buna göre çözüm bulma yolları aranmaktadır. İlk önce, çözüm gerektiren kalite problemleri ortaya konmalıdır. Örneğin, bir makinenin belli bir zaman dilimi içerisinde, kaç defa ve ne zaman durduğunun tespit edilmesi gerekirse, bu durumda “onama kartları”ndan istifade edilebilir. Bu konuda düzenlenebilecek bir onama kartı örneği aşağıdaki gibidir<sup>126</sup>.

---

<sup>124</sup> Yükçü, a.g.e., s.294.

<sup>125</sup> Hüseyin Ali Kutlu, “Toplam Kalite Yönetimi’nde Kalite Maliyetleri”, Doktora Tezi, Atatürk Ünv., Sos. Bil. Ens., Erzurum, 2002, s.70.

<sup>126</sup> Kutlu, a.g.e., s.72.

**Tablo 9-Onama Kartı Örneği**

Sorun: Makine Duruş Nedenleri	Aylar				
	Ocak	şubat	Mart	Nisan	TOPLAM
Enerji Eksikliği	II	III	IIII	III	14
Eleman Eksikliği	II	III	III	II	10
Makine Arıza	IIII	I	II	I	8
Planlama Eksikliği	I	I	II	II	6
<b>TOPLAM</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>38</b>

Karttaki verileri şu şekilde yorumlayabiliriz. Makinenin duruşu olarak ortaya konan sorunun nedenleri: Enerji eksikliği, eleman yetersizliği makine arızası ve planlama eksikliği olarak tespit edilmiştir. Kartta da gürüldüğu gibi en çok tekrar eden hata enerji eksikliği olup daha çok mart ayında karşılaşılmaktadır. İkinci sırada en çok tekrarlayan hata eleman eksikliği olup, bu da en çok şubat ve mart aylarında gerçekleşmektedir. Üçüncü sırada makine arızası olup bu hata da en çok ocak ayında gürülmektedir. Son sırada yer alan planlama eksikliği hatası ise, çoğunlukla mart ve nisan aylarında ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçlara dayanarak işletme yönetiminin, Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde gerekli önlemleri alması gerekir.

#### **2.14.11. Anket ve Görüşmeler**

İşletmelerdeki sorunların tespiti ve çözümleri için işletmeyle alakalı tüm konularda, işletmeyle doğrudan veya dolaylı ilgili olan herkesin görüşlerini, düşüncelerini ve ihtiyaçlarını tespit etmek amacıyla yapılan, anket ve görüşmelerdir. Soru formları veya anketler daha iyi sonuç alabilmek için, hazırlanmadan önce anket ve değerlendirmesi üzerinde uzman olan kişilerden yardım alarak onların önerileri doğrutusunda hazırlanmalıdır. Uygulanmasındaki amaç, işletmeyle alakalı tüm sorunlara ışık tutabilecek bilgilerin toplanması ve değerlendirilmesidir. Sorun



belirlendikten sonra, çözümünde rol oynayabilecek faktörler için anket formları hazırlanır ve ilgili kişilere uygulanabilir<sup>127</sup>.

#### 2.14.12. Benchmarking (örnek edinme)

Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi (APQC), “benchmarking” kavramını şu şekilde tanımlamaktadır: “Benchmarking, bilgi ve en iyi uygulamaların teşhis edilmesi, paylaşılması ve kullanılması sürecidir<sup>128</sup>.”

Literatürde örnek edinme, örnek alma, kıyaslama anlamına gelen benchmarking sürekli olarak herhangi bir zaman ve yerde arayıp bulma, karşılaştırma ve en doğru olanı alıp uygulama anlamına gelmektedir.

Başka bir tanımda Benchmarking: “Başka birinin bir bakımdan sizden daha iyi olabileceği gerçeğini kabul etme alçak gönüllülüğünü gösterip, onu nasıl yakalayıp geçebileceğimizi öğrenme ve deneme ustalığına sahip olmaktır<sup>129</sup>”.

Değişen ekonomik şartlar ve tüketici tercihleri nedeniyle günümüzdeki hemen hemen her işletme kendini sürekli artan bir rekabet ortamı içerisinde bulmuştur. İşletmelerde bu değişikliklere ayak uydurabilmek, sürekli artan rekabet karşısında varolabilmek için yeni yönetim teknikleri arayışı içine girmişlerdir. Bu arayışlar sonunda işletmeler yeni bir yönetsel araç olarak “*Benchmarking*”i kullanmaya başlamıştır. Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ile örtüşmektedir. Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin özünde de müşteri beklentisini en iyi şekilde karşılamak olduğundan, bu yolda kullanılan en önemli tekniklerden biri olmalıdır. Bu bağlamda benchmarking, hızla değişen rekabet koşullarında kaliteyi sağlamak, müşteri memnuniyetini, işletme performansını ve rekabet edebilme gücünü arttırmak için, diğer işletmelerle kıyaslayarak taklit etmeden yaratıcılığımızı da katarak işletmemizin, yapısına, amacına ve kültürüne göre uygulanan ve sürekli yenilenen yönetsel bir araçtır. Amaç sürekli en iyiye ulaşmak olmalıdır.

Benchmarking’in temelinde yatan noktalar şunlardır<sup>130</sup>:

- Sürekli gelişim esastır,

---

<sup>127</sup> Kutlu, a.g.e., s.72.

<sup>128</sup> <http://www.apqc.org/best/whatis.cfm> (20.07.2007)

<sup>129</sup> Kutlu, a.g.e., s.73.

<sup>130</sup> Halime İnceler Saruhan. “Teknoloji Yönetimi” Desnet yay., Birinci Baskı, İstanbul 1998, s.236.

- Atılımcı, olumlu bir yaklaşımdır,
- Uygulamalara yöneliktir,
- Yalnızca en iyi uygulamalara dönüktür,
- Taraflar arasında ortak ve karşılıklı bir yararlanmaya dayalıdır,
- Belirlilik; benchmarking'in kapsamı tümüyle belirlenmelidir,
- Ölçülebilirlik; benchmarking'in temel ilkelerini akla uygun şekilde ölçmek mümkündür,

Uygunluk; benchmarking, yönetimin yatırım stiline uygun olmalıdır,

Yönetici, yaptığı yatırımın bilgisini (pozitif, negatif ya da tarafsız) benchmarking ile öğrenir.

#### **2.14.13. Kontrol Şemaları**

Olayların zaman içindeki gelişimini izlemek, değerlendirmek ve yönlendirmek için dinamik bir kontrol yöntemine ihtiyaç vardır. Bu amaca yönelik ilk uygulama Dr.W.A.Shewhart tarafından başlatılmış ve istatistiksel proses kontrol çizelgelerini geliştirmiştir. Bu çizelgelerle şu sorunun cevabı aranır: “Mevcut bir prosesin kontrol yeteneği hangi sınırlar içindedir ?”<sup>131</sup>.

Kontrol şemaları, bir sürecin zamana bağlı olarak performansını ve performansta oluşabilecek değişiklikleri gösteren çizelgelerdir. Şemaların kullanılmasındaki temel gaye; belli aralıklarla yapılan ölçümlerde elde edilen sonuçların istenilen seviyede olup olmadığını tespit etmektir. Elde edilen sapmalar sıfır veya sıfırın altında ise performans istenen ve kabul edilebilir seviyede demektir. Ancak sapmalardaki değerler sıfırın üstüne çıktıkça performansta bir sorunun olduğunu ve gerekli tedbirlerin alınmasını sağlamaktadır. Kontrol şemaları o prosese en yakın kişi tarafından tutulur.

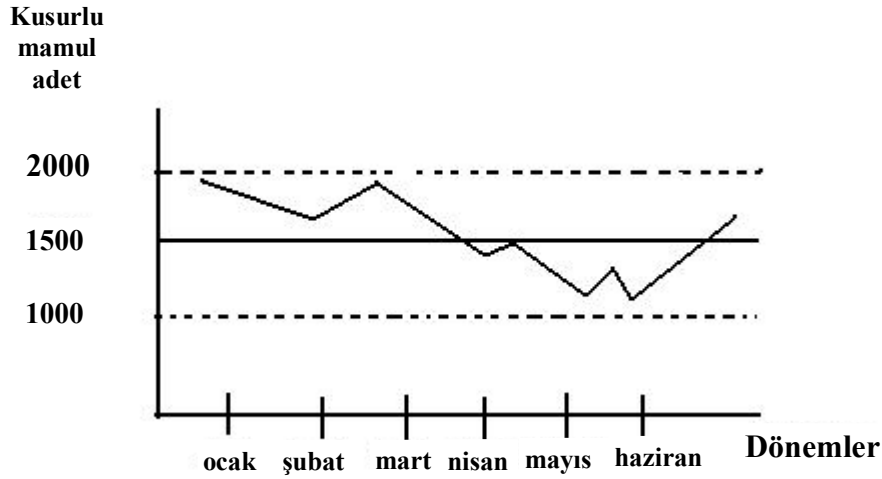
İyi bir veri toplama aracı olan kontrol listeleri, gözlemleri ve gerçekleri kaydettiği için çok faydalıdır. Ölçümlerden elde edilen bilgiler bir şemada toplanır, bu toplanan bilgilere “değişken bilgi” denir. Değişken veriler, kalite iyileştirme

---

<sup>131</sup> Kavrakoğlu, ‘‘Kalite Cep Kitabı’’KalDer Yay.3, İstanbul, 1994, s.60.

çalışmalarında çoğunlukla niteliksel verilerden daha yararlıdır. Niteliksel verilere, değişken veriler edinilemediğinde veya aşırı pahalı olduğunda başvurulur<sup>132</sup>.

Belli aralıklarla yapılan ölçümlerde elde edilen veriler, önceden istatistiksel olarak belirlenmiş olan üst, orta ve alt kontrol limitleri dikkate alınarak grafikleştirilir sonra da, değişimlerin nedenleri araştırılır. Elde edilen sonuçlardan yararlanılarak sapma nedenleri belirlendikten sonra, gelecekte tekrar etmemesi için önlem alınır. Aşağıda bir kontrol şemasına ilişkin grafik yer almaktadır<sup>133</sup>.



