



ANKARA
HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

KURUMSALLAŞMIŞ ŞİRKETLERDE TOPLAM KALİTE
YÖNETİMİ VE GIDA SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Nurcan GÜNAY

Tez Danışmanı
Dr. Emine Mesiha SAAT ERSOY

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

HAZİRAN 2019



**KURUMSALLAŞMIŞ ŞİRKETLERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE
GIDA SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

Nurcan GÜNAY

**YÜKSEK LİSANS
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

HAZİRAN 2019

Nurcan GÜNAY tarafından hazırlanan "Kurumsallaşmış Şirketlerde Toplam Kalite Yönetimi ve Gıda Sektöründe Bir Uygulama" adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İşletme Anabilim dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Mesiha SAAT ERSOY

İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

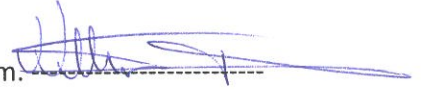
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.



Başkan : Prof. Dr. Nurettin PARILTI

İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.



Üye: Doç. Dr. Pelin ÖZGEN

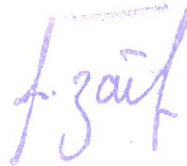
İşletme Fakültesi, Atılım Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.



Tez Savunma Tarihi: 30.07.2019

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Prof. Dr. Figen ZAİF

Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Nurcan GÜNAY

30/07/2019

KURUMSALLAŞMIŞ ŞİRKETLERDE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE GIDA
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

(Yüksek Lisans Tezi)

Nurcan GÜNAY

ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Haziran 2019

ÖZET

Hızla gelişen ve küreselleşen pazarlarda kalite, işletmeler için hem ulusal hem de uluslararası piyasada tutunabilmeleri adına ve kurumsal bir kimlik oluşturmalarında önemli bir unsurdur. Bu tezin amacı kalite uygulamalarının işletmelerin kurumsallaşması üzerindeki etkisini araştırmaktır. Kalite uygulamalarının ölçütleri: üst yönetimin liderliği, müşteri odaklılık, kalite sistem prosesleri, çalışanların katılımı ve insan kaynakları uygulamaları, tedarikçi kalitesinin yönetimi, süreçlerin yönetimi ve kontrol. Kurumsallık kavramının ölçütleri: işletme anayasası, profesyonelleşme, formel örgüt yapısı, yetkilendirme ve yetki devri, stratejik planlama süreci, yönetimin anlayışı ve yönetime katılma, karar alma şekli, etkin bir iletişim sistemi, iç denetim faaliyetleri. Araştırmada anket uygulama yöntemi tercih edilmiştir. Hazırlanan anket soruları Ankara Gimat'da bulunan gıda sektöründe üretim yapan işletmelere uygulanmıştır. Toplanan veriler güvenilirlik analizi, faktör analizi ve korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Sonuç olarak kalite uygulamalarının kurumsallık üzerine pozitif yönde etki ettiği bulunmuştur.

Bilim Kodu : 115404 Kalite Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Kalite uygulamaları, kurumsallık kavramı, toplam kalite yönetimi
Sayfa Adedi : 95
Danışman : Dr. E. Mesiha SAAT ERSOY

TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN THE CORPORATES AND AN APPLICATION
IN THE FOOD SECTOR

(M. Sc Thesis)

Nurcan GÜNAY

ANKARA HACI BAYRAM VELİ UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL FOR ANKARA HACI BAYRAM VELİ UNIVERSITY

June 2019

ABSTRACT

In rapidly improved and globalized markets, quality is important for enterprises to build a domestic and international market and to create an institutional identity. The aim of this thesis is to investigate the effects of quality practices on the institutionalization of enterprises. Criteria of quality practices are as follows: leadership of top management, customer orientation, processes of quality systems, employee participation and human resources practices, supplier quality management, process management and control. Criteria of institutionalization concept are as follows: constitution of the business, professionalization, formal structure of the organization, delegation and delegation of authority, strategic planning process, understanding of management and participation in management, decision-making method, effective communication, internal audit practices. In this research, questionnaire application method was preferred. The questionnaires were applied to the enterprises in the food sector in Ankara Gimat. The collected data were analyzed regarding their reliability, factor and correlation. As a result, it was found that quality applications had a positive effect on institutionalization.

Science Code : 115404 Quality Management
Key Words : Quality applications, corporate concept, total quality management
Page Number : 95
Supervisor : Dr. E. Mesiha SAAT ERSOY

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	x
KISALTMALAR.....	xi
1. GİRİŞ	1
2. KURUMSALLAŞMA KAVRAMI.....	3
2.1. Kurum Ve Kurumsallaşma Kavramları.....	3
2.2. Kurumsallaşmanın Unsurları.....	6
2.3. Kurumsallaşmanın Aşamaları	6
2.4. Kurumsallaşmanın Boyutları.....	8
2.5. Kurumsallaşma Yaklaşımları	9
2.6. Kurumsallaşmanın Göstergeleri	11
2.6.1. İşletme Anayasası	11
2.6.2. Profesyonelleşme.....	12
2.6.3. Örgüt Yapısı	12
2.6.4. Yetkilendirme ve Yetki Devri	12
2.6.5. Yönetim Anlayışı Ve Yönetime Katılma	12
2.6.6. Karar Alma Şekli	13
2.6.7. Etkin Bir İletişimin Oluşturulması	13
2.7. Kurumsallaşmayı Etkileyen Faktörler.....	14
2.1.Kurumsallaşmış İşletmelerin Özellikleri.....	15
2.8. Kurumsallaşmayı Engelleyen Unsurlar.....	17

	Sayfa
3. KALİTE KAVRAMI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	19
3.1. Kalitenin Tanımı Ve Önemi.....	19
3.2. Kalitenin Tarihsel Gelişimi	21
3.2.1. Kalite Anlayışının Gelişimi	23
3.2.1.1. Muayene.....	24
3.2.1.2. Kalite Denetimi.....	24
3.2.1.3. Kalite Güvencesi.....	25
3.2.1.4. Toplam Kalite Yönetimi	25
3.3. Toplam Kalite Yönetim Sistemi.....	26
3.3.1. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri	26
3.3.1.1. Sürekli İyileştirme	27
3.3.1.2. Herkesin Katılımı	28
3.3.1.3. Yönetimin kararlılığı ve katılımı	30
3.3.1.4. Verilere dayanma	31
3.3.1.5. Kararların nesneliliği	32
3.3.1.6. İç ve dış müşteri memnuniyeti	32
3.4. Toplam Kalite Yönetiminin Amaç Ve Felsefesi	33
3.4.1. Toplam Kalite Felsefeleri ve Guruları.....	34
3.4.1.1. W. Edwards DEMING	34
2.1.1.1. Joseph M. JURAN.....	37
3.4.1.2. Phillip B. CROSBY.....	38
3.4.1.3. Armand FEIGENBAUM.....	39
3.4.1.4. Kauro ISHIKAWA.....	40
3.4.1.5. Genichi TAGUCHI	41
3.4.1.6. Yoji AKAO	42
3.4.1.7. Shigeo SHINGO.....	43

	Sayfa
3.5. Toplam Kalite Yönetiminde Kalite Geliştirme Araçları	43
3.5.1. Pareto Analizi	43
3.5.2. Neden – Sonuç Analizi	44
3.5.3. Kontrol Listeleri	44
3.5.4. Akış Diyagramı	45
3.5.5. Serpme Diyagramları	46
3.5.6. Histogram	46
3.5.7. Denetim Şemaları	47
3.6. Toplam Kalite Yönetimi Ve Örgüt İçindeki Yeri	47
3.7. Toplam Kalite Yönetimi Ve Kurumsallaşma Arasındaki İlişki	49
4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ İŞLETMELERİN KURUMSALLAŞMASI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN GIDA SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA	53
4.1. Araştırmanın Amacı	53
4.2. Araştırma Örnekleme Ve Yöntemi	53
4.3. Verilerin Analizi	54
4.4. Araştırmanın Hipotezleri	54
4.5. Araştırma Formu Ve Kullanılan Ölçekler	55
4.6. Demografik Bilgiler	56
4.7. Kuramsal Çerçeve	58
4.8. Korelasyon Analizi	64
4.9. Kalite Uygulamalarına Ait Kriterlerin Ortalama, Standart Sapmaları, Faktör ve Güvenilirlik Analizi	71
4.10. Kurumsallık Kriterlerin Ortalama, Standart Sapmaları, Faktör Ve Güvenilirlik Analizi	74
5. SONUÇ	79
KAYNAKLAR	83
EKLER	89
ÖZGEÇMİŞ	95

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 2.1. Kurumsallaşma yaklaşımları	5
Çizelge 2.2. Kurumsallaşma aşama ve süreçleri.....	7
Çizelge 2.3. Kurumsallaşma yaklaşımları	9
Çizelge 2.4. Kurumsallaşma sürecinin belirteçleri	15
Çizelge 3.1. Klasik yönetim ve tky anlayışının karşılaştırılması.....	22
Çizelge 3.2. TKY anlayışının evrimi.	24
Çizelge 4.1. Araştırmanın modeli	54
Çizelge 4.2. Katılımcıların cinsiyet grupları bakımından dağılımı.....	56
Çizelge 4.3. Katılımcıların yaş grupları bakımından dağılımı.....	56
Çizelge 4.4. Katılımcıların eğitim durumları bakımından dağılımı.....	57
Çizelge 4.5. Katılımcıların buldukları yönetim düzeyi bakımından dağılımı	57
Çizelge 4.6. Katılımcıların iş tecrübesi bakımından dağılımı.....	57
Çizelge 4.7. Katılımcıların işyerinde çalışan sayısı bakımından dağılımı.....	58
Çizelge 4.8. Kalite ile ilgili kriterlerin belirlenmesinde kullanılan anket soruları.....	60
Çizelge 4.9. Kurumsallık ile ilgili kriterlerin belirlenmesinde kullanılan anket soruları	61
Çizelge 4.10. Korelasyon analizi	64
Çizelge 4.11. Kalite uygulamaları kriterlerinin tanımlayıcı istatistikleri	72
Çizelge 4.12. için faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları	73
Çizelge 4.13. Kurumsallık kriterlerinin tanımlayıcı istatistikleri	74
Çizelge 4.14. Kurumsallık için faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları	77

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil

Sayfa

Şekil 3.1. Kaizen Şemsiyesi..... 28



KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Kısaltmalar

Açıklamalar

KALDER

Kalite Derneği

KFK

Kalite Fonksiyon Konuşlandırması

KMO

Kaiser-Mayer-Olkin

M.Ö.

Milattan Önce

TK

Toplam Kalite

TKK

Toplam Kalite Kontrol

TKY

Toplam Kalite Yönetimi

1. GİRİŞ

Kurumsallaşma, bir işletmenin kişilerden bağımsız, kendi yapısına özgü kurallar oluşturmuş olduğu, ayrı bir kişilik ve kültüre sahip olma sürecini ifade etmektedir. Kurumsallaşma kavramını benimseyen şirketlerde; profesyonel yöneticilere yetkilerin verildiği, örgütlenme anlayışının benimsendiği, disiplin, profesyonellik ve uzmanlaşmaya dayalı inançların tercih edildiği görülmektedir. Böylece yönetim süreçleri tanımlanarak, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, tüm alan ve süreçlerde yönetmeliklerin hazırlanması, yazılı hale getirilen politika ve kurullarla bir kurum kültürünün oluşması sağlanmaktadır.

Kurumsallaşmanın göstergeleri; işletme anayasası, profesyonelleşme, örgüt yapısı, yetkilendirme ve yetki devri, yönetim anlayışı ve yönetime katılma, karar alma şekli, etkin bir iletişimin oluşturulmasıdır.

Günümüzde küreselleşmenin de etkisiyle oluşan rekabetçi ortamların gelişmesi nedeniyle işletmelerin mevcut pazar paylarını korumaları ve rekabet güçlerini artırmaları için kurumsallaşma kaçınılmazdır. Kurumsallaşmış şirketlerde bu amaçlara ulaşabilmek için Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının temel alındığı ve uygulandığı görülmektedir.

Kalite kavramı insanların ihtiyaçlarının karşılanma derecesi olarak tanımlanmaktadır. Kalite çalışmaları ile işletmeler sürekli iyileştirme çabalarıyla müşterilerine sağladıkları değeri artırmaktır. Kalitenin iyileştirilmesinde, iş mükemmelliği ilkesi esas alınarak, yönetim sisteminin Toplam Kalite Yönetimi ışığında şekillenmesini sağlamaktadır. Toplam Kalite Yönetim sistemi şirketlerin üst yönetimlerince benimsenmiş, tüm örgütçe uygulanması gereken önemli bir stratejidir. Toplam Kalite Yönetiminin ilkeleri; sürekli iyileştirme, herkesin katılımı, yönetimin kararlılığı ve katılımı, verilere dayanma, kararların nesneliği, iç ve dış müşteri memnuniyetidir.

Bu çalışma ile kalite uygulamalarının işletmelerin kurumsallaşması üzerindeki etkisi araştırılması amaçlanmaktadır. Kurumsallaşmış Şirketlerde Toplam Kalite Yönetim çalışmaları ele alınarak arasındaki ilişki araştırılmıştır. Hem kurumsallaşma hem de Toplam Kalite Yönetimi ayrı ayrı ele alınmıştır.

Tezin birinci bölümünde kurum ve kurumsallaşma kavramının tanımları yapılarak; kurumsallaşmanın unsurları, aşamaları, boyutları, kurumsallaşma yaklaşımları, kurumsallaşmanın göstergeleri, kurumsallaşmış işletmelerin özellikleri ele alınmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde; kalitenin tanımı ve önemi, tarihsel gelişimi, toplam kalite yönetim sistemi, toplam kalite yönetiminin amaç ve felsefesi, toplam kalite yönetimde geliştirme araçları, toplam kalite yönetiminin örgüt içindeki yeri ve toplam kalite yönetimi ile kurumsallaşma arasındaki ilişki anlatılmaktadır. Üçüncü bölümünde; toplam kalite yönetimi uygulamalarının işletmelerin kurumsallaşması üzerindeki etkisine ilişkin gıda sektöründe bir uygulama ele alınarak araştırmanın amacı, örnekleme ve yöntemi ele alınarak verilerin analizi yapılmakta ve kalite uygulamalarına ve kurumsallık ölçütlerine ait kriterlerin ortalama, standart sapmaları, faktör ve güvenilirlik analizi ile sonuçlar değerlendirilmektedir. Son bölümde ise yapmış olduğumuz araştırma ve inceleme neticesinde elde edilen bulgular ve öneriler yer almaktadır.