Şekil 9-Kontrol Şeması

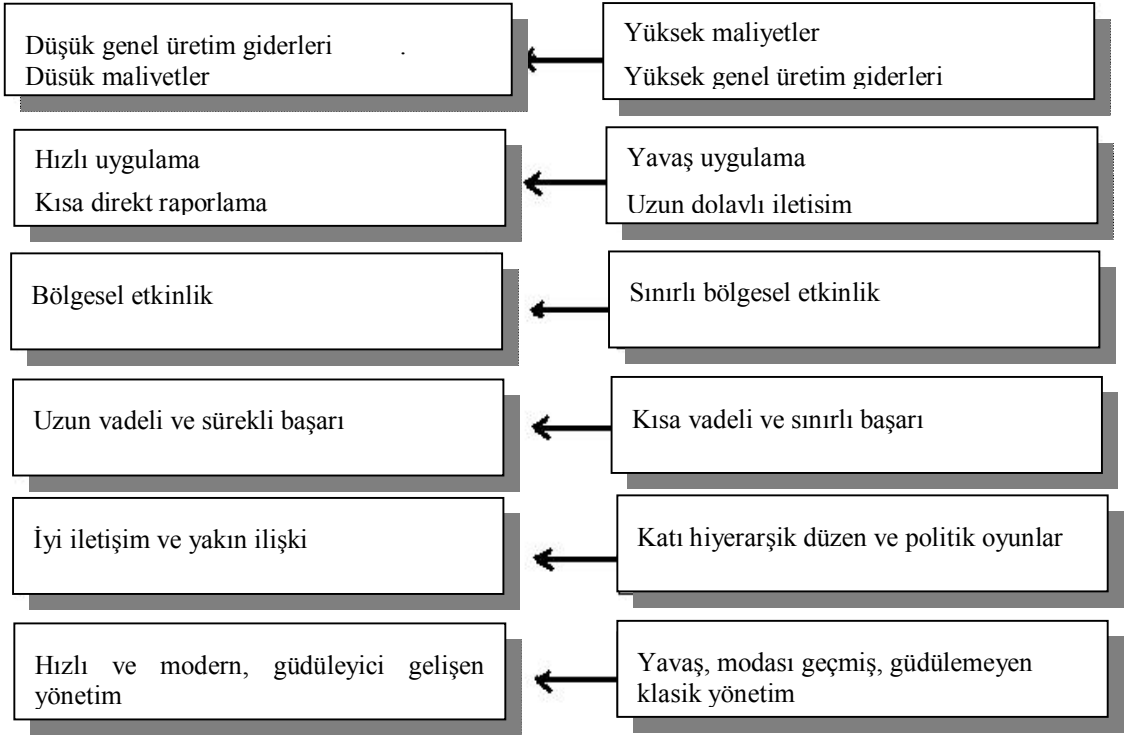
#### 2.14.14. Güç Alanı Analizi

Gerçekleştirilecek olan işletme faaliyetiyle ilgili olarak engelleyici faktörler ile itici faktörlerin ortaya konmasını sağlayan bir analiz tekniğidir. Yapılacak olan faaliyet üzerinde kısıtlayıcı etkileri olan faktörler bir tarafta, itici etkisi olan faktörler bir tarafta toplanarak konu bütünleştirilir. İşletmenin güçlü ve güçsüz olduğu alanlar, swot analizi yapılarak belirlenebilir.

<sup>132</sup> Mina Özevren, "Toplam Kalite Yönetimi" Alfa Yay., İstanbul, Mayıs 2000, s.212.

<sup>133</sup> Kutlu, a.g.e., s.76.

Aşağıdaki şekilde örnek bir güç alanı analizi görülmektedir<sup>134</sup>.



Şekil 10-Güç Alanı Analizi

#### 2.14.15. Frekans Tabloları

Frekans tabloları, grafiksel şekillere dönüştürülmeden önce düzenlenmektedir. Bunun için öncelikle analiz edilecek olan veriler belirli frekans aralıklarına göre artan veya azalan şekilde sıralanırlar. Her aralığa karşılık gelen veriler tabloya yerleştirilir ve göreceli aralığı saptanır. Aşağıdaki çizelgede, her üretim aralığında ortaya çıkan bozuk mamul sayısı izlenmiştir<sup>135</sup>:

<sup>134</sup> Kutlu, a.g.e., s.77.

<sup>135</sup> A.g.e., s.77.

**Tablo 10-Frekans Tablosu**

Üretim Aralığı	Frekans Bozuk Mamul	Frekans Oranı
0 – 1000	5	5/50=0.10
1001 – 2000	5	5/50=0.10
2001 – 3000	10	10/50=0.20
3001 – 4000	15	15/50=0.30
4001 – 5000	15	15/50=0.30
Toplam	50	1

#### **2.14.16. Matris Şemaları**

İşletme içinde yürütülen faaliyetlerin birbiriyle ilişkilerini ortaya koymak ve bu ilişkilerin düzeylerini belirlemek için hazırlanan şema ve tablolarıdır. Bunun için öncelikle ele alınacak sorun ve aşamaları yatay eksene, bu sorun ve aşamaları etkileyebilecek nedenler de dikey eksene yazılır. Daha sonra özel işaretler ve simgeler ile dikey eksendeki nedenlerin, yatay eksendeki veriler ile nasıl bir ilişki içinde olduğu saptanır. Elde edilen sonuçlar değerlendirilir ve analiz edilir. Aşağıda, çeşitli sorunların mamul fiyatı, maliyetler ve müşteri tatmini ile olan ilişkilerini gösteren, bir matris şeması yer almaktadır<sup>136</sup>:

---

<sup>136</sup> Kutlu, a.g.e., s.80.

**Tablo 11- Matris Şeması**

	Üretim Süresi	Rakipler	Ambalaj	Genel Ekonomik Durum
Ürün Fiyatı	3	3	2	1
Maliyetler	3	0	2	2
Müşteri Tatmini	2	0	3	0

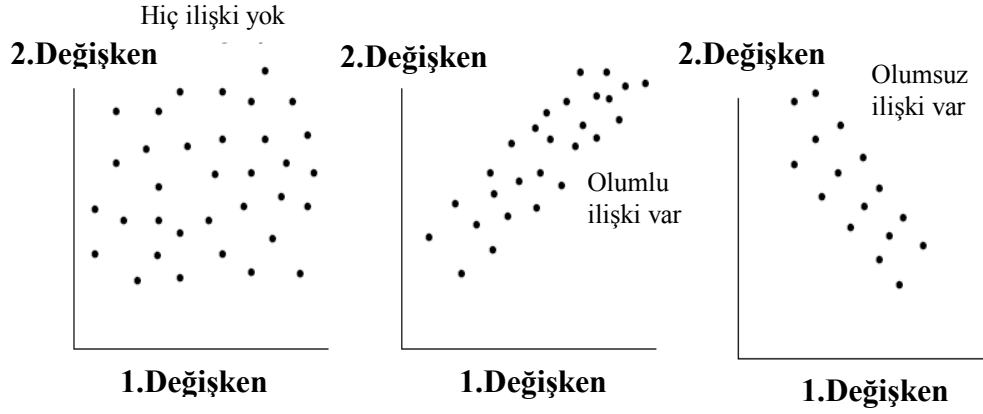
Çok Sıkı İlişki	3
Orta Düzeyde İlişki	2
Az İlişki	1
İlişkisiz	0

#### **2.14.17. Scatter Şemaları**

Dağılım diyagramı olarak da ifade edilen scatter şemaları, bir değişkenin (parametre veya faktörün) diğer bir değişken (parametre veya faktör) ile olası ilişkilerini araştırmak için kullanılan; bu iki değişkenin değerlerinin X-Y eksenlerinde gösterilerek oluşturulan bir grafiğdir. Verilerin diyagramdaki dağılım biçiminden bu iki parametre arasında güçlü ve zayıf, pozitif ya da negatif ilişkinin var olup olmadığından söz edilebilir. Dağılım diyagramlarının oluşturulması basit ve yorumlanması kolaydır<sup>137</sup>.

---

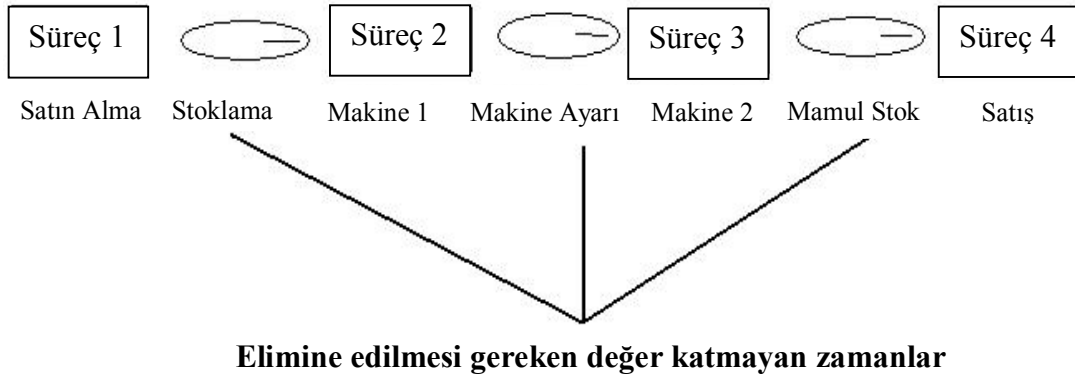
<sup>137</sup> Hoşcan, a.g.e., s.134.



Şekil 11- Scatter Şeması (Dağılım Diyagramı)<sup>138</sup>

#### 2.14.18. Zaman Hattı Analizi

İş sürecinde yer alan değer katmayan zamanları, döngü sürecinin azaltılması için ortaya konmasına ve yok edilmesine yarayan bir analiz tekniğidir. İş sürecini oluşturan alt süreçler arasında var olan boş zamanların saptanması ve yok edilmesine ilişkin bir tekniktir. Bunun için iş sürecini oluşturan alt süreçler öncelikle belirlenir. Sonra bu süreçlerin tek tek tamamlanma saatleri saptanır. Daha sonra işin bitirilmesi için gerekli olan toplam zaman saptanır. İş sürecinde bunlar analiz edilip, kayıp zamanlar saptanır ve ayıklanır. Aşağıdaki şekilde bir üretim işletmesi ile ilgili örnek yer almaktadır<sup>139</sup>:



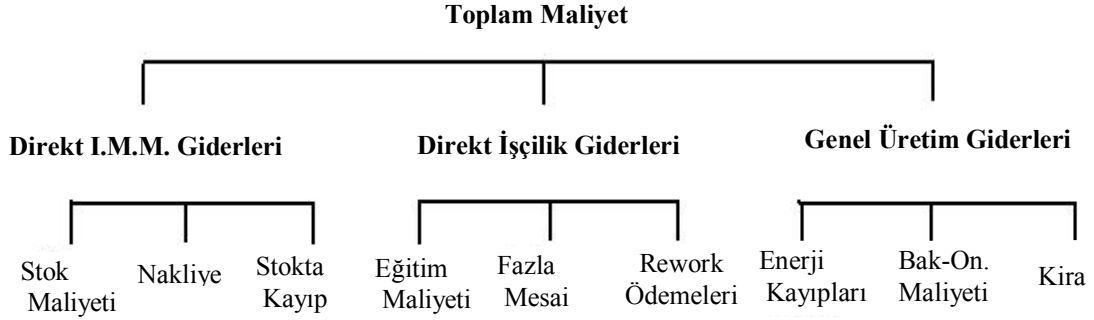
Şekil 12- Zaman Hattı Analizi

<sup>138</sup> Hoşcan, a.g.e., s.134.

<sup>139</sup> Kutlu, a.g.e.,s.81.

### 2.14.19. Ağaç Şemaları

Düşünceleri veya sorunları örgüt şeması biçiminde hiyerarşik sıralama yöntemiyle gösteren şemalardır. İlgili oldukları gruplara göre fikirlerin sıralandırıldığı bir tekniktir. Bunun için fikirler belirlenir. Sonra bu fikirler konularına göre gruplandırılır. Gruplandırılan fikirler son olarak, hiyerarşik düzende şemalaştırılır. Aşağıdaki şekilde bir üretim işleyişiyle ilgili, toplam maliyete ilişkin ağaç şema verilmektedir<sup>140</sup>:



**Şekil 13- Ağaç Şeması**

### 2.14.20. Taguchi Yöntemi

Yöntem, ismini bir Japon makine mühendisi olan F. Genichi Taguchi'den almaktadır. Kalite devrimine fikirleri ile önemli katkıda bulunan yönetim düşünürlerinden birisi olan Taguchi, kaliteye yeni bir bakış açısı kazandırarak istatistiksel kalite iyileştirme tekniklerinin önemini vurgulamaktadır. Taguchi, kalite kayıp maliyetleri, robüst ürün tasarımı, tolerans ve parametre tasarımı ve süreç organizasyonu gibi kavramları ilk kez kalite literatürüne kazandıran kalite bilimcidir.

Taguchi'nin kalite felsefesi ile ilgili temel hususları yedi noktada özetleyebiliriz<sup>141</sup>:

1. Ürün kalitesinin önemli bir boyutu, o ürünün kalitesizliğinin toplumda yol açabileceği toplam kayıp olarak ifade edilebilir,
2. Rekabetçi bir ekonomide işletmenin varlığını sürdürebilmesi için, kaliteyi sürekli olarak geliştirmesi ve maliyetleri düşürmesi gerekir,

<sup>140</sup> Kutlu, a.g.e., s.81.

<sup>141</sup> Mesiha Saat, "Kalite Denetiminde Taguchi Yaklaşımı", Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 2(3), Ankara, 2000, s.126-143.



3. Sürekli kalite geliştirme programları, ürünün performans karakteristiklerinin hedef değerlerden sapmalarının kayda değer miktarda azaltılmasını içermelidir,

4. Ürün performansındaki değişim neticesinde ortaya çıkan ve müşterilerin katlandığı kayıp, yaklaşık olarak performans karakteristiğinin, hedef değerden sapmasının karesi ile doğru orantılıdır,

5. Ürünün son kalite ve maliyeti, önemli oranda ürünün ve üretim sürecinin mühendislik tasarımları tarafından belirlenir,

6. Ürün veya sürecin performans varyansı, ürün ve süreç parametrelerinin performans karakteristikleri üzerindeki eğrisel etkileri giderilerek azaltılabilir,

7. İstatistiksel olarak planlanmış deneyler, performans varyansını azaltan ürün veya süreç parametrelerinin belirlenmesinde kullanılabilir.

“Kalite mühendisliği” kavramının fikir babası olarak kabul edilen Taguchi, ürün ve süreç kalitesini iyileştirmek için “istatistiksel deney tasarımı”nın önemi üzerinde durmaktadır. İstatistiksel deney tasarımı, işletmede kalite geliştirme çalışmalarında kullanılan, kontrol edilebilen ve kontrol edilemeyen değişkenlerin hedef kalite parametresi veya parametreler üzerindeki etkilerini belirler. Kontrol edilemeyen faktörlerin etkisinin en aza indirilip, kontrol edilen faktörlerin etkisinin artırılarak kalitenin yükseltilmesi gerektiği vurgulamıştır.

#### **2.14.21. Multivoting**

Alternatifler arasından hangisinin daha iyi olduğunun belirlenmesi üzerine yapılan bir değerlendirme yöntemidir. Kalite çemberleri içinde yer alan takımların fikir birliğini sağlamalarında kullanılmaktadır. Bunun için öncelikle alternatifler belirlenir ve numaralandırılır. Grup üyelerinden kendileri için en önemli birkaç alternatifini belirlemeleri söylenir. Bu işlemler üyelerin kendileri için önemli olan tek alternatifini belirtmelerine kadar sürer. Bunun sonucunda en önemli alternatifler belirlenmiş olur. Aşağıdaki şekilde on beş kişilik grubun yaptığı en son oylama görülmektedir. Beşinci alternatif, en fazla oyu aldığı için en önemli alternatif olarak belirlenmiştir<sup>142</sup>.

---

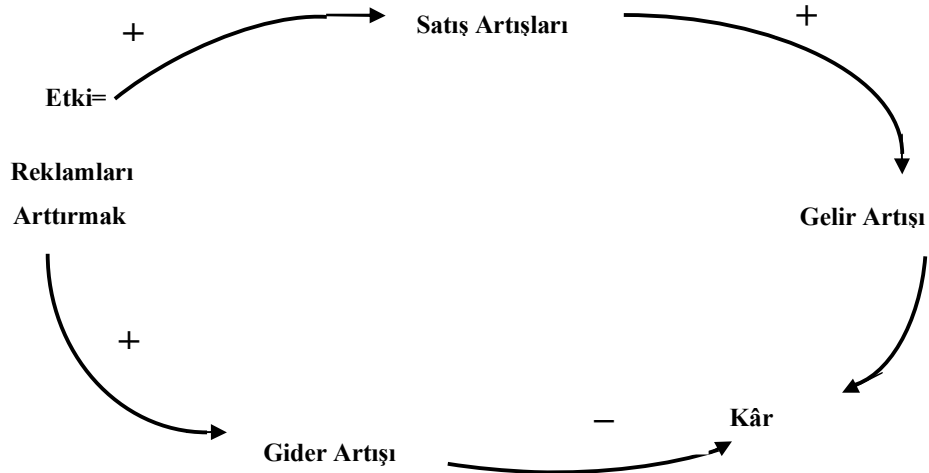
<sup>142</sup> Kutlu, a.g.e., s.82-83.

**Tablo 12-Multivoting**

Alternatifler	Aldıkları Oylar
1. İşçilerin Eğitimi	2
2. İşçilerin değiştirilmesi	1
3. Makinelerin Köklü Bakımı	1
4. Makinelerin Yenisiyle Değiştirilmesi	3
5. Üretim Teknolojisinin Değiştirilmesi	8
6. Toplam	15

#### 2.14.22. Nedensellik Analizi

Bu yöntem; kritik faktörlerin belirlenmesinde kullanılan bir değer yöntemidir. Yöntemde, birbirini etkileyen faktörler etki yönüne doğru düzenlenen oklarla gösterilir<sup>143</sup>.



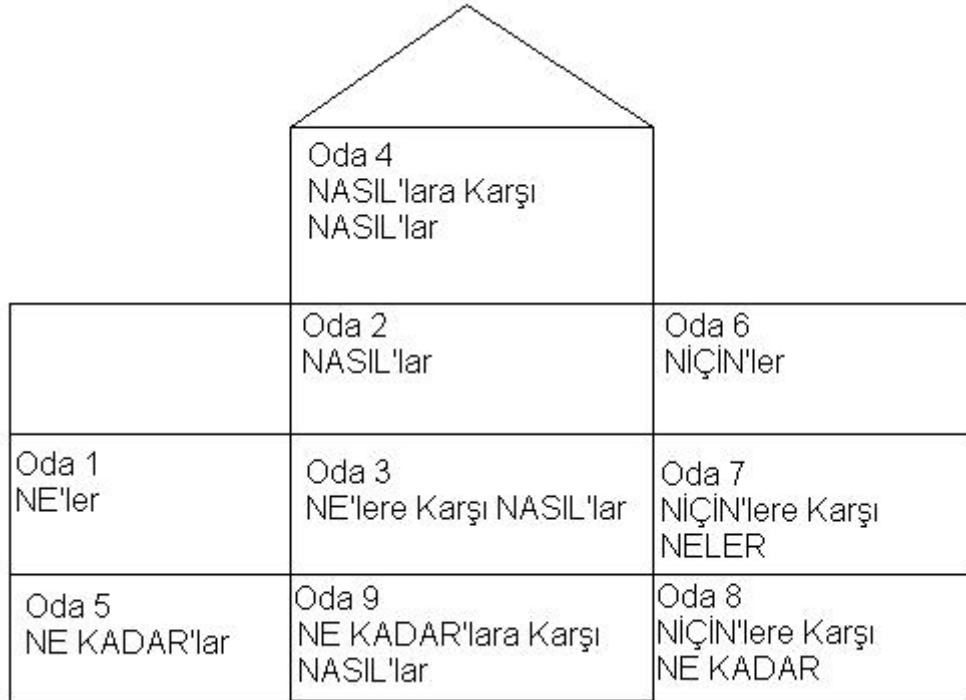
**Şekil 14- Nedensellik Analizi**

<sup>143</sup> Kavrakoğlu, ‘Sinerjik Yönetim’, s.70.

Nedensellik analizi süreçteki olayların getirisi ile götürüsü arasında kıyaslama yapmamızı sağlayarak olaylar ve sonuçlar arasındaki olumlu ve olumsuz etkileri öğrenmemizi sağlar.

### 2.14.23. Kalite Evi

İlk defa Stephan Murgatroyd tarafından uygulanmıştır. “Kalite evi” ndeki temel görüş program, çeşitli faaliyetler, öğretim programları, yönetim ve öğrenme deneyimlerini planlayıp uygulayanların müşteri ihtiyaçlarını temel alarak, her şeyi istekli olarak anlatmaya çalışma olarak ifade edilmektedir. “Kalite evi” nde bulunan her odanın kendisine ait bir fonksiyonu bulunmaktadır. Bu odalar müşterilere en iyi hizmeti sunmak için gerekli bilgilerle donatılmalıdır. “Kalite evi” ndeki her bir odanın, kendisine ait bir fonksiyonu bulunur ve bu odalar müşterilere en iyi hizmeti sunmak için gerekli bilgilerle donatılırlar. Aşağıdaki örnek bir kalite evi yer almaktadır<sup>144</sup>.