2. KURUMSALLAŞMA KAVRAMI

2.1. Kurum Ve Kurumsallaşma Kavramları

Yaygın olarak işletme bilimi ve siyaset bilimi alanında kullanılan kurum ve kurumsallaşma kavramlarının sözlük anlamının bilinmesi önem arz etmektedir. Bu nedenle kurum ve kurumsallaşma kavramlarının açıklanmasında yarar vardır.

Türk Dil Kurumu'nun sözlüğünde kurum kavramı “Evlilik, aile, ortaklık, mülkiyet gibi köklü bir yapıyı içeren, genellikle devletle ilişkisi olan yapı veya birlik, müessese” olarak tanımlanmış bir isimdir.

Tanımdan da anlaşılacağı üzere, esasen kurum, “birlik, müessese” biçiminde örgütlenmiş yapıların ifadesi için kullanılmaktadır. Kurumsallaşma ise “kurumsallaşmak kurumsal duruma gelmek, örgütlü duruma gelmek ve süreklilik kazanmak” olarak ifade edilmiştir¹.

İşletme terimi olarak kurum ve kurumsallaşma kavramları sözlük anlamından biraz daha farklı olarak bir ekonomik aktör olma boyutu öne çıkartılarak tanımlanmaktadır. Kurum, uzun yıllar boyunca yavaş yavaş oluşan bir kültüre sahip olan tutuculuktan öte kendine has bir ekol geliştirmiş olan enstitü düzeyindeki bir oluşumu ifade ederken kurumsallaşma bahsedilen özelliklere sahip olma yolunda ilerleme sürecini ifade etmektedir². Tanımdan da anlaşılacağı gibi bir kurumun kurumsallaşması, belli, bir temel üzerine bina edilmiş sürekli yenilenme odaklı dinamik bir süreçtir. Geleneksel işletmeler, insanlar gibi doğar, büyür, yaşar ve ölürlere. Oysa çağımızda ortaya çıkan bilimsel, teknolojik ve kültürel gelişmeler, “kurumsallaşma” kavramını gündeme getirerek işletmelerin “sonlanma” aşamasını ortadan kaldırılması yönünde çalışmaların yapılmasını artırmıştır.

İşletmeler için kurumsallaşma; “bir işletmenin kişilerden bağımsız olarak kurallara, standartlara, prosedürlere sahip olması, değişen çevre koşullarını takip eden sistemleri kurması ve gelişmelere uygun olarak organizasyonel yapısını oluşturması, kendisine özgü iletişim ve iş yapma yöntemlerini kültür haline getirmesi ve böylece diğer işletmelerden farklı ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecini ifade etmektedir³”.

¹http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c7947c2242444.33523951, erişim, 28.02.2019

² Aykut Bakırcı, Globalleşme Sürecinde Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Ankara, 2007, 2. Bölüm, s. 29.

³E.KARPUZOĞLU, (2004). “Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma”, İstanbul Kültür Üniversitesi, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, Kongre Kitabı, s. 45)’den naklen, İrfan YAZICIOĞLU, Hakan KOÇ;

Bir başka tanımlamaya göre “Kurumsallaşma, örgütsel istikrar, meşruluk, tahmin edilebilirlik, çok kaynak ve çevreye uyum sağlamak için, kararlı olmayan ya da gevşek organize olmuş ve dar teknik eylemler ve yapılardan, düzenli, kararlı ve sosyal olarak kurumsal çevreye entegre olmuş yapılanmaya giderek, bunun içselleştirilmesi ve bütün çalışanlarca ve yöneticilerce aynı algılama düzeyine ulaşmasını” ifade etmektedir⁴.

Kurumsallaşma ile beraber işletmeler bir nevi kendi kabuklarını kırarak kendi sahiplerinin ve ortaklarının baskısından kurtulmaktadırlar. Zira kurumsallaşma, kamuya mal olmayı, yönetimde özerkliği, girişimciliği artırmayı, müşterilerine ve çalışanlarına mal olmayı, yönetim fonksiyonlarının etkin bir şekilde yerine getirilmesini kapsayan geniş bir olgudur.

Kurumsallaşma işletmeler için aynı zamanda bir süreçtir. Zira işletmelerde zamanla oluşan tecrübeler ve birikimler, kurumsallaşmanın sağlam bir temel üzerinde inşa edilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir.

“Kurumsallaşmış işletmelerin ana özelliği iş ve süreçlerin kişiler yerine modellere dayanmasıdır⁵”. Öyle ki işletmelerin sahiplerinin veya yöneticilerinin sürekli kontrol ve denetimine muhtaç olmadan örgütün her organının üzerine düşeni yaparak işletmenin adeta bir canlı varlık gibi amacına doğru ilerlemesi sağlanmalıdır.

Küresel boyutta rekabetin kıyasıya arttığı günümüzün ekonomik koşullarında işletmelerin var olabilmeleri kurumsallık düzeyleri ile paralellik arz etmektedir. Küresel piyasalarda var olabilmek için işletmelerin hayatta kalma becerilerini geliştirmiş olmaları ve süreklilik kazanmaları temel koşullarından birisidir.

İşletmeler belli bir ölçek büyüklüğüne ulaşıncaya kadar kurumsallaşmaya ihtiyaç duymazlar. Kuruluşlar, kurumsallaşma sürecinin tamamlanmasıyla, hayatta kalma ve süreklilik kazanma amacını gerçekleştirmiş olmaktadır⁶. Günümüz şartlarında işletmelerin gelişerek eksikliklerini tamamlamaları ve süreklilik kazanarak sonraki nesillere aktarılabilmesi için kurumsallaşma zorunlu hale gelmektedir.

Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21 / 2009, s. 499

⁴ Neslihan DERİN, Neslihan ŞİMŞEK İLKİM, Kurumsallaşma Çabalarının Lider-Üye Etkileşimiyle İlişkisi: Malatya Turgut Özal Tıp Merkezinde (Merkezi Yöneticileri Üzerine) Bir İnceleme, Birey ve Toplum, Güz 2016 . Cilt 6 . Sayı 12, s.28

⁵ İrfan YAZICIOĞLU, Hakan KOÇ, agm., s.500

⁶Ş. Sibel ÖZKAYA; “Kurumsallaşma ve ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Kurumsallaşmadaki Yeri”, <http://www.forigntrade.gov.tr/ead/DTDERGI/ozelsayiekim/sibel.htm>, Erişim.29.11.2003.’dan naklen Sümeyra Dilbaz “Büyüme ve Kurumsallaşma Sürecinde Aile Şirketlerinde Yönetim. Karman Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, s.64

Kurumsallaşma; rekabetin sıklaştığı, devamlı artan bir şekilde değişimlerin meydana geldiği, iletişimin hızlandığı ve kanallarının genişlediği, iç ve dış müşterilerin kazanılması açısından müşteri odaklı stratejilerin önemli hale geldiği günümüzde, faaliyetlerini sürdürebilmeleri açısından işletmeler, günün bu şartlarına ayak uydurmak mecburiyetindedirler⁷.

Zamanın değişen şartlarına göre kurumsallaşma yaklaşımlarında da değişimler ve yeni eklemeler söz konusu olmaktadır. DiMaggio ve Powell (1991: 13), eski kurumsallaşma yaklaşımı ile yeni kurumsallaşma yaklaşımlarını karşılaştırmış ve eski ile yeninin rasyonel açıdan birçok benzer sürece sahip olduğunu, ancak yeni yaklaşımın eski yaklaşımla önemli noktalarda farklılıklar taşıdığını belirtmiş ve bu farklılıklar aşağıdaki Çizelgedeki biçimde gösterilmiştir⁸.

	Eski	Yeni
Çıkar çatışması	Merkezi	Çevresel
Eylemsizliğin kaynağı	Kazanılmış haklar	Kanuni zorunluluk
Yapı vurgusu	Enformel yapı	Formel yapının temsili rolü
Birbirine benzeyen (izomorfik) kurumlar	Yerel toplum	İlgili alan, sektör ya da toplum
Birbirine benzemenin doğası	Atama,	seçme
Kurucu Kurumsallaşmanın yeri	Organizasyon	İlgili alan ya da toplum
Kurumsal dinamik yapı	Değişime açık	Sürekli
Faydacılık eleştirisinin temeli	Çıkarlar Toplamı Teorisi	Davranış Teorisi
Faydacılık eleştirisinin kanıtı	Tahmin edilemeyen sonuçlar	Etkisiz faaliyetler
Bilişselliğin başat unsuru	Değer, norm ve davranışlar	Sınıflandırma, rutinler, komutlar ve şema
Sosyal Psikoloji	Sosyalleşme Teorisi	Yükleme Teorisi
Düzenin Bilişsel Temeli	Bağlılık	Alışkanlıklar
Hedefler	Değişken	Belirsiz
Gündem	Politika ile ilişkili	Disiplin

Kaynak; (DiMaggio & Powell, 1991: 13)'den naklen Erturgut, Coşkun, a.g.m., s. 153

Çizelge 2.1. Kurumsallaşma yaklaşımları

Ana hatları ile değerlendirildiğinde yeni kurumsallaşma yaklaşımının daha geniş bir çerçeve içerisinde süreklilik odaklı ve çevresel faktörleri öne çıkartan bir bakış açısına göre oluştuğu gözlemlenmektedir.

⁷Ramazan ERTURGUT, Artuğ Eren COŞKUN, Kurumsallaşma Ve İşletme Performansı: Lojistik Performans Temelli Bir Yaklaşım, Sosyal, Beşeri Ve İdari Bilimler Alanında Yenilikçi Yaklaşımlar, CİLT 1, Editörler(Kürşat ÖZDAŞLI, Murat Cem DEMİR, Olcay TİRE, İbrahim Sena ARVAS, Uğur Köksal Odabaş), Gece Publishing New York, s. s. 178-179-180.

⁸ Coşkun ERTURGUT, a.g.m. s. 153

2.2. Kurumsallaşmanın Unsurları

Kurumsallaşmanın gerçekleştirilebilmesi için bazı unsurların var olması gerekmektedir. Bu unsurlar⁹; sadelik, farklılaşma, esneklik ve özerklidir.

Kurumların örgütsel yapı ve işleyişlerinde yetki ve görev karmaşıklıkları örgütün hedeflerini gerçekleştirmede sapsulara yol açar. Bu sebeple, örgüt yapısı ve işleyiş mekanizmaları kurulurken sade ve şeffaf bir sistemin kurulması gereklidir.

İşletmelerde kurumsallaşma için etkili olan unsurlardan farklılaşma, hem işletmelerin içyapılarındaki alt birimlerin farklılaşmasını hem de diğer işletmelerden farklılaşmalarını ifade etmektedir. İçyapıyı oluşturan alt birimlerin uzmanlık alanlarının farklı olması, farklılaşmayı zorunlu kılmaktadır. Hatta bu farklılaşmış birimlerin bir biriyle bağlanarak sistemin bütünü oluşturması kurumsallaşma sürecine önemli katkı sunmaktadır. Öte yandan işletmelerin faaliyette buldukları sektörde yer alan diğer işletmelerden farklılaşmaları özgün bir marka oluşturmalarını sağlamaktadır. Oluşturulan özgün marka, kurumsallaşmanın dış çevredeki algısını olumlu yönde etkilemektedir.

Küreselleşme çağında, ihtiyaçlar, üretilen mal ve hizmetler hızla çeşitlenmekte ve çoğalmaktadır. Bu olgu ekonomik sistemlere ve bu sistemde var olan örgütlerin faaliyetlerine dinamizm kazandırmaktadır. Bu gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkan yenilikler, riskler tehlikeler ve belirsizlikler işletmeler için bazen bir fırsatken bazen de tehdit haline gelebilmektedir. İşletmelerin bu süreçlere uyum sağlayabilmeleri esnek yapı kurmalarıyla doğru orantılıdır. Kurumsallaşmanın belirleyicilerinden olan süreklilik, ancak bu esnek yapıların kurulabilmelerine bağlıdır.

Kurumsallaşmış işletmelerin en önemli özelliklerinden birisi de özerklikleridir. Bu özerklik gerek yönetim biçimi açısından gerekse sundukları ürünlerin kendilerine özgü olmasıyla ortaya çıkartılabilmektedir. Özerk olan kurumların rekabet edebilme güçleri oldukça yüksek olmaktadır.

2.3. Kurumsallaşmanın Aşamaları

Kurumsallaşma belli aşamalardan ve bu aşamaların içerisine yerleştirilen süreçlerden oluşmaktadır. Kurumsallaşma aşamaları, farklı bilim adamlarınca farklı şekillerde tasnif

⁹ Mine HALİS, Duygu ADALIOĞLU AY, Kurumsallaşma Düzeyinin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Bir Araştırma, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 18, Sayı 2, 2017, s.46

edilmektedir. Konuya uygunluğu esas alınarak burada Tolbert ve Zucker (1996)'in kurumsallaşma aşamalarına yer verilecektir. Bu bilim adamlarına göre ana hatlarıyla kurumsallaşma aşamaları; ön kurumsallaşma, yarı kurumsallaşma ve tam kurumsallaşmadır. Her aşamada, bu aşamanın tamamlanması için öngörölmüş süreçler vardır. Bu süreçler sırasıyla adetleştirme, nesnelleştirme ve tortullaşmadır¹⁰.

Aşama	Süreç	Tanım
Ön-kurumsallaşma	Adetleştirme	Ön-kurumsallaşma aşamasındaki yapılarda meydana gelen özel örgütsel problemlere verilen yanıtta ki yenilikler ve değişimleri içerir.
Yarı-kurumsallaşma	Nesnelleştirme	Bilgiyi elde etme ve analiz etme ve aynı alandaki diğer örgütlerde bu bilginin yayılmasından ortaya çıkan yapının değeri konusunda organizasyondaki karar vericiler arasında bir fikir birliği geliştirilmesinden oluşur. Bu aşamada, liderler (değişimin savunucuları) genel bilişsel ve kuralcı meşruluğu atfetmeyi amaçlayan kuramlaştırma görevlerini icra ederek önemli bir rol oynar.
Tam-kurumsallaşma	Tortulaşma	Uygun benimseyiciler olarak bütün aktörler arasında yapıların gerçek anlamda tam yayılması ve yapıların oldukça uzun bir zaman dilimi boyunca idamesi ile karakterize edilir.

Çizelge 2.2. Kurumsallaşma aşama ve süreçleri

Kaynak: Yılmaz Yavuz, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsallaşma Sürecine Etkisi Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Gebze 2018, s.24'ten aynen alınmıştır.

Âdetleşme; Ön kurumsallaşma aşaması adetleştirme sürecinden oluşur. Adetleştirme süreci; Ön-kurumsallaşma aşamasındaki yapılarda meydana gelen özel örgütsel problemlerin çözümü için geliştirilen yeniliklerden oluşturulur. Bu yenilikler çözüm paketleri içerisinde işletme politikası olarak hayata geçirilir. Yenilik, geliştirdiği özel örgütsel alandan çıkarılır ve başka alanlara yaygınlaştırılır.