Şekil 15-Kalite Evi

<sup>144</sup> Muhittin Şimşek, **Kalite Yönetimi**, Marmara Üniversitesi Yayınları, No:11, İstanbul,1996, s.282.

Kalite evindeki temel düşünce, tüketicinin ihtiyaçlarının temel fonksiyonlar dikkate alınarak çözümlenebilmesidir<sup>145</sup>.

#### **2.14.24. Poka-yoke (hatadan sakınma) Analizi**

“Poka-Yoke”, Japonca'da “Hata Önleyici” anlamına gelmektedir. 1970'li yılların başında Japon kalite uzmanı Shigeo Shingo adlı mühendis tarafından geliştirilmiş bir yöntemdir. Bu yöntem, üretim bandında kalitenin sağlanmasında devrim yaratan buluşlardandır. Hata önleyiciler genelde üretimin hata olma olasılığı yüksek olan süreçlerinde kullanılan ölçüm cihaz veya aletleridir. Bu yöntem, özellikle elektrik-elektronik ve mekanik sistemlerde daha kolay uygulanabilmektedir. Shingo, yazdığı kitaplarda binlerce hata önleyici cihazdan bahsetmiştir<sup>146</sup>.

İçeriği oldukça basit olan bu yöntemde, hataların üretim hattında gerçekleşmesine izin verilmediği takdirde, ürünler üzerinde yeniden işlem yapma oranı düşük olacak ve böylece üretim kalitesi yükselecektir. Bu durum da yüksek müşteri tatmini ve düşük üretim maliyetlerinin gerçekleşmesi sağlanacaktır.

Kısaca ; “Poke Yoke” anlayışında, kusurların nasıl yok edileceği ya da en aza nasıl düşürüleceği üzerinde çalışılmaktadır.

---

<sup>145</sup> Zuhâl Cafoğlu, **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, Avni Akyol Ümit ve Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul, 1996, s.98-99

<sup>146</sup> İbrahim Kavrakoğlu, **Kalite Güvencesi, ISO 9000 ve Toplam Kalite**, Dünya Yayıncılık, İstanbul,1993, s.99.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KOCAELİ İLİ DEFTERDARLIĞINDAN ALINAN ÖRNEK UYGULAMA

#### 3.1. Uygulamanın Amacı

Çalışmamızın bu bölümünde amacımız, teorik olarak incelemeye çalıştığımız kalite çemberlerinin performansa etkilerini gerçek bir uygulamadan elde edilen sonuçlarla değerlendirmektir.

#### 3.2. Uygulamanın Varsayımı

Önceki bölümlerde incelemeye çalıştığımız kalite çemberleri uygulamasının performansı olumlu yönde etkileyeceği ve daha hatasız iş üretimine, harcanan zamanda ve bazı maliyetlerde tasarrufa katkıda bulunacağıdır.

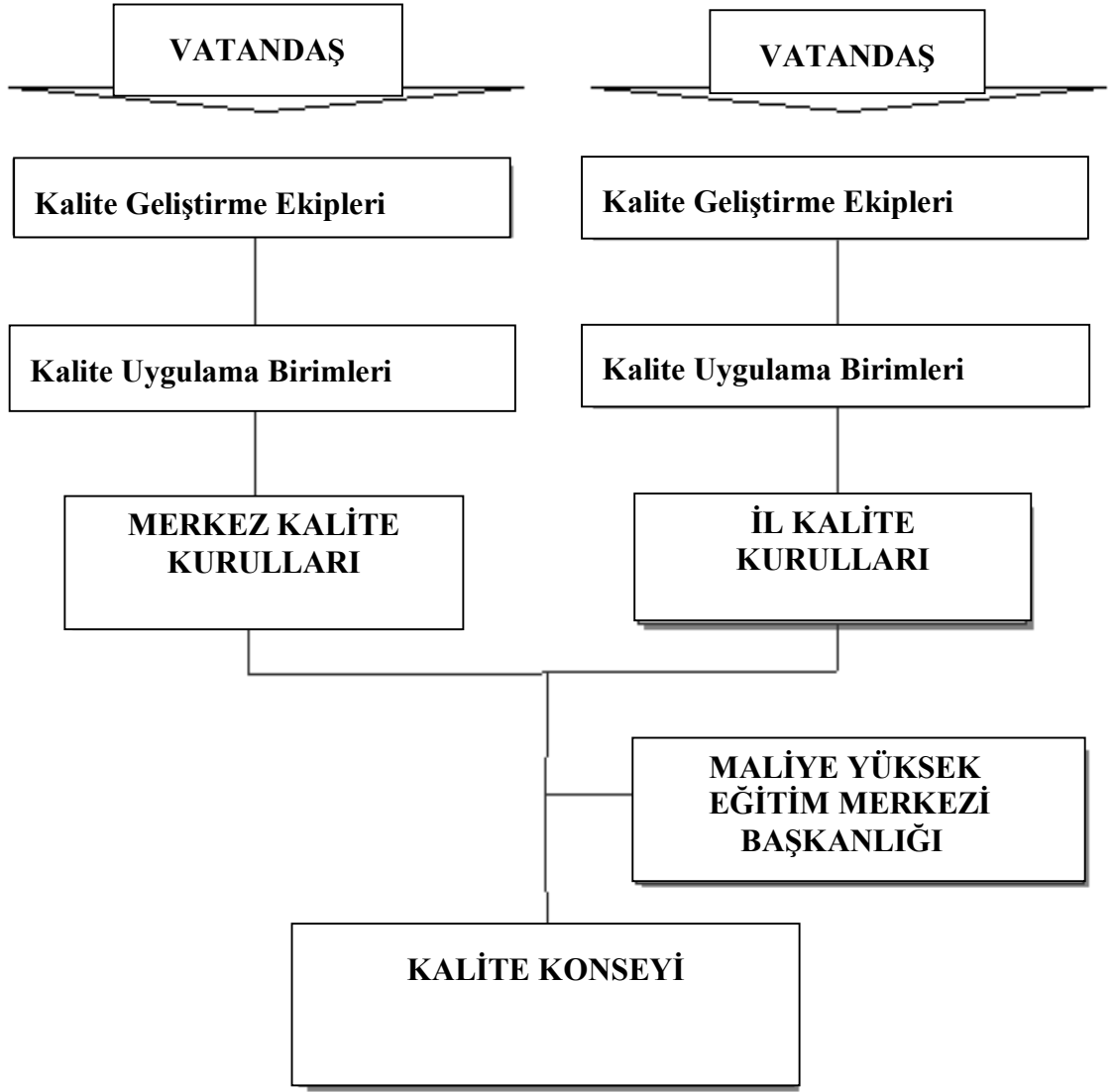
#### 3.3. Uygulamanın Yöntemi

Uygulamayı bizzat gerçekleştirip, sonuçlarını almamız hem sahip olduğumuz bir kurum veya işletme olmaması hem de uzun yıllar gerektirebileceği için uygulama yapmış bir kurumdan verileri alınıp sonuçları değerlendirilmektedir.

#### 3.4. Uygulamayı Yapan Kurum Hakkında Genel Bilgiler

Örnek olarak alınan bu uygulama 20 Nisan 2001 tarihinde Maliye Bakanlığının belirlediği 7 pilot ilden biri olan Kocaeli ili Defterdarlığında gerçekleştirilmiştir. Uygulama diğer pilot illerden farklı olarak defterdarlığın tüm birimlerini kapsamaktadır.

Kocaeli ili defterdarlığında ilk olarak, Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü (TÜSSİDE), Kocaeli Sanayi Odası, Kalite Derneği (KALDER), Maliye Yüksek Eğitim Merkezi Başkanlığı (MAYEM) tarafından Toplam Kalite Yönetimi hakkında tüm personele eğitim verilerek bilgilendirilmesi sağlanmıştır. Maliye Bakanlığı, Toplam Kalite Yönetimi uygulama projesi doğrultusunda aşağıda Şekil 17'de gösterilen bir organizasyon şeması oluşturulmuştur.



Şekil 16- Kocaeli İli Defterdarlığı Organizasyon Şeması

## **Kocaeli Defterdarlığı Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Çalışmaları (Doğuş Kalite Çemberi Uygulama Örneği)\***

### **1. "Doğuş" Kalite Çemberi Uygulama Çalışmaları:**

**Çember Üyeleri :**

Lider : Ayhan Yaman, Vergi Denetmeni

Üyeler : Ümit Mekik, Vergi Dairesi Md. Yrd.

Nalan Balıkçı, Vergi Dairesi Md. Yrd.

Resmiye Sivri, Memur

### **2. Çemberin Çalışma Konusu ve Sorunun Nedenleri:**

Bilindiği üzere Maliye Bakanlığının genel kamu maliyeti politikaları içerisinde üstlenmiş olduğu danışma ve bilgi verme rolü, özelde bakanlığın taşra birimlerini oluşturan defterdarlıklarında aynı rolü üstlenme sorumluluğunu doğurmuştur.

Bu kapsamda, sadece mükellefiyet araştırılması hususunu içeren talepler kanuni dayanakları ile birlikte aşağıdaki gibi tespit edilmiştir:

- 2022 Sayılı, 65 yaşını doldurmuş Muhtaç Güçsüz ve Kimsesiz Türk Vatandaşlarına Aylık Bağlanması Hakkındaki Kanuna göre verilen belgeler,

- Sağlık Müdürlüğünce istenilen, 3816 Sayılı Ödeme Gücü Olmayan Vatandaşların Tedavi Giderlerinin Yeşil Kart Verilerek Devlet Tarafından Karşlanması Hakkındaki Kanuna göre verilen belgeler,

- Valilik İl İdare kurulunca istenilen 5434 sayılı Emekli Sandığı kanunu gereğince İl ve İlçelerdeki Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı Başkanlıklarınca gönderilen mükellefiyet tespit formları,

- 3294 Sayılı Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışmayı Teşvik Kanunu gereğince İl ve İlçelerdeki Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakıf Başkanlıklarınca gönderilen mükellefiyet tespit formları,

---

\* Kocaeli defterdarlığının kendi personeli Defterdar Yücel Denizhan ve Vergi Denetmeni Ayhan Yaman ile birebir ve daha sonra telefonla görüşülerek alınmıştır.

- 1580 Sayılı Belediyeler Kanunu gereğince, belediyeler tarafından asker ailelerine verilen yardım için sorulan vergi mükellefiyet kaydı araştırma yazıları,

- Çeşitli kurumların şahıslarından istediği Defterdarlık Makamınca vergi dairemize havale edilen mükellefiyet kaydı araştırmalarını gerektiren dilekçeler. (Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu ve özel kurumlarca öğrencilere burs verilmesi amacıyla ailelerin mükellefiyet kayıt araştırmaları.)

Ayrıca Defterdarlık birimlerince talep edilen;

- Muhakemat Müdürlüğüne yapılan, diğer illerden gelen, muhtelif şahıslar aleyhine açılacak hazineye ilişkin alacak davalarına esas olmak üzere vergi mükellefiyet kaydı yazıları,

- Milli Emlak Müdürlüğüne yapılan mirasçısız ölen, mal varlığı hazineye intikal eden şahıslar ve yabancı uyruklu kişilerin Türk vatandaşlığına alınması halinde vergi mükellefiyet kaydı araştırma yazıları,

- Personel Müdürlüğüne istenilen, vergi dairelerine dilekçe ile başvuran personelin anne ve babaları için sağlık karnesi verilmesi sırasındaki mükellefiyet kaydı araştırmaları.

Yukarıda yapılan sıralamanın çokluğu yönüyle de fark edileceği gibi söz konusu “Mükellefiyet Kaydı Araştırması” istemleri hiç kuşkusuz Defterdarlık hizmet birimleri üzerindeki iş yükünü ağırlaştırıcı bir mahiyet taşımaktadır.

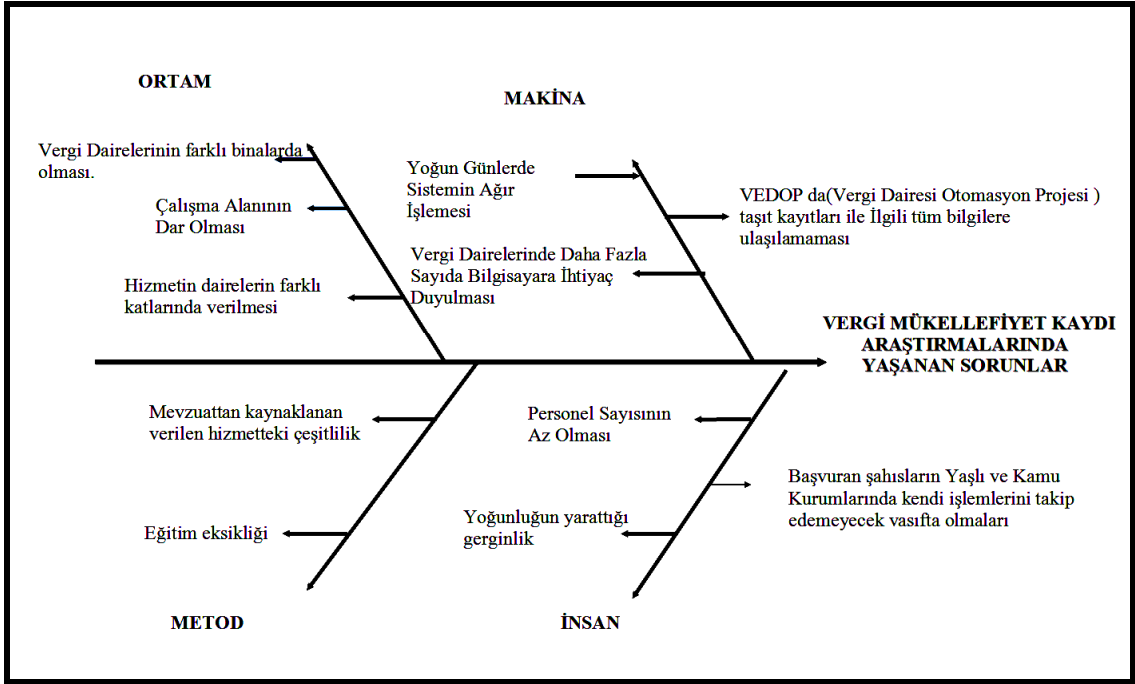
İşte bu noktada, “Doğuş” Kalite Çemberinin çalışma konusunu teşkil eden ve vergi mükellefiyet kaydı araştırmalarını yaptıran müşterilerin aynı işlemleri yaptırmak için, İl Merkez İlçedeki üç vergi dairesine ayrı ayrı başvurma zorunlulukları nedeniyle meydana gelen sorunlar aşağıdaki gibi tespit edilmiştir.

- Müşteri şikâyetleri,
- Hizmet sürelerinin uzunluğu,
- Ayrı vergi dairelerinde tekrarlanan işlemler nedeniyle gereğinden fazla eleman kullanılması,
- Zaman ve iş gücü kaybı.

Çember üyeleri vergi mükellefiyet kaydı araştırmalarında meydana gelen sorunların ana ve alt neden faktörlerini tespit ederek bu nedenleri ve meydana



gelen sorunu aşağıdaki Şekil 17'de Neden-Sonuç (Balık Kılıı Diyagramı) zerinde göstermişlerdir.



**Şekil 17-Neden-Sonuç (Balık Kılıı Diyagramı)**

Balık kılıı diyagramında, sorunu ortaya çıkaran nedenler beyin fırtınası yöntemi kullanarak çember üyelerinin çözüm nerileri ve bu çözüm önerilerinin yapılabilirlik ve etkinlik derecelerine göre puanları hesaplanarak aşağıdaki çözüm karnesi oluşturulmuştur.

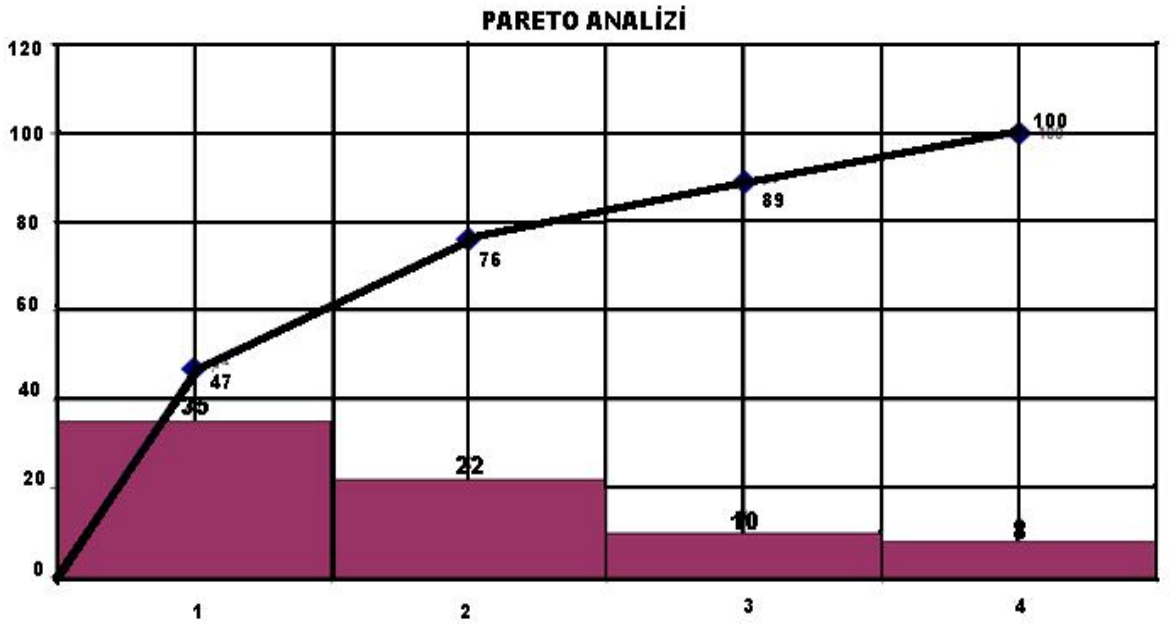
ÇÖZÜM KARNESİ

TEMEL NEDENLER	ÇÖZÜM	YAPILABI- LİRLİK (Y)	ETKİ (E)	PUAN (Y*E)
Başvuran Şahısların Yaşlı, Kamu Kurumlarında Kendi İşlemlerini Takip Edemeyecek Vasıfta Olmaları.	Uzman Kişilerin Takip Etmesi.	1	5	5
Yoğun ve Gergin Ortam.	İşlemlerin Azaltılması.	3	4	12
Personel Sayısının Az Olması	Personel Sayısının Artırılması.	1	5	5
Mevzuattan Kaynaklanan Verilen Hizmetteki Çeşitlilik.	Mevzuat Düzenlemeleriyle İşlemlerin Tek Bir Yerden Yapılması.	1	5	5
Eğitim Eksikliği.	Dış Müşterinin Eğitilmesi.	1	5	5
Daha Fazla Sayıda Bilgisayara İhtiyaç Duyulması	Bilgisayar Sayısının Artırılması.	1	5	5
Vedop Sisteminde Taşıt Kayıtlarıyla İlgili Tüm Bilgilere Ulaşılamaması.	Tek Vergi Dairesinde ve Tek Sistemde Ulaşılabilmek.	5	5	<b>25</b>
Yoğun Günlerde Sistemin Ağır İşlemesi.	Sistemin Hızlandırılması	1	5	5
Hizmetin Dairelerin Farklı Katlarında Verilmesi.	Tüm Birimlerin Aynı Katta Toplanması.	1	2	2
Vergi Dairelerinin Farklı Binalarda Olması.	Tüm Birimlerin Aynı Binada Toplanması.	1	2	2
Çalışma Alanının Dar Olması	Mekanın Genişletilmesi.	1	4	4

Çözüm karnesinde belirtilen nedenlerin ana neden faktörlerine göre, sorun puan toplamları ve sorun yüzdeleri aşağıdaki tablodaki gibidir.

SORUN	SORUN PUAN	%
1. MAKİNE KAYNAKLI SORUNLAR	35	47
2. İNSAN KAYNAKLI SORUNLAR	22	29
3. METOD KAYNAKLI SORUNLAR	10	13
4. ORTAM KAYNAKLI SORUNLAR	8	11
TOPLAM	75	100

Yukarıdaki tablodaki sorunların puan ve yüzdelerini kullanarak aşağıda oluşturulan Pareto Analizi grafiğinde ve sorun tablosunda da görüldüğü gibi vergi mükellefiyet kaydı araştırmalarında yaşanan sorunlar 35 puan ve %47 ile en fazla makine kaynaklı sorunlardan kaynaklanmaktadır.