Nesnelleştirme; yarı kurumsallaşma aşaması nesnelleştirme sürecinden oluşmaktadır. Nesnelleştirme aşamasında, yeniliğin değeri üzerinde bir sosyal fikir birliği ortaya çıkar. Bu fikir, diğer organizasyonlar tarafından benimsenmeyi hızlandırır.

Tortulaşma; tam kurumsallaşma aşaması, tortulaşma sürecini kapsamaktadır. Tortulaşma, hem yapıların uygun benimseyiciler olarak kuramlaştırılan aktörler grubu içinde tamamen yayılması ile hem de yapıların uzun bir zaman dilimi boyunca sürdürülmesi ile karakterize

¹⁰ Yılmaz YAVUZ, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsallaşma Sürecine Etkisi Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Gebze 2018, s.24

edilir ki bu da yapıların hem genişlik hem de derinlik boyutları anlamına gelir¹¹. Yayılmanın genişliği ve bir yapının uzun dönem korunmasını etkileyen faktörlerin teşhis edilmesi, tortulaşma sürecinin anlaşılması için başroldedir¹². Tortulaşma, düzenlemenin, örgütsel üyelerin farklı nesilleri içinde hayatta kalmasından meydana gelir¹³.

2.4. Kurumsallaşmanın Boyutları

Kurumsallaşmanın tanımı değişik araştırmacılarca yapılmasına rağmen boyutlarının açıkça ortaya konmaması bu alanda ciddi bir açık oluşturmaktadır. Bu araştırma ile bu açığın doldurulması hedeflenmektedir. Kurumsallaşmayı oluşturan kavramlar “formalleşme, profesyonellik, hesap verebilirlik, örgüt kültürü oluşturma ve tutarlılıktır¹⁴”.

Formalleşme; işletme faaliyetleri için yazılı prosedürlerin varlığını, işlerin bu prosedürlere göre yapılmasını ve görev, sorumluluk ve iş tanımlarının olmasını ifade etmektedir. Formalleşme işletmeye denge kazandırmakta, kontrol ve koordinasyonu sağlamaktadır.

Profesyonelleşme; işletmede profesyonel yöneticilerin istihdamının sağlanmasını, yöneticilerin mesleki örgütlere üye olmalarının sağlanmasını, profesyonellerin otonom olmasını ve profesyonellerin mesleki normlara bağlılığını kapsamaktadır. Profesyonelleşme, işletmeye adaptasyonu kolaylaştırmakta ve güvenirlilik kazandırarak örgüt kapasitesini artırmaktadır.

Hesap Verebilirlik; işletme faaliyetlerinin çevresel kurumların normlarına uygun olarak kaydedilmesini ve saydamlık ilkesine uygun bir şekilde paydaşlara duyurulmasını ifade etmektedir. Hesap verilebilirlikle, işletme faaliyetlerinin ilgili sektörel ve mesleki kurumlarca onaylanmasını sağlamak ve sosyal sorumluluk eylemlerin sonuçlarından sorumlu olmayı gerekli kılmaktadır.

Kültürel Güç; işletmeye ve işletme kültürüne dair etik kuralların, normların ve değerlerin kabullenilme düzeyini ve etik kuralların, normların ve değerlerin yaygın olmasını ifade etmektedir. Kültürel gücün varlığı, işletmede kontrolü kolaylaştırmakta ve koordinasyonu sağlamaktadır.

¹¹ Yılmaz YAVUZ, (2018)a.g.t. s 4

¹² Yılmaz YAVUZ, (2018)a.g.t. s 45-46

¹³ Yılmaz YAVUZ,, agt., s.23

¹⁴ Fahri APAYDIN, Kurumsal Teori Ve İşletmelerin Kurumsallaşması, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı 1, 2009, s.11

Tutarlılık; tutarlılık boyutu işletmeye meşruluk kazandırmakta; misyon, strateji ve faaliyetler arasındaki uyumu ifade etmektedir. Tutarlılığın var olduğu işletmelerde aynı sektördeki benzer işi yapan işletmeler benzeşme söz konusu olmaktadır. Tutarlılık işletmeye, benzer durumlarda benzer tepkileri verme, verilen sözün tutulması gibi konularda güvenilirlik kazandırmaktadır.

2.5. Kurumsallaşma Yaklaşımları

Kurumsallaşma ile ilgili olarak birçok araştırmacı farklı bakış açıları ve farklı yöntemlerle farklı zamanlarda çeşitli yaklaşımlar ortaya koymuşlardır. Bu yaklaşımlar aşağıdaki Çizelgede özet olarak sunulmuştur.

Yıl	Araştırmacı	Kurumsallaşma Yaklaşımı	Kurumsallaşma Şekli	İşletme Amaçları
1949	Merton	Fonksiyonel yapılar oluşturulması	Yapısal düzenlemelere gidilerek	Fonksiyonelleşme
1957	Selznick	Uyum sağlama aracı	Değer oluşturarak	İstikrar Legallik
1977	Zucker	Sosyal düzenin oluşması	Çevreyle birlikte ortak uyum ve anlamlı davranış geliştirip diğer bireylere aktararak	Uyumluluk Meşrutiyet
1977	Meyer ve Rowan	Sosyal düzenin oluşması	Paylaşılan değerler sistemi oluşturarak	Meşrutiyet Kaynakları artırma Yaşamını sürdürme
1983	Dimaggio ve Powell	Uyum sağlama aracı	Başarılı işletmeleri taklit ederek	Belirsizlikten kurtulma
1987	Friedland ve Alford	Biçimsel ve normatif baskıları etkileri	Çıkarlarını korumak için kurumsal çevreyi değiştirerek	Menfaatlerin takip

Kaynak; Apaydın Fahri, Kurumsal Teori Ve İşletmelerin Kurumsallaşması, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı 1, 2009, s.4

Çizelge 2.3. Kurumsallaşma yaklaşımları

Çizelge esas alınarak dört farklı kurumsallaşma yaklaşımını olduğu ileri sürülebilir. Bunlar; Fonksiyonel yapılar oluşturulması(Merton, 1949), Uyum sağlama aracı(Selznick, 1957 ve Dimaggio ve Powell 1983) , Sosyal düzenin oluşması(Zucker, 1977 ve Meyer ve Rowan 1977) ve Biçimsel ve normatif baskıları etkileri(Friedland ve Alford, 1987) yaklaşımlarıdır¹⁵.

Fonksiyonel yapılar oluşturulması; Bu yaklaşım ile Merton çalışmalarında işletmeler üzerinde deneysel testler yaparak ve fonksiyonel bir mantık oluşturma üzerinde çalışmış ve

¹⁵ Fahri APAYDIN, a.g.m., s. 11

sonuç olarak “Fonksiyon Teorisi” ni ortaya çıkarmıştır. Merton’nun teorisine göre örgütler kısımlardan oluşmakta ve oluşan değişim, yapısal düzenlemelerle sağlanan fonksiyonel yardımlarla gerçekleşmektedir¹⁶.

Örgütlerde bulunan öğeler ile yapısal düzenlemeler arasında bir denge ve uyum sağlanması gerektiğini vurgulamış ve bu sistemin var olan tüm sisteme adapte olması üzerinde durmuştur.

Uyum sağlama aracı yaklaşımı; Bu yaklaşım, Selznick in fikirlerine dayanmaktadır. Selznick kurumsallaşmayı örgütlerin çevrelerine uyum sağlamaları olarak görmektedir. İşletmeleri belirli hedeflere ulaşmak için teknik araçlar olarak değerlendirirken kurumları teknik yapının ötesinde değerlerin oluşturulduğu yapılar olarak tanımlamaktadır. Aynı yaklaşım, DiMaggio ve Powell tarafından da açıklanmıştır. Bu yaklaşıma göre işletmeler belirsizliğin üstesinden gelebilmek için başarılı örgütleri taklit etmektedirler. Giderek taklit ettikleri işletmelere benzemektedirler. DiMaggio ve Powell işletmeler için önemli olanın meşruiyet kazanma olduğunu ileri sürmektedir. Bu yaklaşım işletmelerin çevresel kültüre oldukça duyarlı olduğunu vurgulamaktadır. İşletmelerin başka örgütleri taklit etmeleri sonucunda işletmelerde izomorfizm kavramının gerçekleştiği ileri sürülmektedir. İzomorfizm işletmelerin belirsizliğin üstesinden gelmek için başarılı işletmeleri taklit ederek onlara benzemesidir. Kurumsallaşma yaklaşımına göre izomorfizm, işletmelerin meşruluk kazanma çabası olarak ifade edilmektedir.

Sosyal düzenin oluşması yaklaşımı; bu yaklaşım Peter Berger’nin fikirlerine dayanmaktadır. Berger insanların davranışlarının içinde yaşadıkları çevredeki diğer davranışlarla sınırlandırıldığını ileri sürer. Sosyal düzenin nasıl oluşumunda bu sınırlamanın etkili olduğunu savunur. Sosyal düzenin bir parçası olan ekonomik hayattaki düzenin olması için, insan davranışlarındaki sınırlamalar benzer sınırlamaların varlığı kaçınılmazdır. İşletmelerin sosyalleşmesi diyebileceğimiz kurumsallaşma bu şekilde gerçekleşmektedir.

Zucker (1977), Berger’den etkilenerek kurumsallaşmayı neyin doğru olduğu konusunda ortak bir anlayış ve anlamlı davranışlar geliştirme olarak tanımlamıştır. Meyer ve Rowan, kurumsallaşma konusunda örgüt yapısının var olma sebebini açıklayan farklı eleman seti içeren kurumsallaşma ile inanç sistemine vurgu yapmaktadırlar. Meyer ve Rowan, Zucker’den farklı olarak kurumsallaşmada kültürel unsurların önemine değinmektedir.

¹⁶ Göksel ATAMAN, İşletme Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2001, s.197-198

Diğer bir farklı nokta olarak ise kurumsallaşmanın işletmeler için getirilerinin olduğunu belirtmeleridir. İşletmelerin yaşamını devam ettirebilme yeteneğinin, kaynaklarının ve meşrulaşmanın kurumsallaşma ile mümkün olduğunu ileri sürmektedirler. Ayrıca Zucker kurumsallaşma süreci üzerinde odaklanırken Meyer ve Rowan değer sistemleri üzerinde odaklanmaktadır. Bu araştırmacılara göre değer sistemini oluşturan çok yönlü kurumsal çevredir. Bu kurumsal çevreyi kamuoyu düşüncesi, eğitim sistemleri, yasalar, mahkemeler, ideolojiler, meslekler, yasal yapılar, ödüller, sertifikasyon ve akreditasyon kurumları ve hükümet zorlamaları ve beklentileri oluşturmaktadır.

Biçimsel ve normatif baskıların etkileri yaklaşımı; Friedland ve Alford tarafından ileri sürülen bu yaklaşım, inanç sistemlerindeki farklılık üzerine yoğunlaşmaktadır. Friedland ve Alford'a göre işletmeler kendi çıkarlarını takip ederler ve bunun için kurumsal çevreyi kendi çıkarları doğrultusunda değiştirmeye güçleri orantısında zorlayabilirler. Bu noktada işletmeler çevreyi kendi çıkarları doğrultusunda şekillendirmeye çalışırlar.¹⁷

2.6. .Kurumsallaşmanın Göstergeleri

İşletmelerin, patron, lider yönetici ve önemli personele bağımlı olmadan kişiye değil modele dayalı bir sistemin içinde faaliyetlerini sistematik ve başarılı bir şekilde yürütebilmeleri ve geliştirebilmeleri gerektiğini ifade eden kurumsallaşmanın, bir işletmede var olduğuna ilişkin bazı göstergeleri bulunmaktadır. Bunlar;

- İşletme anayasası
- Profesyonelleşme
- Örgüt yapısı
- Yetkilendirme ve yetki devri
- Yönetim anlayışı ve yönetime katılma
- Karar alma şekli
- Etkin bir iletişimin oluşturulması.

2.6.1. İşletme Anayasası

Anayasa genel anlamıyla normlar hiyerarşisinde en üstte yer alan kurallar bütünüdür. Anayasa devletler için kurumsallaşmış işletmeler açısından bakıldığında, işletmeyi doğrudan ya da dolaylı olarak ilgilendiren her konuda nasıl davranılacağını belirleyen en üst düzeydeki kurallardır. İşletme anayasası, işletmenin bütün iç ve dış paydaşlarını

¹⁷ Fahri APAYDIN, a.g.e. s.3-5

bağlayan hatta yönlendiren kurallardan oluşmalıdır. İşletme anayasasında işletmenin misyonu, vizyonu, amaçları, hedefleri ve ilkeleri yer alır. Dolayısıyla işletmeyi ilgilendiren her türlü problemin çözümünde başvurulacak temel kaynak işletme anayasasıdır.

2.6.2. Profesyonelleşme

Profesyonelleşmeden kasıt, işletmeyle ilgili iş, işlem ve süreçlerde liyakat sahibi ve uzman olan kişilerin tayin edilmesini ifade etmektedir. Daha açık bir ifadeyle her işin ehline verilmesini ifade etmektedir. Böylelikle işletmelerin anayasalarında belirledikleri politikaların ve bu politikalarını hayata geçirilmesine süreçlerin işleyişine “profesyonel olmayan ortakların, yöneticilerin ve işletme sahiplerinin” müdahalesi önlenmiş olacaktır.

2.6.3. Örgüt Yapısı

Örgüt yapısı bir kurumun iskeletini örgüt yapısı oluşturulmaktadır. İşletmeler açısından örgüt yapısı işletme anayasasında belirlenen ilkeler esas alınarak işletmelerdeki iş ve işlemlerin kimler tarafından nasıl ve ne zaman yapılacağı belirlenmesidir. Örgüt yapısı, oluşturulan işletme ağacı esas alınarak iş tanımlarının ve dağılımlarının yapılmasını ifade etmektedir. Böylelikle, yapılması gereken işler ortada kalmadan ve yapılması gerektiği zamanda yapılmış olacaktır.

2.6.4. Yetkilendirme ve Yetki Devri

Kurumsallaşmış işletmelerde öncelikle işin ehli olan kişilerin yetkilendirilmesi gereklidir. Gerektiğinde yetkiler daha alt düzeydeki çalışanlara devredilebilmelidir. İşlerin gereksiz bürokrasi ve kırtasiyecilikten arındırılarak daha hızlı ve etkin bir şekilde yapılabilmesi için yetkilendirme ve yetki devirleri büyük önem arz etmektedir. Yetkilendirme ve yetki devri ile beraber işletme örgütünün birimleri arasındaki iletişim ve etkileşim de sağlam bir temele dayandırılmış olmaktadır.