### **Çözüm:**

Sorunun çözüm önerisi, bizzat bu faaliyetlerin içerisinde bulunan, diğer bir ifade ile işi yapan Defterdar Yardımcılarının Sekreterinden gelmiştir.

Çözümleme sürecinde, öncelikle yeni oluşturulan ve bilgisayar donanımı ile desteklenen “Danışma ve Halkla İlişkiler Birimi” nden istifade edilmesi düşünülmese rağmen, mükellefiyet araştırmasının bir başka boyutunu oluşturan Motorlu Taşıtlar Kütüğü üzerinde yapılacak tespitlere bu birimdeki bilgisayar aracılığı ile ulaşabilme imkânının mevcut koşullar itibariyle mümkün olmadığı tespit edilmiştir.

Bu durumda hem VEDOP (Vergi Daireleri Otomasyon Projesi) hem de MOTOP (Motorlu Taşıtlar Otomasyon Projesi) sistemi dâhilindeki bilgilere ulaşabilme imkanı bulunduğu tespit edilen Acısu Vergi Dairesine yönlendirilerek sorunun bu birim dâhilinde tek elden çözümlenmesi konusunda karar birliğine varılmıştır. Böylece mükellefiyet araştırma sürecinde, Acısu Vergi Dairesi Motorlu Taşıtlar Mükellefiyetinin araştırılmasıyla beraber dış müşterilerin diğer mükellefiyet araştırmalarını da gerçekleştirerek işlemlerin tek elden yapılmasını sağlamıştır. Öte yandan çözümleme sürecinde rol üstlenen Acısu Vergi Dairesinin Sicil yoklama servisinin, dairenin giriş katında konuşlanması sağlanmış, ayrıca mükellefiyet araştırması hakkında talepte bulunan kurumlara konu ile ilgili bilgi verilmiştir.

### **3. Uygulamaya Geçiş:**

- Çalışma sonuçları kalite uygulama birimine sunuldu.
- Uygulama için onay alındı.
- İlgili kurumlara yazılı bilgi verildi.
- Tek bir vergi dairesinden hizmet sunumuna başlandı.

#### 4. Uygulama Öncesi Veriler:

Uygulama Öncesi Defterdarlık bünyesinde şekillenen iş akış süreci, zaman boyutu esaslı ile aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

**Tablo 13- Uygulama Öncesi Veriler Tablosu**

Belge Adı	Dış Müşteri Sayısı (Günlük/Ortalama)	Harcanan Zaman (Br/Zaman)
65 Yaş Maaşı	10-15	10 Dk
Yeşil Kartı	35-40	25 Dk
Sağlık Karnesi	20-25	10 Dk
S.Y.D Vakıflarından	25-30	10 Dk
Çeşitli Kurumlardan Dilekçe ile Başvuranlar	8-10	10 Dk

Tablo üzerinden de izlenileceği üzere tabloda yer alan süreçler, sadece bir vergi dairesi bazında tespit edilen ortalama zaman boyutunu göstermektedir.

Esasen, mükellefiyet araştırmasına yönelik talebi olan dış müşterilerin bu talepleri, diğer vergi dairelerince de değerlendirilmesini takiben tamamlanmaktadır.

Dolayısıyla sadece yeşil kart talebine yönelik olarak istenilen mükellefiyet araştırılması, üç daire sayısından hareketle aşağıdaki gibi tespit edilmiştir.

## 5. Uygulama Öncesi Yeşil Kart Talebindeki İş Akım Süreci:

**Tablo 14- Uygulama Öncesi Yeşil Kart Talebindeki İş Akım Süreci Tablosu**

Birim	İşlem	Memur	Kat	Harcanan Zaman
Defterdar Yrd.	Havale Kaşeleme	Defterdar Sekreteri Yardımcısının	4.Kat	3 Dakika
Tepecik Vergi Dairesi	Giriş Kaydı SicilAraştırma İmza Çıkış Kaydı	Evrak Memuru V.K.H Memuru Müdür Yrd. Evrak	2.Kat Farklı Oda Farklı Oda Farklı Oda	3 Dakika 14 Dakika 5 Dakika <u>3 Dakika</u> 25 Dakika
Alemdar Vergi Dairesi	Giriş Kaydı SicilAraştırma İmza Çıkış Kaydı	Evrak Memuru V.K.H Memuru Müdür Yrd. Evrak	1. Kat	25 Dakika
Acısu Vergi Dairesi	Giriş Kaydı SicilAraştırma İmza Çıkış Kaydı	Evrak Memuru V.K.H Memuru Müdür Yrd. Evrak	Farklı Bina	25 Dakika İşlem <u>10 Dakika Yol</u> 35 Dakika
TOPLAM				88 Dakika

Görüldüğü üzere, sadece yeşil kart talebinde bulunan bir dış müşterilerinin işlem akış seyri, daire bazında ortalama 25 dakika sürerken, toplamda 88 dakikalık bir zamana ulaşmaktadır. Üstelik bu zaman Defterdarlık bünyesinde ortalama zaman süreci içermektedir. İşlerin yoğun olduğu günlerde ve özellikle nüfus kaydındaki kişilerin sayısı artması durumunda bu süreç daha uzun bir zamana yayılmaktadır.

Öte yanda yeşil kart işlemine konu edilen dış müşterilerin muhtemelen hem yaşlı hem de maddi anlamda güçsüz olduğu düşünüldüğünde, işlemin zaman boyutundaki uzunluğu daha yıpratıcı olabilmektedir.

## 6. Uygulama Sonrası Yeşil Kart Talebindeki Zaman Boyutu ve İşgücü

### Kazanımı:

<u>Birim</u>	<u>İşlem</u>	<u>Memur</u>	<u>Kat</u>	<u>Harcanan Zaman</u>
Acısu	Evrak	Evrak Memuru	1	3
	Sicil Araş.	V.K.H.M.	1	16
	İmza, Havale	Müdür Yrd.	1	5
	Evrak	Evrak Memuru	1	3

**Kazanılan Zaman: 27 Dakika**

Hiçbir uygulama zorluğu ve maliyet artırıcı etkisi bulunmayan bu çözüm ile, sadece yeşil kart uygulamasından sağlanan zaman tasarrufu aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

**Tablo 15- Kazanılan Zaman Tablosu**

Uygulama Öncesi Birim İşlem Bazındaki Zaman Süreci	88 Dakika
Uygulama Öncesi Birim İşlem Bazındaki Zaman Süreci	27 Dakika
Kazanılan Zaman	61 Dakika

Hazırlanan tablolar üzerinde de görüldüğü üzere, tek bir işlemten (yeşil kart işlemi) yeni uygulama ile sağlanan zaman tasarrufu ortalama 1 saattir.

### İşgücü Kazanımı:

Uygulama Öncesi işlemle ilgili Çalışan Sayısı	13 Kişi
Uygulama Sonrası işlemle ilgili Çalışan Sayısı	- 4 Kişi
Çalışan Üzerinden Sağlanan Kazanç	9 Kişi

**Netice:**

- Her mükellef için ortalama hizmet süresi 1 saat azaldı.
- Üç vergi dairesinde toplam 9 personel tasarrufu ve ortalama 63 dakika zaman tasarrufu sağlandı.
- Mükellef şikâyetleri azaldı.
- Müşteri- Çalışan çatışmaları azaldı.
- Birimler ve kurumlar arasındaki yazışmalar azaldı.
- Katlar arası dolaşma engellenerek, gürültü kirliliği önlendi.
- Kırtasiye giderlerinde daire bazında 3,5 Milyar TL tasarruf sağlandı.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz rekabetçi ortamında, dünyanın küreselleşmesi ve elektronik ticaretin artmasıyla işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve küresel anlamda rekabet koşullarında etkin bir şekilde faaliyet gösterebilmeleri için dünyada her alanda meydana gelen değişimleri yakından takip ederek kendilerini geliştirmeleri ve değişime seyirci kalmamaları gerekmektedir.

Çağımızda işletmeleri klasik örgüt anlayışıyla yönetmek ve işletmede çalışanların istek ve önerilerini görmezden gelmek mümkün değildir. Katı bir yönetim anlayışı ve bireysel bir çalışma sistemiyle değişime ayak uydurmak ve yenilikleri oluşturmak konusunda başarılı olmak mümkün olmamaktadır. Bu başarısızlık, ekonomik bir çevrede faaliyet gösteren işletmeler için birçok sorunu da beraberinde getirmektedir. Bu sorunlarla başa çıkabilmek için örgüt içerisinde daha paylaşımcı ve yaratıcı bir ortamın oluşturulması gerekmektedir. Bu noktada yapılması gereken bireysel olarak faaliyet gösteren personeli takım halinde çalışmalara yönlendirmek ve teşvik etmektir. İşletmelerin takım çalışmasını benimseyip uygulamaya koymalarındaki temel neden takım çalışması sayesinde personelin performansını artırarak amaçlarına daha hızlı bir şekilde ulaşmayı düşünmeleridir. İşletmelerin başarısı büyük ölçüde çalışanlarının başarısına yani yüksek performans göstermelerine bağlıdır. İşletmeler için performansın nasıl artırılacağı konusu büyük önem taşımaktadır. Çalışanları memnun ederek ve örgüte bağlılıklarını artırarak performanslarını yükseltmek önemlidir.

Takım çalışmaları uygulama yöntemlerinden biri olan kalite çemberleri katılımcı-demokratik yönetimin en iyi uygulama tarzıdır. Kalite çemberleri sayesinde, çalışanlar kendilerini geliştirmekte, işletme ile bütünleşerek bireysel performanslarını ve bunun sonucunda işletme performansını arttırmaktadırlar. Böylelikle işletmede kalite sürekli artmakta, maliyetler, fireler azalmakta, işyerinde huzurlu bir çalışma ortamı oluşmaktadır.

Özellikle ülkemizdeki birçok işletme için oldukça yeni sayılabilecek olan kalite çemberlerinin yakın bir gelecekte çok daha fazla işletmenin uygulama çalışmaları arasına gireceği düşünülmektedir. Literatürde ve örnek uygulamalarda görüldüğü gibi kalite çemberlerinin performans üzerindeki etkisinin işletmeler için önemli bir rekabet avantajı olduğu vurgulanmaktadır. Bugünün acımasız rekabet

ortamında personelin yüksek performansının güçlü bir rekabet avantajı unsuru olduğu düşünüldüğünde personelin performansını artırıcı etkisi nedeniyle önemli bir role sahip olan kalite çemberleri uygulamalarının günden güne daha cazip hale geleceği ve sayılarının sürekli olarak artacağı düşünülmektedir.