2.6.5. Yönetim Anlayışı Ve Yönetime Katılma

Kurumsallaşmış işletmelerin en önemli özelliklerinden birisi de yönetim olarak ifade edilen yönetilenlerin de yönetime katılmalarıdır. Bu olgu işletmelerin yeni fikirlere açık, çalışanlarının düşüncesine önem veren, demokratik ve katılımcı bir yapıya sahip olmalarını

sağlamaktadır. Örgüt yapısının daha alt kısımlarındaki sorunların tepe yöneticileri tarafından görülebilmesi ancak asttan üste doğru bir bilgi akışının mevcut olmasıyla sağlanabilir. Dolayısıyla bütün kurum çalışanlarının görüşlerine önem vererek oluşturulan misyon, vizyon ve ilkeler kurumsallaşmanın anayasasının belirlenmesine de önemli katkı sağlayacaktır.

2.6.6. Karar Alma Şekli

İşletmeler açısından karar alma, “iş ve işleyişine ilişkin tüm faaliyetlerde alternatifler arasından hızlı ve doğru bir şekilde seçim yapma süreci” olarak tanımlanabilir¹⁸. Karar alma, kurumsallaşmanın dinamik boyutunu oluşturan bir faktördür. İşletmenin amaç ve hedeflerinin önündeki belirsizliklerin giderilmesinde, oluşabilecek sorunların anında ve sağlıklı bir şekilde çözümlenebilmesinde etkin ve hızlı karar alma temel başarı kriteridir. Kurumsal bir karar alma mekanizması, işletmelerin var olabilmeleri ve rakipleri arasındaki yükselebilmeleri için hayati öneme sahip bir unsurdur. Kurumsallaşmış bir işletmelerde ilk adım kurumsal anayasanın oluşturulmasıyla atılır. Bütün kademelerdeki işler belirli kurallara bağlanır.

2.6.7. Etkin Bir İletişimin Oluşturulması

Kurum içi ve kurumlar arası ilişkilerin geliştirilmesi etkin bir iletişim mekanizmasının kurulmasıyla oluşturulabilir. Kurumlar, fonksiyonel açıdan sınıflandırılmış benzer işlerin belli başlıklar altında toplandığı birçok farklı bölüm ve birimden oluşmaktadır. Her bölüm ve daha alt düzeyde de birimler, kurum içine ayrı bir işi yerine getirmektedirler. Kurumların birimleri, bölümleri ve yönetim kadroları arasındaki bağları kurulan etkin bir iletişim mekanizması sağlamaktadır. Kurum içerisinde yeni hedeflerin duyurulması, yeniliklerden çalışanların haberdar edilmesi ve kurumun sosyal aktivitelerinin bütün paydaşlara ulaştırılması ancak etkin bir iletişim mekanizması ile mümkün olmaktadır.

¹⁸ YAZICIOĞLU, KOÇ, agm., s. 501

2.7. Kurumsallaşmayı Etkileyen Faktörler

İşletmelerin içinde buldukları piyasa ve pazara tutunmaları ve varlıklarını devam ettirebilmeleri için etkin bir işletmecilik sisteminin kurulması gerekmektedir. Bu durum ise işletmelerin kurumsallaşmasını etkileyen faktörler ile yakından ilişkilidir. Bu faktörler;

- Örgüt yapısı
- Kurum kültürü
- Liderlik
- Eğitim
- İnsana yönelik olma.

Örgüt yapısı; bir kurumun faaliyetlerini nasıl gerçekleştireceğini, kurum çalışanlarının görevlerini, yetkilerin dağılımını ve denetim sürecini örgüt yapısı belirlemektedir. İşletmelerde örgüt yapısı, yetkilerin ve kararların sadece üst yöneticilerde olması biçiminde oluşturulmuşsa, işletmenin kurumsallaşma düzeyinin oldukça düşük olduğu bir durumla karşı karşıya demektir. Bunun yerine en alt birimden başlayarak konusuna göre kararlara katılımın sağlandığı bir örgüt yapısı kurumsallaşma sürecine önemli katkı sağlayacaktır.

Kurum(örgüt) kültürü; “kurum kültürünün öğeleri, kurumun tarihi, değerleri, inançları, kurumla ilgili anlatılan hikâyeler, adet, gelenek ve görenekleri ile kurumun rol model haline getirilmiş kahramanlarıdır¹⁹”. Kurum kültürü özellikle kurum içi iletişimde ve kurumun dış paydaşları ile olan etkileşimde önemli role sahiptir. Bu yönüyle kurumsallaşmanın ana unsurlarından birisi kurum kültürünün geliştirilmesine yönelik çabalardır. Kurum kültürü, kurum içinde nesilden nesile aktarılan ve kurumlara süreklilik kazandıran unsurlardan birisidir. Kurumların yöneticileri sahipleri çalışanları değişse de kurumun kültürel değerleri yaşayarak devam eder.

Liderlik; kurumsallaşma, işletmelerin örgüt yapısına, içinde buldukları sektöre, ölçeklerine ve işletme kültürüne göre farklılıklar arz eder. Bütün bu özellikleri göz önünde bulundurarak kurumların yöneticilerinin liderliği, kurumsallaşma sürecinin hızını ve kalitesini etkileyecektir. Benzer şekilde kurumun içyapısının birçok farklı bölüm ve alt birimden oluşması bu birimler ve bölümler arasındaki bağlantıların oluşturularak hep birlikte harekete geçilmesini gerekli kılmaktadır. Bu harekete geçiş süreci de liderliğin etkinliğiyle ilintilidir.

¹⁹ Banu KASRAK, Kurum Kültürü ve Kurumsal İletişim İçindeki Yeri, S.31

Eğitim; kurumsallaşmayı etkileyen faktörlerin en önemlilerinden birisi eğitimidir. Kurumsal eğitim çok yönlü bir olgudur. Zira her şeyden önce işletmenin iş görnelerinin tamamının “kurumsallaşmanın önemi” noktasında eğitimlerden geçirilmesi gerekmektedir. Ardından belli periyotlarla örgüt yapısının her kademesinde yer alan personelin hizmet içi eğitimlere tabi tutulması gerekmektedir. Bütün bunların ötesinde işletme faaliyetlerini ilgilendiren yeniliklerin ve özellikle teknolojik gelişmelerin işletme çalışanlarına tanıtılması için eğitimlerin yapılması, kurumsallaşma sürecine ivme kazandıracaktır.

İnsana yönelik olma; işletmelerin müşteri kitlelerinin nezdinde ve kamuoyunda güven veren bir konuma gelebilmeleri, kurumsallaşma düzeyleri ile orantılıdır. İşletmelerin var olabilmeleri hedef kitleliklerinin taleplerini karşılayarak sağlayabildikleri mal ve hizmetlerin devamlılığına bağlıdır. Bu sebeple, işletmelerin kurumsallaşabilmeleri müşterilerinin memnuniyet düzeylerine önemli ölçüde bağlıdır. İşletmelerin müşterilerini sadece mal satılacak bir taraf olarak görmeleri durumunda kurumsallaşma süreci zarar görecektir. Bunun yerine müşterilerin her türlü görüş ve önerisine açık işletme yapılarının oluşturulması, müşterilerin işletmelerin vizyon ve misyonunun belirlenmesinde katkı sunan bir paydaş gelmeleri sağlayacaktır.

2.1. Kurumsallaşmış İşletmelerin Özellikleri

Kurumsallaşmış işletmeler, geleneksel işletme anlayışına göre daha ileri düzeyde özelliklere sahiptirler. Kurumsallaşma sürecinin derecelendirilerek sınıflandırıldığı aşağdaki Çizelgedan kurumsallaşmış işletmelerin özellikleri net bir şekilde gözlemlenebilir.

	KURUMSALLAŞMA		
	Düşük	Orta	Yüksek
Örgütsel Yapı	Kararlar üst kademe tarafından alınır	*Kariyer basamakları gelişir *Delegasyon oluşur	Düşük düzey personele problem çözme yetkisi tanınır
Pratik Eylem	Yeni hedeflere ulaşmak için birden çok kaynak kullanılır	*Hedefler etrafında tutarlılık geliştirilir *Kaynak kullanımı kısıtlanır	İyi hesaplanmış çerçevede kaynak kullanımı
Türetme (reprodüksiyon)	Yaparak öğrenme	*Öğreticiler *Eğitim programları *Güçlü sosyalleşme	*Daha ileri gitmek *Gelişen meslekler aracılığıyla yayılma *Yeni kimlikler
Dayanıklılık	Savunmasız	Demir atmış	Kendini çabuk toparlayan, esnek

Çizelge 2.4. Kurumsallaşma sürecinin belirteçleri

Kaynak Colyvas, J., Powell W.W. (2006). “Roads to Institutionalization”. Research in Organizational Behavior, (Ed. Barry Staw), s. 52.’den naklen Mehmet Selman

KOBANOĞLU, Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyi İle Stratejik Yönetim Ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Erzurum Alt Bölgesinde Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Tezi, Erzurum- 2013, s.67

Çizelge 2.4 esas alınarak kurumsallaşmış işletmelerin özellikleri; örgütsel yapı, pratik eylem, üretim ve dayanıklılık kriterleri esas alınarak açıklanabilir.

Kurumsallaşmış işletmeler, her şeyden kendi öz yapılarını, stratejilerini ve kültürleri esas alarak bir işletme anayasasına sahip olurlar. Bu anayasa, sürekli değiştirilmeyen ancak esnek bir şekilde kurgulanmış kurallardan oluşur. Bu kurallar kişilerden bağımsız olarak işletmelerin süreklilik kazanmasını sağlar.

Kurumsallaşmış işletmelerde örgüt yapısı doğrudan üst kademe yöneticileri tarafından değil daha alt düzeydeki personelin görüşlerini de esas alan karar alma mekanizmasına göre inşa edilmiştir. Daha açık ifadeyle işletmenin politikalarının belirlenmesi ve bu politikaların uygulama süreçleri belli kişilerin tahakkümü altında değildir. İşlerin yapılış zaman ve biçimine işletmenin sahipleri veya üst kademe yöneticileri rast gele müdahalede bulunmazlar. Ancak burada şu nokta da önemlidir ki; kurumsal işletmelerin liderleri vardır. Liderler işletmenin sevk ve idaresinin gerçekleştirilmesi sürecinde yönlendirme, gerektiğinde müdahale etme ve kontrol ve denetim mekanizmalarını işletme konularında yerinde ve zamanında müdahalelerde bulunmak durumundadırlar. Liderlerin müdahale yetkisi, işletme anayasasında belirlenen kurallar çerçevesinde kullanılabilir.

Kurumsallaşmış işletmeler, hedeflerine ulaşırken stratejik mali planlama çerçevesinde kaynaklarını etkin bir şekilde kullanırlar. Böylelikle kaynak kullanımında optimalitenin sağlanması noktasında çaba sarf ederler. Örgüt yapısı içerisinde her bölüm ve alt birim kullanmış olduğu kaynakların hesabını vermekle yükümlüdür.

Kurumsallaşmış işletmelerde yenilik esastır. Her zaman daha ileri gitmek, gelişen yeni alanları keşfetmek ve kimliğine yenilikler eklemek amaçları çerçevesinde karar ve uygulamalarını yönlendirirler.

Kurumsallaşmış işletmeler, yaşanan sorunlar karşısında kendisini çabucak toparlayabilen, belirsizlikler karşısında anında yönünü belirleyebilen bir yapıya sahiptirler. Krizlerin fırsatlara çevrilmesinde oldukça başarılıdırlar.

Kurumsallaşmış işletmeler müşteri odaklıdır. Böylece bir taraftan var olan müşterilerinin sürekliliğini sağlarken bir taraftan da yeni müşteri kazanma noktasında çalışmalar yaparlar. Müşteri ilişkilerinde güven ve kalite temel ilkedir.

Kurumsallaşmış işletmelerin felsefesi, işletmenin sürekliliğinin sağlanmasıdır. Bu felsefe, kurumsallaşma sürecinde kurumun bütün paydaşlarına mümkün olan en üst seviyede benimsetilir.

Kurumsallaşmış işletmelerde, çalışanların memnuniyeti ve motivasyonları üst seviyededir. Kurumsallaşmış işletmeler, çevreye ve topluma duyarlıdır. Toplumsal fayda sağlayan projelerin gerçekleştirilmesinde aktif rol alırlar. Kurumsallaşmış işletmelerde çalışanlar daha verimli çalışırlar. Kurumsallaşmış işletmelerde işe alımlar, terfiler ve kariyer süreci belli kişilerin kanaatlerine göre değil belirlenmiş ve benimsenmiş kurallara göre gerçekleşir.

Kurumsallaşmış işletmelerde yenilik ve süreklilik anlayışı, değişim politikasıyla desteklenmektedir. Çevresel değişmeye uygun olarak örgütsel değişim politika değişimlerinin kurgulanması söz konusudur.

Kurumsallaşmış işletmelerde şirket tamamen profesyonellerin eline bırakılmaz, gerektiğinde işletme sahibinin etkisi de hissedilir. Aksi takdirde şirketler tamamen mekanik hale gelmiş olur ki bu durum kurumsallaşma açısından tercih edilen bir durum değildir. Zira işletme sahibinin aidiyet duygusu işletme faaliyetlerindeki bazı sapmaların düzeltilmesini sağlar.

2.8. Kurumsallaşmayı Engelleyen Unsurlar

Kurumsallaşmış işletmelerin olumlu özelliklerinin yanında kurumsallaşmayı engelleyen bazı unsurlar da vardır. Kurumsallaşmanın önündeki en temel engel zamanlama ile ilgilidir. Belli bir büyüklüğe ulaşmamış olan işletmelerin kurumsallaşma sürecine girmesi işletmeleri kurumsallaştıracağı yerde daha kötü duruma da düşürebilir. Zira kurumsallaşma için kurulan sistem, getirilen kurallar, konulan yükümlülükler işletmeleri hareketsiz bırakabilir²⁰. Bu nedenle işletmeler için kurumsallaşma çalışmalarının yapılabilmesi için belli bir sermaye gücüne ve ölçek büyüklüğüne ulaşmış olması gerekmektedir.

²⁰ Ezgi CEVHER, Kurumsallaşma Küçük İşletmeler İçin Bir Çözüm Müdür Yoksa Yok Olma Nedeni Midir? Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi Cilt: 7 Sayı: 32, www.sosyalarastirmalar.com, s.10

İşletmenin sahip ya da ortaklarının değişmesi, kurumsallaşma politika ve sürecini etkilediği için kurumsallaşmanın önünde bir engel niteliğindedir. Özellikle ortakların veya işletme sahibinin ölmesi durumunda ortaya çıkan miras paylaşım süreci kurumsallaşmış yapıların bozulmasına zarar verebilir.