Çalışmada yer verilen kalite çemberleri uygulaması sonucunda; çalışma saatlerinde 63 dakika zaman tasarrufu, hizmet süresinde 1 saat azalma, kırtasiye giderlerinde 3,5 Milyar TL ve 9 personel tasarrufu sağlanmıştır. Görüldüğü gibi işletmenin performansında gözle görülür bir iyileşme olmaktadır bu da kalite çemberleri uygulamasının işletme performansına olumlu yönde etkide bulunduğunu göstermektedir. İşletmeye olumlu yönde katkı sağlayan çember, çalışmalarına düzenli olarak devam etmeli ve yeni çemberler kurulması yönetim tarafından teşvik edilerek sayıları çoğaltılmalıdır.

## KAYNAKLAR

### KİTAPLAR

- AKIN Besim, ÇETİN Canan, EROL Vedat ÇETİN, **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi Uygulamadan Örnekler 1.Basım**, İstanbul, Beta Yayınları, 1998.
- AKIN, Besim, “**ISO 9000 Uygulamasında İşletmelerde İstatistik Proses Kontrol İPK Teknikleri**”, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul,1996.
- BALTAŞ, Acar, **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2000.
- BESTERFILED, Dale H. “**Quality Control**”, Pearson Prentice Hall, 2004.
- BOLAT, Tamer, **Toplam Kalite Yönetimi**, Beta Yayınevi,Yayın No: 946, İstanbul.,2000.
- BRAHAM, J. Barbara, **Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak**, Rota Yayınları, İstanbul , 1998
- CROSBY,P, **Quality is Free**, Mcgraw-Hill,New York, NY, 1979.
- ÇETİN, C., B. AKIN ve V. EROL, **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi (ISO 9000:2000 Revizyonu)**, Beta Yayınları, 2.Baskı, İstanbul, Şubat 2001.
- DEMİNG,W, **Out of the Crisis. MIT Center for Advanced Engineeing**, Cambridge, MA, 1986 .
- DENGİZ, G. M., **Takım Çalışması Teknikleri**, Academyplus Ankara, 2000
- DENİZHAN, Yücel ve YAMAN, Ayhan, Maliye Bakanlığı, Kocaeli Defterdarlığı Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Çalışmaları,
- DİCLE, Ülkü, **Kalite Kontrol Çevrimleri**, Ankara, Segem, 1984.
- DÖKMEN, Üstün, “**İletişim Çatışmaları ve Empati**”, Sistem Yayıncılık, 1994.
- DRUCKER,P. F. **Kapitalist Ötesi Toplum**, (Çev.:Belkıs Çorakçı), İstanbul, İnkılap Kitabevi, 1994.
- DÜREN, Zeynep, **İşletmelerde Kalite Çemberleri**, İstanbul, Evrim Basım Yayınevi, 1990
- EFİL, İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Bursa, Uludağ Üniversitesi, 1995.
- EFİL, İsmail, **Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri**, Bursa, Uludağ Üniversitesi, Alfa, 1997.
- EREN, Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Beta, 1993.
- FEİGENBAUM, A.V., **Total Quality Control**, McGraw Hill, London, 1979.
- GÜRSAKAL,Necmi,**Bilgisayar Uygulamalı İstatistik1**,Bursa, Marmara, 1997
- HOŞCAN,Ensari, **21.nci Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi**, Üçüncü Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul,2002.

- JOHNSON, Mike **Gelecek Binyılda Yönetim**, Çeviren: Sinem Gül, Sabah Kitapları, 1. Baskı, İstanbul , 1996
- JURAN,J, **Juran on Planning for Quality**,Free Press, New York, 1988.
- KARTAL, Mahmut, **İstatistiksel Proses Kontrolü**, Kariyer Matbaası, Ankara,1999.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim, ‘‘**Kalite Cep Kitabı**’’KalDer Yay.3 İstanbul, 1994.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim,‘‘**Sinerjik Yönetim**’’, Rekabetçi Yönetim Dizisi, İstanbul, 1994.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim, **Kalite Güvencesi, ISO 9000 ve Toplam Kalite**, Dünya Yayıncılık, İstanbul,1993.
- KEÇECİOĞLU, Tamer, ‘‘**Takım Oluşturmak**’’, İstanbul, Alfa, 2000.
- KOVANCI, **Ahmet, Toplam Kalite Yönetim: Fakat Nasıl?**, Sistem Yayınları, İstanbul, Haziran 2001.
- KUTANİS, Rana Özen, ‘‘**Esnek Örgütlenme Yöntemi Olarak Takımlar Modern Yönetim Yaklaşımları**’’, İstanbul, Beta Yayınları, 2002.
- MÜFTÜLER, H., **Kalite Çemberleri Uygulama El Kitabı**, İstanbul, 1994.
- ÖZENCİ, B.Tayfun – CUNBUL, Ö.Lütfi, ‘‘**Kalite Ekonomisi**’’, Kalder Yay.2, İstanbul 1998.
- ÖZEVREN,Mina,**Toplam Kalite Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 1997
- ÖZEVREN, Mina, ‘‘**Toplam Kalite Yönetimi**’’Alfa Yay., İstanbul, Mayıs 2000
- ÖZGEN,H., Öztürk, A. ve Yalkın, A., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adana:Nobel Kitapevi, 2002.
- ÖZTÜRK, Azim, **Örgüt Geliştirme**, Adana, Nobel Kitapevi, 1998.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **Personel Yönetimi**, Bursa, Ezgi Kitapevi, 1991.
- SARUHAN, Halime İnceler, ‘‘**Teknoloji Yönetimi**’’ Desnet Yay., Birinci Baskı, İstanbul 1998.
- SHIMBUN, K.S, **Poka-Yoke:Improving Product Quality by Preventing Defects**, Productivity Press, Portland, OR, USA,1988.
- SİMİTÇİOĞLU, Hamdi, **Yönetime Katılma Modeli Olarak Kalite Kontrol Çemberleri**, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1986.
- STRAUB,J.T, **Ekip Kurma ve Yönetme**, İstanbul, Hayat Yayıncılık, 2002.
- SZILAGYI Andrew D, A., **Management And Performance** , California: Goodyear Publishing Company, Inc.,1981, Aktaran; Serap Benligiray
- ŞİMŞEK, Muhittin, ‘‘**Toplam Kalite Yönetimi**’’ Alfa Yay., İstanbul 2001.
- ŞİMŞEK,Muhittin ve NURSOY,Mustafa, **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme**, Hayat Yayınları, İstanbul,2002.
- ŞİMŞEK,Muhittin, **Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri**, İstanbul , 2000.
- TAŞCI ve Diğerleri, ‘‘**Ekiplere Dayalı Organizasyon Her şeye Çözüm mü?**’’, Eskişehir,1998.

- ÜLGEN, Hayri, S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Literatür Yayınları, 2004.
- YANAR Berna, **Kalite Çemberleri**, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya, Yüksek Lisans Tezi, 2006.
- YENERSOY, Gönül, **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul, Rota, 1997.
- YENİÇERİ, Özcan, **İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Davranışı**, Ankara, Tutubay, 1993.
- YÜKÇÜ, Süleyman, **‘Kalite Maliyetlerinin Muhasebeleştirilmesi’** Anadolu Matbaacılık, İzmir, 1999.

## MAKALELER

- ACAR Nesime, “**İnsan Kaynakları Yönetimi**”, Ankara, MPM, 2000.
- ADAM,E.E.,ve diğerleri, **An International Study of Quality Improvemenet Approach an Firm Performance**, “International Journal of Operations & Production Managemenet, 1997.
- AFCERO , “**Les cercles de qualite dans le monde et en europa**”, Paris, Octobre, 1987
- AKAL, Zuhul, **Performans Kavramları ve Performans Yönetimi**, Ankara, MPM, 2003.
- AKBAŞ, S, **Fark Atmanın Yolu Ekip Anlayışından Geçiyor**, Macro, 2000.
- AKGÜL,Aziz, **Toplam Kalite Yönetim Sistemi**, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Mükemmelliğe Doğru Yolculuk Merkezi Yayın No:1 Ocak ,1998.
- ARKIŞ, N., KIRÇIL, O, “Kalite Kontrol Gruplarına İlişkin Özet Bilgiler, M.P.M., İzmir, 1988.
- BİRDOĞAN, Baki. ve Ustasüleymanoğlu, T. Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Yazılımları ve Performans Ölçütleri, Verimlilik Dergisi. 3.,2001.
- BAYSAL, M. E., ”**Zarflama Analizi İle Orta Öğretimde Performans Ölçümü**”, Ankara: Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 1999.
- BOLA, **Business Open Learning Archieve**,.www.bola.com,(26.07.2007)
- BOZKURT, Rıdvan ve EŞİT Ceylan, “**Kalite Çemberleri**”, Ankara, Produktivite Merkezi Yayınları, 2003.
- CAFOĞLU, Zuhul, **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**, Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul,1996.
- CURKOVİC ve diğerleri, “**An Empirical Analysis of the Competitive Dimensions of Quality Performance in the Automotive Supply Industry.**” International Journal of Operations & Production Managemenet, 2000.
- ÇAKIR, Murat, **Vakıf Üniversitelerinde Akademik Personelin Performans Değerlendirmelerinin Eğitim Kalitesine Katkısı**, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü(Yayınlanmamış Doktora Tezi), 2008
- ÇETİN, Canan, **Endüstri İşletmelerinde Kalite Kontrol Çemberleri**, İstanbul, İstanbul Sanayi Odası Yayını, 1987.