Kamu otoritesinin belirlendiği mevzuat düzenlemeleri, iş alemine yapılan gereksiz müdahaleler de kurumsallaşma sürecine zarar verebilmektedir. Ayrıca yaşanan ekonomik krizlerin neden olduğu kemer sıkma politikaları, pazar daralmaları, talep düşüşleri gibi etmenler de kurumsallaşma sürecinin mali boyutunu zora sokan engellerdir.



3. KALİTE KAVRAMI VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

3.1. Kalitenin Tanımı Ve Önemi

Kalitenin Türk Dil Kurumu Sözlüğünde yer alan anlamı “nitelik” ve “bir ürünün bilinen en iyi özellikleri bünyesinde taşıması durumu” olarak tanımlanmıştır.

Kalite en basit tanımıyla, müşteri ihtiyaç ve taleplerine cevap verebilmektir.

Kalite kelimesi Latince "nasıl oluştuğu" anlamına gelen "qualis" kelimesinden gelmektedir. Yani kalite hangi ürün ya da hizmet için kullanılırsa, onun nasıl olduğunu ifade etmektedir. Kalite kelimesi aynı zamanda daha çok üstünlüğü ve iyi olduğunu anlatmak için de kullanılır.

Kalite üzerine, değişik bakış açıları ve değişik yaklaşımcılar tarafından farklı tanımlar vardır. Bunlar²¹;

- “Kalite, kullanıma uygunluktur (JURAN, J.M).
- Kalite, bir ürünün gerekliliklere uygunluk derecesidir (CROSBY, P.B.).
- Kalite, ürünün sevkiyatından sonra toplumda sebep olduğu en az zarardır (TAGUCHI, G.).
- Talebe uygun ve düşük maliyette istenen standartlık ve güvenilirlik derecesidir. Kalite, müşterinin şimdiki ve gelecekteki isteklerinin karşılanmasıdır (DEMING, W.Edwards)
- Kalite, bir ürün veya hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçlarını karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır (TS EN ISO 8402,1998).
- Kalite kontrol uygulamak, en ekonomik, en kullanışlı ve müşteriye daima tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımını yapmak, üretmek ve satış sonrası servislerini vermektir şeklinde de tanımlanmaktadır (ISHIKAWA, Kaoru)”

Günümüzde işletmeler ürün ya da hizmet üretirken maliyetle birlikte verimliliğe, karlılık oranları ile performanslarını değerlendirirken de önemli bir ölçüm kriteri olan kalite çalışmalarının da önemini anlayarak kalite standartlarını sürekli iyileştirme çabası içindedirler.

²¹ Prof. Dr. Yılmaz ÖZKAN, Toplam Kalite, Sakarya,2008, s. 3,4.

Örgütlerce müşteri taleplerinin en iyi şekilde karşılanması müşterinin beklentisinin karşılanmasıyla orantılı olarak ürüne veya hizmete olan güvenini artırır. Böylelikle kalite yönetim sisteminin basamakları oluşturularak arzulanan üretim sistemi kurulmaktadır.

Birçok işletme kaliteyi pazar payını artırmak veya korumak, performanslarını maksimum düzeye çıkarmak, kurumsallaşmak, işlerin ilerleyişini iyileştirmek, rekabet gücünü artırmak ve firma prestiji için etkin bir süreç olarak görmektedirler.

Bu açıklamalar doğrultusunda kalitenin amaçlarını sıralarsak;

- Ürün ve hizmetlerin sıfır hata ile üretilmesini sağlayan bir önlem mekanizmasıdır.
- Müşterilerin isteklerini karşılayan memnuniyet ve tatmin duygusudur.

Üretimin tüm aşamalarında işlerin en iyi şekilde yapılmasını amaçlayan sürecin işleyişi için gerekli olan personellerin eğitimleri, kullanılacak araç ve gereçler ile gerektiğinde bunların tamir ve bakımları ve talimatlarla desteklenen verimlilik politikasıdır. Değişen müşteri talepleri doğrultusunda esnek, istekli ve dinamik olmaktadır.

Kalite kavramının daha detaylı yorumlanabilmesi için boyutlarının da ele alınması gerekir. David A. Garvin kullanıcının ölçütlerini mühendislik tasarımıyla ilişkilendirmek için kalite öğelerinin anlaşılması gerektiğini öne sürmektedir. Garvin'e göre ürün kalitesinin sekiz boyutu vardır²². Bunlar:

- 1- Performans : Ürün veya hizmetin temel fonksiyonel özellikleridir.
- 2- Estetik: Ürünün görünüşü, kokusu, ambalajı vb. nitelikleridir.
- 3- Özel Nitelikler: Kullanıcı tarafından dikkat çeken asıl özelliklerinin dışındaki nitelikleridir.
- 4- Güvenirlilik: Ürünün kullanımı süresi boyunca beklenen bütün işlevlerinin tam olarak yerine getirilmesidir.
- 5- Dayanıklılık: Ürün veya hizmetin kullanım süresidir.
- 6- Uygunluk: Ürün yada hizmetin daha önceden belirlenmiş spesifikasyonlara uygunluğunun derecesidir.
- 7- Algılanan Kalite: Ürünün marka ve imajı olarak değerlendirilen itibarıdır.
- 8- Satış Sonrası Hizmet: Sorunların çözülme hızı, şikayetlerin giderilmesi ve müşteri tatmininin izlenmesidir.

²² Mesiha SAAT ERSOY, Abdullah ERSOY Kalite Yönetimi Kitabı İmaj Yayınevi Ankara 2015 s.13-14-15

3.2. Kalitenin Tarihsel Gelişimi

Kalitenin gelişimi M.Ö. 2150’li yıllara dayanmaktadır. Eski Mısır Piramitlerinin oluşumundan, Yunanlılar ile Romanın eski yapıtlarına varıncaya kadar kalite bir güvence faktörü olarak üretimin önemli bir özelliğini oluşturmuştur.

Kalite Güvencesi, “bir yandan müşterilere uygun bir kalitede ürünleri (mal ve hizmetleri) sağlarken bir yandan da bu ürünlerin müşteri ihtiyaçlarını karşıladığına ilişkin güveni sağlamaya yönelik her türlü planlı ve sistematik faaliyeti ifade eder²³.”

Bu şekilde tanımlanan kalite güvencesi işletmeler açısından iki önemli konuda mükemmeliyete ulaşılmasına bağlıdır:

- 1- Ürün ve hizmetlerin tasarımı
- 2- Üretim sırasında ve hizmet sunumunda kalitenin denetlenmesi ²⁴.

Türklerde kaliteyi, ilk kez II. Beyazıt zamanında çıkarılan “Kanunnameyi İhtisabı Bursa” (Bursa Kontrol Yasası) olup, halen kalite standartlarına uygundur ve ceza hükümlerini kapsamaktadır. Dünya çapında kalitenin bir görüş ve tarz olarak düşünülmesi is 19. yüzyıla dayanmaktadır. Çağdaş endüstriyel düzenin oluşmasıyla birlikte Frederick Taylor ABD’de 1920’lerde uzmanlık sisteminin temellerini atarak geliştirmiş ve iş planlama yöntemlerinin kullanıldığı çalışmalar ortaya çıkarmıştır²⁵.

1924 yılında Shewhart “İstatistiksel Kalite Kontrol” kavramını fikrini ortaya çıkararak 2. Dünya savaşı bittikten sonra 1950’lerde Japonya’ da Edwards Deming tarafından “ planla, uygula, kontrol et, önlem al” biçiminde kaliteye yeni bir yön vermiştir²⁶.

1980’lerin ikinci yarısından itibaren Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi, işletmelerde daha çok önemsenmeye ve üretim süreçlerinde uygulanmaya çalışılmıştır. Bunun için işletmeler bütçe planlamaları çerçevesinde önemli harcama ve yatırımlara yönelmişlerdir. Uluslararası piyasada rekabetin hızlanması ürün kalitesini ortaya çıkarmıştır. Buna göre ürünle ilgili sorumluluk riskinde artış olmuştur. Buna bağlı olarak pazar ekseninde birçok

²³ Mesiha SAAT ERSOY, Abdullah ERSOY a.g.e. s.2

²⁴ Mesiha SAAT ERSOY, Abdullah ERSOY a.g.e s.2

²⁵ Şeminur TOPAL Kalite Yönetimi ve Güvence Sistemleri, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Vakfı Yayınları s.1

²⁶ Elif ÖZER, Kalite Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerine Etkisi: İnşaat Sektöründe Bir Uygulama Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2016

örgütün başarılı olması ve uygun kararlar ortaya koymaları kalitede bilinçlenmenin artmasına katkıda bulunmuştur ²⁷.

1981 yılında Ford Motor Şirketi, işletmede iş verimliliğini artırmak için kalite uzmanlarından Deming’le çalışmaya karar vermiştir. 1987 yılında Motorola hatasız ürün veya hizmet üretmek ve iyileştirmek adına altı sigma metodunu kullanmıştır. Altı sigma, Motorola için bir iş stratejisi ve yönetim sistemi olmuştur. Ford, Xerox ve Motorola şirketleri Japon uygulamalarında kıyaslama yapan ve Toplam Kalite Yönetimini Amerika’da ilk uygulamaya geçirenlerdir ²⁸.

“Planla, uygula, kontrolü yap önlemini al” yaklaşımı Deming tarafından geliştirilmiş, TKY ve sürekli gelişim kapsamında düşünülen altı sigma ve ISO 9000’ nin bir parçası olmuştur ²⁹.

Kalitenin Türkiye’deki gelişimi 1990 yılında Kalite Derneği (KALDER)’nin kurulmasıyla olmuştur. Gümrük Birliği süreci ile birlikte KALDER ve diğer Eğitim ile ilgili Danışmanlık firmalarının yaptığı seminer küçük ve büyük düzeydeki endüstri şirketleri kaliteyle ilgili haberdar etmiştir. Kalite sistemlerinde dokümantasyon önem kazanmış, firmalar kalite sistemini, kalite sistemlerini geliştirmeye başlamışlardır ³⁰.

Klasik Yönetim Anlayışı	Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı
“Muayeneye” dayalı kalite kontrolü	“Önemeye” dayalı kalite kontrolü
Yüksek kalite ile artan maliyet	Yüksek kalite ile düşen maliyet
Optimum stok seviyesi	Sıfır stok
Sorunlar çıktıkça çözüm gerektiren yönetim	Olası sorunları önceden düşünüp, bunları önleyen yönetim
Hiyerarşiye dayalı öncelikler	Müşteri tatminine dayalı öncelikler
Fonksiyonların kesin ayırımına dayalı organizasyon	İşin ideal biçimde yürütülmesine dayalı esnek organizasyon
Azami ihtisarlaştırma ile sistem geliştirme yaklaşım	İşbirliği ile sistem geliştirme yaklaşımı
“Kabul edilebilir hata düzeyi”ni hedefleyen üretim	“Sıfır hata”yı hedefleyen üretim
Ödül ve cezaya dayalı motivasyon	Onurlu çalışmaya ve bunun takdir edilmesine dayalı motivasyon
Kar maksimizasyonu hedefi	Kalıcı performans hedefi
Kalite Kontrol fonksiyonunun sorumluluğunda kalite güvencesi	Tüm çalışanların sorumluluğunda kalite güvencesi
AR-GE ve pazarlamanın sorumluluğunda ürün tasarımı	Üreten ve satış yapan herkesin katkısı doğrultusunda ürün tasarımı
Yüksek verimli proseslerle sağlanan verimlilik artışı	“Robust teknoloji” ürün tasarımı ile sağlanan verimlilik artışı

Çizelge 3.1. Klasik yönetim ve tky anlayışının karşılaştırılması

²⁷ İrfan ÇAĞLAR, Sabiha KILIÇ, Kalite Güvence Standartları. Ankara Nobel Yayıncılık. S. 7

²⁸ Ahmet ÖZTÜRK, Kalite Yönetimi ve Planlaması, 2009 Ekin Yayınları, s. 18-19.

²⁹ A. ÖZTÜRK, a.g.e, s. 16.

³⁰ Muhittin ŞİMŞEK, Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri, İstanbul, Alfa Yayınları,s.3

Klasik Yönetim Anlayışı	Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı
İşbaşı eğitimi ile sağlanan bilgi ve beceri	İşbaşı eğitimi kadar temel eğitimle de geliştirilen bilgi ve beceri
Fayda - maliyet analizine dayalı yatırım / işletme kararları	Kaliteyi geliştiren her uygulama ve yatırımı benimseyen yönetim anlayışı
Tecrübe ve inisiyatife dayalı yönetim kararları	İstatistik ve Kantitatif analizlere dayalı yönetim kararları

Çizelge 3.1. (devam) Klasik yönetim ve tky anlayışının karşılaştırılması

Kaynak; Kavrakoğlu, İbrahim. Toplam Kalite Yönetimi. KalDer Yayınları, No:2, 2.Basım, Nisan 1994, s.61-63

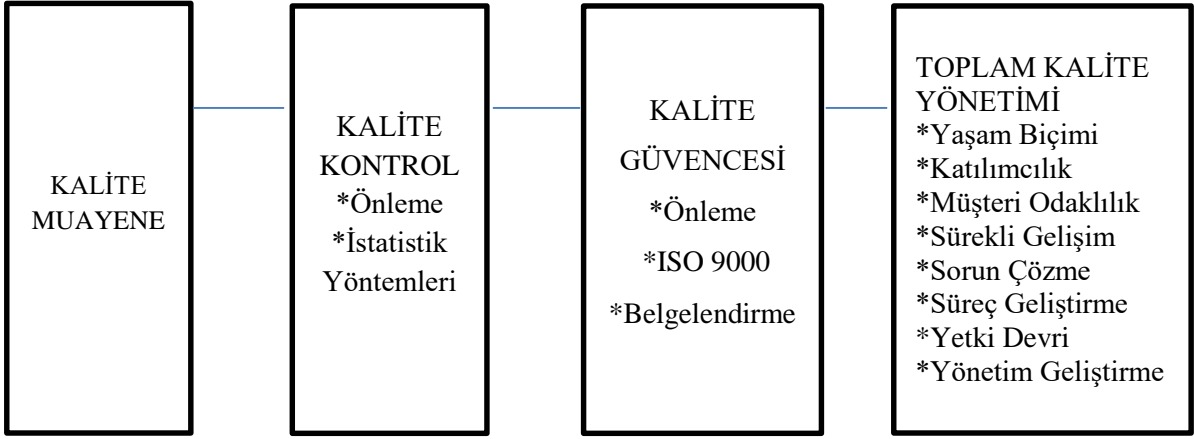
20. yüzyılın son on yılında, Toplam Kalite Yönetimi, birçok iş dünyası lideri tarafından bir geçici bir moda olarak algılandı. Bununla birlikte, bu kavram ve pratikleri bugüne uzanan bir süreçte tutulmuş ve yaygınlaşmıştır.21. yüzyılın başlarından bugüne, kalite hareketi “toplam kalite ötesi” (beyond total quality) anlayışıyla olgunlaşmıştır. Yeni kalite sistemleri, Deming, Juran ve öncül Japon uygulayıcılarının attığı temeller üzerinden evrimleşmiş; kalite, sadece üretim/imalat sektörlerini aşarak hizmet, sağlık, eğitim sektörlerine ve kamusal sektörlere de taşınmıştır³¹.

3.2.1.Kalite Anlayışının Gelişimi

Kaliteyi iyileştirme ve yönetme sistemleri son yıllarda hızlı bir evrim geçirmektedir. Son birkaç on yılda muayene faaliyetleri ya yerlerini kalite denetimine terk etmişler yada onu destekler hale gelmişlerdir. Kalite güvencesi de geliştirilmiş ve iyileştirilmiştir ve günümüzde birçok örgüt Toplam Kalite Yönetimine yönelik olarak çalışmaktadırlar. Kalite anlayışının bu evriminde birbirinden ayırt edilebilen dört aşama söz konusudur: muayene, kalite denetimi, kalite güvencesi ve TKY³².

³¹ <https://www.bilkalite.com/sayfalar.274.kalitenin-tarihcesi.html>

³² Mesiha SAAT ERSOY, Abdullah ERSOY a.g.e s.5



Çizelge 3.2. TKY anlayışının evrimi.

Kaynak Türkmen, İ. (1995). Toplam kalite yönetimine geçiş ve başarıyı engelleyen faktörler. Verimlilik Dergisi (Toplam Kalite) Özel Sayısı, Ankara: MPM Yayınları.

3.2.1.1. Muayene

Muayenecilik, sanayi alanında ilk defa ortaya çıkmış ve yapılan işlerin kontrol edilip hatalıların tespit edilerek ayıklanması vazifesini ifa eden bir meslek olarak üstlenilmiş görev olarak tanımlanmaktadır³³.

Bu yaklaşım tüketiciyi korumakla birlikte, üreticiye de muayeneden geçmeyen ancak üretimi tamamlanmış ürünler olması nedeniyle işletme açısından zarar oluşturmaktadır. Bu sebeple üreticinin de menfaatinin korunması amacıyla kalite kontrol aşamasına geçilmiştir.

3.2.1.2. Kalite Denetimi

Kalite denetimi, kaliteli ürün ve hizmet üretmenin tüm gereklerini yerine getirmek için kullanılan işlevsel teknikler ve faaliyetler olarak ifade edilmektedir. Bu kalite denetimi sisteminde kalite denetim prosedürleri, hammadde ve işlenmekte olan parça testleri, süreç performans verilerinin kayıtları ve ilgili çalışmalara süreç bilgilerini geri besleyen bir sistem yer almaktadır. Kalite denetim sistemi basit muayeneye göre kullanılan

³³ Sıtkı GÖZLÜ , Endüstriyel Kalite Kontrolü, İ.T.Ü: İstanbul, 1990, S.9.

yöntemlerin, sistemlerin, araç ve tekniklerin gelişmişliği açısından daha ileri düzeyde bir gelişmeyi ifade etmektedir³⁴.

1920’li yıllara rastlayan bu dönemde, muayene işlemi son kontrolden ara kontrollere ve giriş kontrolüne doğru genişletilmiştir. Western Electric firmasında Shewart çeşitli veriler toplamış ve bunları analiz etmiştir³⁵.

3.2.1.3. Kalite Güvencesi

“Kalite güvencesi, bir ürün ya da hizmetin ihtiyaç duyulduğu belirlenen kalite gereklerini tam olarak karşılayabilmesi için kalite sistemi içerisinde yapılması gereken tüm planlı ve sistematik faaliyetlerden oluşur.

Kalite denetiminden kalite güvencesine geçişte söz konusu olan ek özelliklere örnek olarak şunlar verilebilir: uygunluk ve standartlığın iyileştirilmesine yönelik kapsamlı bir kalite yönetim sistemi, yedi kalite denetim aracının (histogram, denetim listesi, pareto analizi, neden – sonuç diyagramı, grafikler, serpmeye diyagramı ve denetim şemaları) kullanılması, kalite maliyetlerinin hesaplanması ve kullanılması³⁶.”

3.2.1.4. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi kalite anlayışının en zirvesi olarak kabul edilmektedir. Çünkü kalite yönetim ilkelerine ve tüm üretim süreçlerine müşteriler dâhil olmak üzere tüm örgüt uymak zorunda ve uygulanması gerektiği kabul etmektedirler.

TKY, müşterilerin isteklerini yerine getirmek için, yönetimdeki kalitenin organizasyondaki kalitenin, çalışanların elemanlarının kalitesinin, yapılacak işteki kalite ve ürün ve hizmetlerdeki kalitenin, daima daha iyiye gitmesini hedefleyen ve iyileştirilmesini amaçlayan bir felsefedir³⁷.

Kalite evriminin son halkası olan Toplam Kalite Yönetimi (TKY), bir yönetim modeli olarak tüm dünyada rekabet ve pazar hâkimiyeti sağlamak isteyen kuruluşların temel prensibini oluşturmaktadır. TKY’ nin temelleri 1950’lili yıllarda Deming tarafından Japonya’da çalışmalarıyla atılmıştır. 1954 yılında Juran tarafından “kalite yönetiminin

³⁴ M. SAAT ERSOY, A. ERSOY a.g.e s.6

³⁵ E.L. GRANT, Statistical Quality Control, International Student Edition, 1964,s. 35-36.

³⁶ M. SAAT ERSOY, A. ERSOY a.g.e. s.7

³⁷ A. ÖZTÜRK , a.g.e, s. 14.

sorumluluğu altında olmalı” anlayışı geliştirilmiştir. 1956 yılında Feigenbaum “Toplam Kalite Kontrol” sistemini geliştirmiştir. 1961’de Crosby tarafından “sıfır hata” uygulaması geliştirilmiştir. 1962 yılında Ishikawa tarafından “kalite kontrol çemberleri” işletmelerde uygulamıştır³⁸.

3.3. Toplam Kalite Yönetim Sistemi

“Toplam Kalite”; bir işletmede yapılan tüm işlerde müşteri isteklerini karşılayabilmek için gerekli olan yönetim, insan, yapılan iş, ürün ve hizmet kalitelerinin belirli bir sistem anlayışı içerisinde, tüm çalışanların katılımı ve fikir birliği sağlanarak ele alınması ve geliştirilmesidir.

Tanımlama konusunda farklı yaklaşımlar sergilenmesine rağmen TKY; “bir organizasyon içinde kaliteyi odak alan, organizasyonun bütün üyelerinin katılımına dayanan, müşteri memnuniyeti yoluyla uzun vadeli başarıyı amaçlayan ve organizasyonun bütün üyelerine ve topluma yarar sağlayan bir yönetim yaklaşımı” şeklinde tanımlanabilir³⁹.

“Toplam : Herkesin katılımı.

Kalite : Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin bütünüyle karşılanması.

Yönetim : Kaliteli ürün/hizmet için tüm şartların sağlanmasıdır.”

Toplam Kalite Yönetimi uzun vadede üretimin hammadde tedarikinden başlayarak sıfır hata ilkesine odaklı iç ve dış müşterileri tatmin etmek amacıyla ile tüm örgüt çalışanlarını da kapsayan satış sonrası destek hizmetini de içeren, kaliteyi maksimuma maliyeti minimuma indirmek için planlanan geniş bir faaliyet sürecini ifade etmektedir.

3.3.1. Toplam Kalite Yönetiminin İlkeleri

Toplam Kalite Yönetiminin doğru, başarılı ve verimli sonuçlar alınabilmesi için uyulması ve göz önünde bulundurulması gereken ilkeler vardır. Bu ilkeler, üretim maliyetin düşürülmesi, tüm çalışanların sürece katılımı ve eğitimini destekleyen olmazsa olmaz kurallar bütünüdür.

³⁸ Elif ÖZER, Kalite Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerine Etkisi: İnşaat Sektöründe Bir Uygulama Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2016

³⁹ Japonya’da Kalite Yönetimi: MIYAUCHI, Ichiro, MESS Yayınları, s.:31, İstanbul, 1999

3.3.1.1. Sürekli İyileştirme

Süreç geliştirme ürün kalite hedeflerini karşılamak için çalışanlar tarafından kullanılacak belirli araçları tanımlayan faaliyetlerin bütünüdür⁴⁰.

Sürekli iyileşme başarının anahtarı olarak tanımlanabilmektedir. Hataların tespit edilerek tekrarlanmaması için tedbirlerin alınmasını ve minimuma indirilmesini sağlayan maliyet azaltıcı süreç kontrolüdür. Sürekli iyileştirme ilkesini benimsemiş bir işletmeler üretim sürecinde zamanı daha kontrollü kullanmayı öğrenmekte, daha az hata ile daha düşük maliyetli üretim yapmaktadır. Böylece hem rekabet gücünü hem de piyasa değerini artırabilmektedir

Sürekli İyileştirmenin gerçekleştirilmesi için bir takım unsurlar gerekmektedir. Bunların başında her zaman “mevcut durumu yetersiz bulmak” ilkesini göz önünde bulundurmalıdır. Mevcut sistem kusursuz bir şekilde çalışıyor olsa bile, iyileştirilmesi gereken mutlaka bir şeyler vardır felsefesiyle hareket edilmelidir⁴¹.

Shewart veya Deming’in geliştirdiği “Planlama - Yapma - Doğrulama - Karar Verme” (PDCA) olarak tarif edilebilecek sürekli geliştirme döngüsünü geliştirmiştir. Bu döngüsel süreç geliştirme çalışmalarının kesin olarak son bulmayacağı fikri işletmede yerleştirilmesine katkıda bulunabilecek bir yöntemdir⁴².

Sürekli geliştirme çalışmalarından biri de Kaizen felsefesidir. Japonca Kai değişim, Zen ise iyi, daha iyi anlamındadır.

Kaizenin etkisi yavaş yavaş ortaya çıkar. En temel özelliği de elde edilen sonuçlara geçici gözüyle bakılmasıdır. Çünkü felsefenin temeli, devamlı iyileştirme çabalarına dayanır. Dolayısıyla ulaşılan her sonuç, bir atlama taşı olarak kabul edilir. Buna göre Kaizene; koruma ve iyileştirme felsefesine dayanan, uzun vadeli, küçük adımlarla, sürekli ve düzenli gelişerek, tüm çalışanların katılımını sağlayarak, küçük yatırımlarla daha iyi sonuca yönelik yöntem ve çabalar bütünüdür denilebilir⁴³.”

Bu felsefeyi ilk ortaya koyan kişi olarak gösterilen Masaaki Imai, Kaizen’i şöyle tanımlar:

⁴⁰ ÖZTÜRK, A .a.g.e, s.16-19

⁴¹ KESİM, Şenay, Üniversite kütüphanelerinde sürekli iyileştirme felsefesinin uygulanması: Sakarya Üniversitesi Kütüphanesi örneği İstanbul/2011

⁴² EFİL, İ. (2010). Toplam Kalite Yönetimi. Bursa: Dora Yayınları. Şirvancı, 1992, s.14; Bozkurt, s.16

⁴³ BOZDEMİR Enver, Rekabet Üstünlüğü Açısından Hedef ve KaizenMaliyetleme Yöntemlerinin Türk Otomotiv SektöründeUygulanabilirlik Düzeyinin İncelenmesi, Atatürk Üniversitesi, Doktora Tezi, 2010.

Kaizen, sürekli iyileşme iyiye gitme anlamına gelmekte olup, Japonya’da gelişip sonradan bütün dünyaya yayılan birçok yönetim uygulamasını (üretkenlik artırımı, TKK, kalite kontrol çemberleri) kapsayan bir şemsiyedir.”⁴⁴



Şekil 3.1. Kaizen Şemsiyesi

Kaynak Toplam Kalite Yönetimi: ŞİMŞEK, Muhittin, Alfa Yayınları, Temmuz 2001, sayfa 139

“Sürekli gelişmenin verimli olarak işleyişi için özetle;

- Kaizen; küçük gelişmeler büyük gelişmeleri getirir.
- Bireysel öneriler; insanları teşvik edip bu önerilerin artması istenir.
- Sistematik çaba; planlama, uygulama, kontrol, önleme
- Takım çalışması
- İletişim ve
- Kıyaslama faktörleri benimsenmelidir.”

3.3.1.2. Herkesin Katılımı

Tam katılım ve grup çalışmasında insanın önündeki engelleri kaldırarak onun beyin fırtınası aracılığıyla söz söyleme, fikir üretme, sorunları çözme ve amaç belirleme özgürlüğünü kendisine sağlayarak yaratıcılıklarından faydalanmak ve başarılı olmasını

⁴⁴ ŞİMŞEK, Muhittin, Toplam Kalite Yönetimi: Alfa Yayınları, Temmuz 2001, s. 139

sağlamak, kaliteli ve rekabet edilebilir ürün ve hizmetin özüdür. Bu strateji ile tüm örgüt çalışanlarının katılımını sağlamak oldukça önemlidir.⁴⁵

Herkesin katılımındaki amaç, işlerin daha kolay yürütebilmesi ve örgüte fayda sağlanabilmesi için tüm örgüt çalışanlarının katılımının karar alma süreçlerinde yer almasıdır. Böylece çalışanların da tüm bilgi, beceri ve birikimlerinden faydalanmış olunur.

Karar alma sürecine katılımın artırılması için tüm iletişim noktalarının açık olması gerekir. Yönetim, örgüt çalışanlarını dinlemeli, aynı zamanda fikirlerini de onlarla paylaşmalıdır. Ayrıca müşterilerinin de taleplerine odaklanarak karar alma sürecine bu isteklerini dahil etmelidir. Karar alma sürecinde müşteri beklentilerinin doğru tanımlanması ve sorunların çözüme kavuşturulması önemlidir.⁴⁶

Organizasyonel anlamda TKY uygulamaları öncelikle; kuruluşun görev tanımı, yönetim politikaları ve hedeflerinde kendisini ifade eder. Böylece TKY' nin yenilikçi yönetim sistemi kurumun tüm süreçlerine dağılımının sağlanarak ve toplam katılımın oluşmasını sağlamaktadır. Örgütlerde TKY planlamasının geliştirilebilmesi ve bu stratejinin faaliyete geçirilmesi kültürel bir değişim gerektirmektedir. Bu değişimin en çok hissedildiği alan çalışanların işleri ve örgüte olan tavır, tutum ve davranışlarıyla ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler, diğer örgüt üyeleri ile aralarında işbirliği ve güven oluşturmak üzere eğitilip teşvik edilirse başarı için çalışanın yönetime katılımı ve desteği sağlanmış olacaktır.⁴⁷

Bir işletmede iyileştirme fikir ve düşünceleri için yatay ,dikey, aşağıdan yukarı ve yukardan aşağı iletişim kurulmalıdır. Bunlar;

- Bireysel çalışma ve
- Takım çalışması ile mümkündür.