- DAĞDEVİREN, Metin, **Performans Değerlendirme Sürecinin Çok Ölçütlü Karar Verme Yöntemleri İle Bütünleşik Modellenmesi**. Ankara: Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi), 2005.
- DRUCKER, F.P., **Geleceğin Anahtarı-Verimlilik**, (Çev. Nihan Tarıkayha), Verimlilik Dergisi. 2,1996
- ERERTEM, D, “**Toplam kalite yönetimi ve Türkiye’de uygulanması üzerine bir araştırma**”, Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü., Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul,1994.
- FERRIS GR, Wagner JA, **Quality circles in the United States: A Conceptual Reevaluation**,The Journal of Applied Behavioral Science, 1985
- GÖKSAL, T.T, **Grup Halinde Problem Çözme Metodu**, Enstitü-DW, 1992.
- ISHIKAWA, Kaoru, **Toplam Kalite Kontrol**, (Çev.: Şişe Cam A.Ş), İstanbul,1985.
- IVANCEVICH, J. M., **Managing for Performance**, Plano, Texas:Business Publications, Inc.,1983
- İMAİ, M., Kaizen: **Japonyanın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, Brisa, İzmit, 1994.
- KOCABAŞ, İbrahim, ve Turhan M.,**Objektif Bir Değerlendirme Ve Doğru Hareket İçin Performans Yönetimi**, Standart Dergisi. 490, 2002.
- KÖROĞLU, Kazım, “**Verimlilik Yönetimine Japon Yaklaşımı ve Kazukiyo Kurosawa Modeli**”,Ankara, MPM Yayınları, 1993.
- KUTLU, Hüseyin Ali “**Toplam Kalite Yönetimi`nde Kalite Maliyetleri**” Doktora Tezi, Atatürk Üniv., Sos. Bil. Ens., Erzurum, 2002.
- LEHMAN ME, **Quality Circles: Their Place in Health Care**, Hospital Topics 1986
- LENGER, Aykut **Verimlilik Kavramında Sorunsaldan Çıkış Veya Yeni Bir Kargaşaya Doğru İlk Adım Denemesi**, Verimlilik Dergisi.4.,1997
- MAVIŞ, Fermani, **Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulanması**, Eskişehir, Anadolu Üni Yayınları, 1985.
- MC NEELY RL, Schultz B, Naatz F., **Quality Circles, Human Service Organizations, and the Law.**, Administration in Social Work, 1997
- NURDOĞAN Arkış, **Yönetim Bilim Açısından Sorun Çözme Grupları ve Türkiye’deki Bazı Uygulamalar**, Ankara, MPM Yayınları, 1985.

- ÖZLER ve KOPARAN, “**Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma**”, Kütahya, Dumlupınar Üniversitesi, 2006.
- PROKOPENKO, Joseph , Verimlilik Yönetimi. (Çev. Okay Baykal), Ankara, MPM Yayınları, 2003
- SAAT, Mesiha, “**Kalite Denetiminde Taguchi Yaklaşımı**”, Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 2(3), 2000
- SARAZEN, J, Stephan, “Cause-and-Effect Diagrams”, Total Quality Management, The Dryden Pres, 1994.
- SONGUR, H. M., “**Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü**”, Ankara: Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayını No:6, 1995
- SUMRU, Tümer, **Kurumsal Performans**, Yönetim Sistemi, Ankara, MPM, 2007.
- ŞİMŞEK, M., **Kalite Yönetimi**, Marmara Üniversitesi Yayınları, No:11, İstanbul, 1996.
- ŞİMŞEK, Muhittin, “**Kaizen’in İlk Basamağı: Kalite Çemberleri**”, Mühendis Makina Dergisi, Cilt 37, Sayı 447, Kasım 1996.
- ŞİMŞEK, Muhittin, **Toplam Kalite Yönetimi**, Alfa Yayınları, 3.Baskı, İstanbul, 2001.
- TAKAN, Mehmet, **Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi**, Türkiye Bankalar Birliği, İstanbul, Ocak-2000.
- TAŞTAN, Seçil, **İnsan Kaynakları Performans Kriterleri**, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Human Resources Management & Development, Cilt : 4 Sayı: 2
- TREPO G., “**Qualite et Cercles de Qualite**”, HEC, Jouy-en-Josas, 1987
- T.C. Sağlık Bakanlığı, **Hastaneler İçin Kalite Yönetimi Uygulama Kılavuzu**, Kalite Yönetimi Hizmetler Müdürlüğü, 2005
- UYARGİL, Cavide, **İşletmelerde Performans Yönetimi**, İstanbul, İst.Üni.İşl .Fakültesi Yayınları, 1994.
- WILLIAM J, Kolarik, “**Creating Quality Concepts, System, Strategies and Tools**”, McGaw-Hill, 1995.
- YAZICI, Selim, **Rekabetçi Avantaj Sağlamada Yaratıcılık ve Yenilik**, Verimlilik Dergisi. 3., 2000.



## ELEKTRONİK KAYNAKLAR

AKTAN, Can, “**Kaoru ve Kalite Çemberleri**”

[http://www.canaktan.org/yonetim/toplam\\_kalite/gurular/ishikawa.htm](http://www.canaktan.org/yonetim/toplam_kalite/gurular/ishikawa.htm)

(11.09.2006)

AKTAN, Can, “**Ekip Çalışması ve Sinerji**”

<http://www.canaktan.org/yonetim/sinerjik-yonetim/ekip-calismasi.htm>

(23.09.2006)

ATILGAN, Turan, “**Konfeksiyon İşletmelerinde Performans Değerlendirmesi ve Etki Eden Faktörler**”

[http://www.viva-systems.com/turkish/konf\\_performans.htm](http://www.viva-systems.com/turkish/konf_performans.htm) (24.05.2007)

AYŞEGÜL, P., “**Proje Yönetimi**”

[http://kirsalcevre.org.tr/\\_html/tur/yayinlarimiz/dyayinlar/proje\\_yonetimi\\_aysegulp.pdf](http://kirsalcevre.org.tr/_html/tur/yayinlarimiz/dyayinlar/proje_yonetimi_aysegulp.pdf) (10.08.2007)

ARSLAN, Ahmet, “**Kamu Harcamalarında Verimlilik, Etkenlik ve Denetim**”, s.3.

[http://portal1.sgb.gov.tr/calismalar/yayinlar/md/md140/Kamu%20Harcamaları%20A.%20ARSLAN\\_.pdf](http://portal1.sgb.gov.tr/calismalar/yayinlar/md/md140/Kamu%20Harcamaları%20A.%20ARSLAN_.pdf) (13.04.2008)

BOLA, “**Business Open Learning**”

<http://www.bola.com> (26.06.2007)

GÜNAYDIN, Cahit, “Girişimci Ruhü”,

[http://www.danismend.com/konular/yeniekonomi/Girisimci\\_ruhu.htm](http://www.danismend.com/konular/yeniekonomi/Girisimci_ruhu.htm)

DEMİREL, Yavuz, “**TKY'nin Uygulanabilmesi İçin Gerekli Koşullar**”

[http://www.kalder.org/preview\\_content.asp?contID=723&tempID=1&regID=2](http://www.kalder.org/preview_content.asp?contID=723&tempID=1&regID=2), (21.04.2008)

EKİNCİ, Hasan ve YILMAZ, Abdullah, “**Kamu Örgütlerinde Yönetimsel Etkinliğin Artırılması Üzerine Bir Araştırma**”,

[http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/03\\_Ekinci\\_Yilmaz.pdf](http://iibf.erciyes.edu.tr/dergi/03_Ekinci_Yilmaz.pdf), (20.02.2008)

ERGÜDEN, Yılmaz, “**Müşteri Odaklı Yapılanma**”

<http://www.arge.com/Yayinlarimiz/Makaleler/IsDunyasi/MusteriOdakliYapilanma.aspx> (20.02.2007)

GÜL, Hilal, “**Etkili Öğretim İçin Yöntem ve Teknikler**”,

<http://www2.aku.edu.tr/~gocak/yeni%20yoneimler/hilalyontem.pdf> (20.07.2008)

<http://www.kalitesitesi.8m.com/kalitecemberi.htm> (16.06.2006)

<http://www.kalitesitesi.8m.com/kalitecemberleri.htm> (10.04.2008)

İNCE, Bedik ve Aydoğan, “**Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri**”

[http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos\\_mak/](http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/) (20.08.2007)

- KARYAĞDI, Nazmi; 2005, “**Toplam Kalite Yönetimi**”  
<http://www.maliye.gov.tr/kalite/menu/tkynedir.htm>, (10.09.2006)
- MEHMET, Fetahlıgil “**Takım Çalışmaları Çeşitleri ve Oluşum Süreci**”  
[www.danismend.com/konular/insankaynaklari/takımlar](http://www.danismend.com/konular/insankaynaklari/takımlar) (24.05.2007)
- ÖZKAN, Memet, “**Japon İş Kültürü**”  
[http://www.danismend.com/konular/bilgiveteknoyon/bilgi\\_japon\\_is\\_kulturu.htm](http://www.danismend.com/konular/bilgiveteknoyon/bilgi_japon_is_kulturu.htm) (10.06.2007)
- ÖZLER, Derya Ergun ve Koparan, “**Takım Performansına Etki Eden Takım Çalışmasına İlişkin Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma**”  
<http://www.akademikbakis.org/pdfs/8/performans.doc> (20.08.2007)
- SÜRENGİL, Gülden, <http://www.kalitesitesi.8m.com/kalitecemberleri.htm>  
(10.04.2008)
- TAŞTAN, Mustafa “**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE ÖDÜLENDİRME**”  
<http://www.humanresourcesfocus.com/tky02.asp> (10.04.2008)
- TUNÇAĞIL, Ali İhsan, “**Kamu Yönetiminde Halkla İlişkiler Ve Toplam Kalite Uygulaması**”  
<http://vdb.gib.gov.tr/manisavdb/TKY/Halkla%20%C4%B0li%C5%9Fkiler%20ve%20Toplam%20Kalite%20Uygulamas%C4%B1.htm>  
(12.08.2007)
- UMUT ,Eroğlu, “**İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yönelimleri Hazırlayan İki Güç:Sanal Organizasyonlar ve Stratejik Tabanlı Düşünce**”  
[www.isguc.org/](http://www.isguc.org/) (03.08.2007)
- UYSAL, F.Gül, “**Çalışma Yaşamının Kalitesi ve Çağdaş Yönetim**”  
<http://www.isgucdergi.org/printout.php?id=278> (08.08.2007)
- “**Verimlilik ve önemi**”  
<http://genelkultur.ansiklopedisi.net/verimlilik-ve-onemi/9113/>  
(26.01.2007)
- <http://www.apqc.org/best/whatis.cfm> (20.07.2007)
- “**Kalite Araçları**”  
[www1.gantep.edu.tr/~dalgic/TKY/TKY14.htm](http://www1.gantep.edu.tr/~dalgic/TKY/TKY14.htm)(14.04.2008)

## ÖZGEÇMİŞ

- 1969 İğdır ili Merkez Yaycı Köyünde doğdu.
- 1981 Balıkesir Erdek İlçesi Marmara Adası İlkokulu`nu bitirdi.
- 1983 Balıkesir Erdek İlçesi Marmara Adası Ortaokulu`nu bitirdi.
- 1986 İğdır İli İğdır Lisesi`ni bitirdi.
- 1992 Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünü bitirdi.
- 2006 Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında Yüksek Lisans sınavını kazandı.