TKY' de katılımıcılığın en iyi uygulamalarından biri takım çalışmalarıdır. Bunun ortaya çıkan en iyi örneği “Kalite Çemberleri” dir. Çalışanlar birlikte hareket etme eylemine alışmaları için takımın üyeliğine özendirilir. Takımlarda yer alan personeller örgütün, firmanın sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yönünde alınacak kararlara katılmalarını ve

⁴⁵ Sabahat BAYRAK, “TKY'nin Kamu Kurumlarında Uygulanmasının Pratik Güçlükleri”, Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi, TODAİE Yayınları, 1.Baskı, 1999 s.49

⁴⁶ https://www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm#_ftn3

⁴⁷ Ahmet YATKIN, Toplam Kalite Yönetimi, 1.Baskı, Nobel Yayınları s.25

hep birlikte hareket etmeyi sağlayan psikolojiden kaynaklanan doyumun sağlanması açısından önemlidir⁴⁸.

“İş görenler ve nezaretçiler, nezaretçiler ve orta düzey yöneticiler, orta düzey yöneticiler ve üst düzey yöneticiler arasındaki iletişimin yetersizliği kuruluşlar arasında çok yaygındır. Aynı zamanda, firma ve tedarikçileri, firma ve müşterileri, sendika ve yönetim ile firma ve toplum arasında da engeller vardır. Engellerin yok edilmesi insanların davranışlarını bölüm amaçlarına değil kuruluş amaçlarına hizmet edilmesi şeklinde değiştirmelerini içerir. İnsanlar, kuruluşu izole edilmiş bir yer olarak değil, genişletilmiş sürecin bir bölümü olarak görmelidir. İş görenlere ekip çalışmasının bireysel çalışmalara göre sağlayacağı yararlar hakkında bilgi verilmelidir. Tam katılım için sorumluluk paylaşımının sağlanması da bir başka koşuldur. Tam katılım kesinlikle yetkili kılınma ile karıştırılmamalıdır. Tam katılım bir talebi, gönüllülüğü ifade eder. Sorumluluğu ve katkıyı kapsar⁴⁹.”

3.3.1.3. Yönetimin kararlılığı ve katılımı

Yönetim, örgütün belirlenen hedef ve amaçlarına istikrarlı bir şekilde ulaşılması için koordinasyonu sağlayan bir süreçtir ve insan odaklıdır. Bu nedenle kalite uygulamalarının hayata geçmesi ve verimli olarak işleyişi için üst yönetimin karar alması ve uygulaması önemli bir etkidir. Üst yönetim toplam kalite çalışmalarına öncülük etmeli, bizzat bu çalışmalarda bulunmalı ve eğitimlerine destek çıkmalıdır.

Deming ve Juran gibi kalite öncüleri, en önemli TKY'nin fonksiyonu olarak düşünülen üst yönetimin liderliğinin firmanın diğer bölümlerini etkilediğini belirtmişlerdir⁵⁰

“Yönetimin kararlılığı olmazsa olmazdır.

Sahiplenme, Liderlik (misyon- vizyon), çabaları destekleme en belirgin özellikleri olmalıdır.

Yöneticileri anlayış değişikliğine zorlayan güç unsurlarını belli başlı üç başlık altında toplayabiliriz⁵¹:

⁴⁸ Seyhan TEOMAN, TEDARİK ZİNCİRİ KALİTE YÖNETİMİNDE LİDERLİK ETKİSİ Türkiye’de Faaliyet Gösteren İşletmeler Evreninde Deneysel Bir Araştırma, Kasım 2015,s.27

⁴⁹ Nazmi KARYAĞDI, Toplam Kalite Yönetimi, aktarılan kaynak, Feryal Ahu AYDEMİR, Toplam Kalite Yönetiminin İş Yaşamına Etkisi Ve Sağlık Sektöründe Uygulanması,Konya 2006

⁵⁰ JUNG Joo Y. and WANG Yong Jian (2006) “Relationship between total quality management (TQM) and continuous improvement of international Project management (CIIPM)” Technovation, Vol.26, No.5-6, pp. 716-722.

⁵¹ Toplam Kalite Yönetimi Milli Eğitim Bakanlığı, Ankara 2011. S.5

- Dinamik pazarlar ve değişim
- Rekabet
- Kalite ve müşteri

Bu üç unsur yönetimi Toplam Kalite Yönetimine zorlayan etkenlerdir.”

Başarılı TKY uygulamaları işletmelerin kültürlerinde değişim gerektirdiği için sürekli gelişmeyi hedefleyen yönetim gayretleri olmaksızın işletme kültürlerinde değişim olması mümkün değildir⁵².

Toplam Kalite Yönetiminde, üst yönetim tarafından sağlanacak desteği gösteren faaliyetler şunlardır⁵³:

- “TKY’nin gerektirdiği faaliyetler ve düzenlemeler için yatırım yapmak, bütçe ve kaynak tahsisi,
- TKY çalışmaları için zaman ayırmak,
- TKY için gerekli bilgi ve eğitimi sağlamak,
- Faaliyetler için gerektiğinde danışmanlık hizmetine başvurmak,
- Konuşmalarla, yüz yüze görüşmelerle, toplantılar vb. faaliyetlerle kararlılığı ve desteği tüm örgüte hissettirmek,
- Ulusal, uluslararası ve bölgesel kalite örgütlerine, faaliyetlerine katılmak,
- Kalite konusunda belgelerin alınması konusundaki çalışmaları yapmak.
- Kalite departmanı veya birimi ile doğrudan ilişki kurmak,
- Bir kalite politikası ve vizyonu oluşturmak,
- Direnişlerle mücadele etmek,
- Ödüllendirme sistemini TKY ne göre düzenlemek.”

3.3.1.4. Verilere dayanma

Örgütlerin TKY sisteminin temelini veriler ve bunlara dayanan ölçümler oluşturmaktadır. Geleneksel bilgi sistemleri maliyet, finansal muhasebe, satış, pazarlama ve planlama üzerine yoğunlaşmaktadır. Toplam Kalite Yönetiminde kalite birimleri işletmelerde sorunların tanımlanması, analiz edilmesi ve çözümlenmesi için düzenli olarak yöneticilere sunulan yazanakların bir parçası olmalıdır. Olumlu gelişmelerin takip edilebilmesi ve daha

⁵² KAYNAK, Hale, (2003) “The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance” Journal of Operations Management, Vol.21, No.4, pp. 405-435

⁵³ SÖKMEN, Alptekin, işletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Detay Yayıncılık, Ankara 2014. S.348

iyi sonuçlara varılabilmesi için Toplam Kalite Yönetiminin işletmeye neler kazandırdığının araştırılması gerekmektedir⁵⁴.

Verilerle kontrolünün sağlanması gereken başlıklar şunlardır:

- Müşterilerin Memnuniyeti
- Çalışanların Memnuniyeti
- Liderliğin Etkinliği (Kurumsal Hedefler)
- Süreçlerin Performansı (Hedefler, Kriterler)
- İletişimin Etkinliği
- Sonuçlar (Ürün / Hizmet)
- Maliyet

Bu sayede mevcut sistemin işleyişi ve sürekli iyileştirme ve geliştirme ile ilgili süreç yönetimi takip edilebilecektir.

3.3.1.5. Kararların nesnellığı

Bütün faaliyetler sistematik olarak proseslerle yönetilmektedir. Süreçler anlaşılmalı ve sahipleri belirlenmiş olmalıdır. İyileştirme faaliyetleri ile ölçüm ve istatistik tüm çalışanların günlük yaşamına uyumlu olmalıdır⁵⁵.

- Planlarda olabilecek aksaklıklara karşı önlemlere yer vererek,
- Hata kaynaklarının kurularak,
- Süreç bazında kontroller yaparak,
- Yapılan hatalardan dersler çıkararak hataların oluşması engellenebilir.

Böylece kalite bir söz olarak kalmak yerine, yeni proseslerin kurulmasına olanak sağlayan ve değişiklikleri izlenen bir ölçüt haline dönüşmektedir.

3.3.1.6. İç ve dış müşteri memnuniyeti

Örgütlerin devamlılığının korunması müşteri memnuniyeti ile doğru orantılı olduğu aşikârdır. Toplam Kalite Yönetimi felsefesinde müşteriler iç ve dış müşteriler olarak ele alınmaktadır. İç müşteriler örgütte çalışanlar olup, üretim sürecinin ilerlemesi ve

⁵⁴ GÜNER, Aysun F. , İnşaat Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulamaların Değerlendirmesi doktora tezi,2003.

⁵⁵ Dr. Tuğçe UZUN KOCAMIŞ, Toplam Kalite Yönetimi (Tky) Ve İç Denetimin Tky'deki Rolü, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 2016/1, 1-21

bütünleşmesi için eylemde bulunan kişilerdir. Dış müşteriler ise işletmenin ürettiği mal veya hizmetten yararlanan işletme dışından kişilerdir.

TKY, herkesi örgütün bir müşterisi kabul etmekte ve müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin zamanında karşılanması gerektiği anlayışına dayanmaktadır. Bu nedenle hem iç müşteriler hem de dış müşteriler kuruluş için önemlidir⁵⁶.

Şu bir gerçek ki; işletmenin iç müşterilerinin memnuniyeti ile çalışma motivasyonu ne kadar iyi olursa; dış müşterilerin memnuniyeti de o kadar fazla olacaktır.

Dış müşterilerinin memnun edilmesinin yöntemi, önce çalışanların memnun edilmesinden geçmektedir⁵⁷.

TKY öncelikli olarak müşteri üzerine odaklanan bir çalışma felsefesidir. Müşteri, ürün ya da hizmetin ulaştığı en son kişi olarak tanımlanır⁵⁸. TKY' nde tüm sistemler, kurum müşterilerinin tümüyle doyum sağlamasına yönelik politika ve strateji çerçevesinde çalışır. Özünde TKY demek, kurum yerine; müşteri odaklı çalışma demektir. Bir bakıma tüm çalışmaların değerlendirilmesinin mihenk taşı, çalışmaların müşteri gereksinimlerinin karşılayıp karşılamadığıdır⁵⁹.

3.4. Toplam Kalite Yönetiminin Amaç Ve Felsefesi

Toplam Kalite Yönetiminin temel amacı, kalite yönetimi faaliyetlerinin işletmeler içinde örgütün bütününe ilişkin kaliteyi benimsenmesine yönelik olarak yapılmasıdır. Bunu oluşturmak için de, kuruluşun bütün bölümlerinin ve en üst düzeydeki yöneticilerden en alt kademelerdeki operatörlere varıncaya kadar tüm personelin kalite çalışmalarında bir araya gelip işbirliği içinde bulunmaları gerekmektedir⁶⁰. Farklı bir yaklaşımla Toplam Kalite Yönetiminin amacı rekabette yarış kazanmaktır. Bu anlamıyla, örgütün bütün kaynaklarını kullanarak bulunduğu sektörde rakip olarak gördüğü diğer işletmelere karşı yürütülen

⁵⁶ Türk Vergi Yönetiminde Toplam Kalite: SARAÇ, Özgür, İzmir, 2000, s 50

⁵⁷ https://www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm#_ftn3

⁵⁸ Şişman Mehmet, Turan Selahattin, 2001. Toplam kalite yönetimi. Pegem A Yayıncılık, Ankara.

⁵⁹ Turan A. ERKİLİÇ, Toplam Kalite Yönetimi İnkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması, Eskişehir,2007, s.53.

⁶⁰ KUNİİ T (1972) Japon Endüstrisinde Kullanılan Tüm Kalite Kontrolü, Bilge Ekin (Çev), Verimlilik Derg, Milli Produktivite Merkezi, 1(4) S. 859-870.

iktisadi bir savaş olarak görmek mümkündür. Kuruluşların varlıklarını sürdürebilmeleri için gerekli bir mücadeledir ⁶¹ .

TKY, yönetim anlayışı ve felsefesini benimsemiş organizasyon yapısı ve izlenen bir yöntemler bütünüdür. İnsan faktörü ön plandadır. Amacı bilimsellik ilkeli sistemde başarılı bir şekilde temel unsurların eksiksiz uygulanmasıdır.

“TKY’ nin temel unsurları şunlardır:

- Hataları ayıklamak yerine hata yapmamak yaklaşımının benimsenmesi.
- Kalite-maliyet ilişkisinde üstünlük sağlayabilmek amacıyla, organizasyondaki tüm süreçlerin izlenmesi ve istatistiksel yöntemlerle ölçülmesi.
- Takım çalışmalarının TKY anlayışının ayrılmaz bir parçası olduğunun kabul edilmesi ve görevlerin bu çalışmaları destekleyecek şekilde dağıtılması.
- TKY’ nin felsefesi sürekli gelişme ve müşteri memnuniyetine dayanmaktadır. Sürekli gelişme anlayışı mükemmellik arayışı ve sıfır hata yaklaşımının temelidir. TKY’ de müşteri memnuniyetinin sağlanmasının koşulunun, üstün kaliteli mal ve hizmetlerle ve kaliteli bir yönetim ile sağlanabileceği kabul edilmektedir. Katılımcı olmayı, toplumsal sorumluluğu, müşteriye odaklanmayı ve sürekli gelişmeyi amaçlayan TKY, kalite kültürüyle kurumlaşacak bir yaşam tarzı oluşturmayı amaçlamaktadır.⁶²”

3.4.1. Toplam Kalite Felsefeleri ve Guruları

Kaliteye ilişkin halen dünyada egemen olan düşünceleri bir dizi kalite öncüsü biçimlendirmiştir. Bunların bazılarının modern kalite yönetimi alanındaki katkılarına aşağıda yer verilmiştir.

3.4.1.1. W. Edwards DEMING

1920’lerde mühendislik, fizik öğretti, 1928’de PhD’sini tamamladı. Walter Shewhart ile Western Electric’de tanıştı. Devlet istatistikleri, USDA, Nüfus Sayım Bürosu’nda uzun bir kariyer sahibi oldu. II. Dünya Savaşı sırasında US savunma birliklerinde çalıştı,

⁶¹ HALİS M (2000) Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO-9000 Kalite Güvence Sistemleri ve ISO-9002 Kalite Belgesi Çalışmaları, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul

⁶² https://www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm#_ftn3

istatistiksel metot stratejileri geliştirdi. II. Dünya Savaşı'ndan sonra Japonya'ya sayımda çalışmak üzere gönderildi ⁶³.

Deming'e Göre, Bir Kurumun Temel Felsefesi Olan Kalitenin Yönetilmesi İçin 14 İlke⁶⁴

1. “Yönetim sürekli olarak gelişmeyi hedeflemeli ve bunu gerçekleştirecek ortamı yaratmalıdır.
2. TKY felsefesi en üst kademededen en alta kadar bir kurumun tüm çalışanları tarafından benimsenmelidir.
3. Kalite analizlerinde istatistiksel teknikler kullanılmalıdır.
4. Kurum faaliyetleri sadece ücret boyutuna göre değerlendirilmemelidir.
5. Üretim ve hizmetlerle ilgili sürekli olarak eksiklikler aranmalı ve iyileştirme çalışmaları yapılmalıdır.
6. Kurum çalışanlarına sürekli eğitimler verilmelidir.
7. Liderlik anlayışı kurum içinde zmsenmelidir.
8. Korku yerine güven esas alınmalı ve yaratıcılık teşvik edilmelidir.
9. Bölümler ve gruplar arasındaki sınırlar kalkmalıdır.
10. Verimlilik, yöntemler geliştirilerek artırılmalıdır
11. llebilir hedefler koyarak bu hedeflere ulaşılmaya çalışılmalıdır.
12. Çalışanlara yaptıkları ile övünmeleri sağlayacak fırsatlar tanınmalıdır.
13. Tüm kurum çalışanlarının kendisini geliştirmesi teşvik edilmelidir.
14. Kurum yönetimi, değişimin anlaşılmasına ve uygulanmasına ilişkin önlemleri almalıdır.”

Deming' İn Uygulamaları⁶⁵

“Deming, sorunların %94'ünün işçilerin hatasından değil sistem hatalarından kaynaklandığını savunur. Ona göre asıl gereken yönetim şeklinin değişmesidir.

Deming'in katkılarında birisi TKY uygulamalarına getirdiği zengin perspektiftir.

⁶³ Doç. Dr. Muhittin ŞİMŞEK, Kalite Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul 1998, s.110-111.

⁶⁴ Yrd. Doç. Dr. Said SINGİR, Toplam Kalite Yönetimi, Nobel Yayınları, Ankara 2006, s.133-138

⁶⁵ ŞİMŞEK, M. A.g.e, 110-119

Deming Zincir Reaksiyonu

- Kaliteyi iyileştir
- Maliyet azalır
- Verimlilik artar
- Pazar payını daha iyi kalite ve daha düşük fiyatlar ile arttır
- İşe devam et İşler ve daha çok işler yarat.

Deming'in Ölümcül Hastalıklar Listesi

- Kararlı, tutarlı bir amacın olmayışı.
- Kısa vadeli karların öncelikli olması.
- Performans değerlendirmesi, beceri seviyesi veya yıllık yeniden gözden geçirme.
- Yönetimin Hareketliliği
- Şirketi sadece görünür rakamlarla (parayı sayarak) yönetmek.
- Yüksek ücretlerle çalışan avukatların şişirdiği yasal zarar ödemeleri (warranties).
- Aşırı sağlık masrafları

Deming Döngüsü (Veya P-D-C-A Çemberi)

Planla; PUKO döngüsünün ilk ve en kritik adımı planlama aşamasıdır. Bu aşamada planlanan işin kimler tarafından, neden, nasıl, nerde, ne zaman, ne kadar sürede yapılacağı kararlaştırılır. Planlama aşamasında her noktanın düşünülmesi görev dağılımlarının ve hedeflerin düzgün olarak belirlenmesi PUKO' nun son adımı olan Önlem al aşamasında yapılacakları en aza indirecektir. Eğer Planlama aşamasına gereken önem verilmez ise kontrol al ve önlem al aşamalarında yapılacak olan uygulamaların maliyeti çok fazla olacaktır. Yapılacak iş ya da hedefler belirlenirken alınacak kararlar gerçek verilere dayalı ve gerçekçi olmalıdır. İlk başta çok yüksek hedeflerin konması ve bunları gerçekleştirilememesi durumunda motivasyon düşecek ve verimsizlik başlayacaktır.

- Hedeflerin belirlenmesi
- Detaylı plan hazırlama (uygulama planı)

Uygula; PUKO döngüsünün ikinci aşamasıdır. İlk aşamada planlanan faaliyetlerin belirlenen kişi yöntem ve zamanlarda gerçekleştirildiği aşamadır. Bu aşamada kullanılan

istatistiksel yöntemlerden elde edilen veriler PUKO' nun üçüncü adımı olan Kontrol et aşamasının girdisini oluşturur.

- Faaliyet planını izleme ve gerçekleştirme
- Uygulama sonuçlarını yakın takip etme

Kontrol Et; PUKO döngüsünün üçüncü aşamasıdır. Planlanan hedeflere ne kadar ulaşıldığı belirlenir. Eğer hedeflere ulaşıldıysa yapılan uygulama faaliyetleri kontrol edilir ve standartlaştırılır.

- Olası sapmaları tespit etme ve kaydetme
- İlgili kişileri bilgilendirme

Önem Al; PUKO döngüsünün dördüncü ve en son aşamasıdır. Kendi içinde PUKO döngüsü içerir. Planlanan faaliyetler ile yapılan uygulamalar arasında ortaya çıkan farklılıkların, sapmaların nedenleri araştırılır ve bunların ortadan kaldırılmasına yönelik faaliyetler başlatılır.

- Etkili önlemleri standartlaştırma
- Gerekli eğitim ve yönlendirmeleri sağlama
- Kalıcı bir izleme sistemi kurma”

2.1.1.1. Joseph M. JURAN

“Joseph M. JURAN Romanya’da doğmuş (1904), Amerika’ya göç etmiştir. Western Electric’de çalışmış, Walter Shewhart’dan etkilenmiştir. Deming’ den daha stratejik ve planlı yönlendiren bir kalite yaklaşımını benimsemiştir. Juran Enstitüsü halen aktif bir organizasyon olup, Juran’ın felsefesini destekleyen ve kalite geliştirme uygulamaları yapmaktadır. Juran II. Dünya savaşı sonrasında Japonya’nın yeniden inşası konusunda kalite devrimine önemli katkılarda bulunmuştur. Juran hataların ve kayıpların sistem hatalarından kaynaklandığını vurgular. Juran ağırlığı kalite yönetimine verir, kalitenin nasıl yönetileceği konusuna ağırlık verilmediğini öne sürer. Juran kalitenin anlamlarından iki tanesinin önemli olduğunu üzerinde durur;

Kalite müşteri ihtiyaçları üzerinde odaklaşan ve böylece üründe tatmin sağlayan özelliklerden oluşur.

Kalite hatalardan arınmışlıktır⁶⁶.”

Juran’ın üzerinde durduğu diğer konu ise müşteridir. Kalite Planlaması Yolu Haritası başlığı altında 9 adımdan bahseder⁶⁷.

1. “Müşterinin kim olduğunu belirlemek,
2. Bu müşterinin ihtiyaçlarını belirlemek,
3. Bu ihtiyaçları kendi diline göre ifadelendirmek,
4. Bu ihtiyaçlara cevap verebilecek ürün geliştirmek,
5. Müşteri ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarımızı karşılayacak ürün özelliklerinde optimize etmek,
6. Ürünü üretebilecek süreci geliştirmek,
7. Süreci optimize etmek,
8. Faaliyet şartları altında ürünü üretebilecek süreci temin etmek,
9. İşlem için süreci dönüştürmek”.

3.4.1.2. Phillip B. CROSBY

Phillip B. CROSBY’ ye göre kalite serbestliktir. Parayla ölçülen şeyler kalitesiz şeylerdir. Crosby kaliteyi geliştirip, uygunsuzlukların maliyetini azaltmak için 14 basamaklı bir yaklaşım öne sürer. Bunlar⁶⁸;

1. “Yönetimin istek ve kararlılığı
2. Kalite geliştirme takımları
3. Kalite ölçümü
4. Kalite maliyetinin belirlenmesi
5. Kalite bilincinin sağlanması
6. Düzeltici önlemlerin alınması
7. Sıfır hatanın planlanması
8. İş görenlerin eğitimi
9. Sıfır hata günü

⁶⁶ J.M. JURAN, Frank M. GRYNA, Quality Planing And Analysis, 3. B. Mc Graw Hill Inc., 1993, s.5-6

⁶⁷ content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/.../1_hafta_devam_kalite_öncüleri_(2).pptx

⁶⁸ Mesiha SAAT ERSOY, Abdullah ERSOY a.g.e , s.67-73.

10. Hedef belirleme
11. Hata kaynaklarının önlenmesi
12. Takdir\tanıma
13. Kalite konseyleri
14. Yeniden başla

Crosby'nin TKY konusundaki önemli katkısı “sıfır hata” kavramıdır. Sıfır hata Crosby'nin kalite kavramının dört koşulundan biridir.

Bu dört koşul:

1. Kalite kavramının herkes tarafından aynı şekilde algılanması
2. Kaliteyi sağlayacak bir sistemin gerekliliği
3. Kalite performansının sıfır hata standardında olması
4. Kalitenin nasıl ölçüleceği”

3.4.1.3. Armand FEIGENBAUM

Feigenbaum, toplam kalite kontrol ve kalite maliyetleri kavramlarının isim babasıdır. Bu akım, kalite ile karlılık üzerine bir yaklaşım olup dünya pazarlarındaki rekabette yönetim stratejisini derinden etkilemiştir. “Total Quality Control” isimli kitabı dünyada pek çok ülkede tercüme edilmiş ve kalite kontrol uygulamaları için kullanılmıştır. General Electric ‘de çalışmış, daha sonra da General System Şirketini kurmuştur.1951 yılında MIT ‘den doktora derecesini almıştır. Toplam Kalite Kontrolünü en ekonomik seviyede, tam olarak müşteri memnuniyetini sağlamaya yönelik olarak, örgüt içerisinde yer alan üretim, pazarlama, insan kaynakları, finansman, mühendislik vb. birimlerdeki grupların çabalarını entegre eden bir proses olarak tanımlamaktadır. Kalite kavramını; müşterilerin ihtiyaçları için ürün veya hizmetin kullanımı ve satış fiyatıyla ilgili olarak da müşteri bütçesini zorlamayan bir kontrol kavramını da bir süreç olarak ele almaktadır. Buna göre; kalite standartlarının oluşturulması, bazı standartlara uygunluğun değerlendirilmesi, standartlara ulaşılmadığında düzeltici önlemlerin alınması ve standartlara da iyileştirmeler yapılması için planlama yapılması bu sürecin aşamalarını oluşturmaktadır.

Feigenbaum’a göre kaliteyi artırmak için kullanılması gereken ilkeler şunlardır;

- İş gören-müşteri ve yönetici arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi,

- İstatistiksel verilerin toplanması,
- Bilgi edinmek için istatistiksel tekniklerin kullanılması,
- Kalite konusundaki dalgalanmaların önlenmesi için istatistiksel süreç kontrolünün yapılması ve ölçümlerin uygulanması,
- Kalite konusunda ideal yapının oluşturulması,
- Kalitede gelişimi sağlamak için işlerin düzenlenmesidir⁶⁹.

3.4.1.4. Kauro ISHIKAWA

Ishikawa Japon kalite mucizesinin baş mimarlarından⁷⁰. Ishikawa öncelikle var olan sistemin tanımlamasını öngörmüş bu sistemi de kurumun temel değerleri ve teknolojisi örgüt yapısı ve yönetim şekli, amaç hedef ve misyonu, müşteri beklentileri, eğitim faaliyetlerinin durumu, problemler aksaklıklar ve kullanılan performans ölçütleri olarak ele almaktadır.

Ishikawa'nın en büyük faydası, kalite kontrol için istatistik tekniklerini basitleştirmiş olmasıdır. Veri toplama ve sunumunu, kalite geliştirme için kullanılan Pareto ve Ishikawa diyagramlarını en basit teknik seviyede vurguladı. Ishikawa, sebep-sonuç diyagramlarını (veya Ishikawa diyagramlarını) kalite geliştirme amacı ile gruplara ve kalite çemberlerine yardımcı olmak amacı ile geliştirdi. Prof. Ishikawa olayın daha çok istatistiksel tarafını çözmeye çalışmış ve “Kalite Kontrol Çemberlerini” geliştirmiştir. Ishikawa'nın analiz metotları⁷¹;

“Temel İstatistiksel Yöntemler (“Yedi Yöntem”)

- Pareto Şeması
- Neden – Sonuç Diyagramı
- Verilerin gruplandırılması
- Kontrol Çizelgesi
- Histogram
- Dağılım Diyagramı
- Grafik ve Kontrol çizelgesi (Shewhart Kontrol Çizelgesi)”

⁶⁹ https://www.udybelgesi.com/toplam_kalite_yonetimi_ve_surec_yonetimi_tkynin_oncileri.asp

⁷⁰ Mina ÖZEVREN, Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar, Alfa yayınları, Mayıs 2000, s.24

⁷¹ M. SAAT ERSOY, A. ERSOY a.g.e, s.73-74,s.256-257

Bu sayılanlar işletmede bulunan genel müdürler, yöneticiler, orta düzey yönetim, ustabaşı ve üretim işçileri tarafından kullanılan, sadece üretimde değil planlama, tasarım, pazarlama, satın alma ve teknoloji gibi bütün bölümlere uyarlanabilen metotlardır.

Ishikawa'nın TKY kavramı şu 6 öğeye dayanır⁷²:

1. “Önce kalite gelir, kısa dönemde kar gelmez
2. Üreticiye değil, tüketiciye yönelik olunmalıdır
3. Müşteriyle aradaki engeller kaldırılmalıdır
4. Eldeki bilgi ve istatistiksel metotlar kullanılmalıdır
5. İnsanlara saygı bir yönetim prensibi olmalıdır
6. Yönetim çok fonksiyonel olmalıdır.”

3.4.1.5. Genichi TAGUCHI

Japonya'da kalite devrimine fikirleri ile önemli katkıda bulunan yönetim düşünürlerinden birisi olan Genichi Taguchi Japonya'da doğmuştur. Taguchi, “kalite mühendisliği” kavramının fikir babası olarak kabul edilmektedir. Taguchi'nin bu alandaki fikirlerini ve katkılarını şu şekilde özetlemek mümkündür⁷³:

“Kalite mühendisliği ile ürün ve süreç kalitesini iyileştirmek için “istatistiksel deney tasarımı”na başvurulmaktadır. İstatistiksel deney tasarımı, işletmelerde kalite geliştirme çalışmalarında kullanılan, kontrol edilebilir veya edilemeyen değişkenlerin hedef kalite kriterleri üzerindeki etkilerini belirlemektedir. Bu kavram ile ürün ve süreç tasarımında deneysel tasarımın önemini vurgulanmaktadır.

Taguchi üç tür tasarım üzerinde durmuştur:

1. Sistem tasarımı: Teknoloji ve mimarlık şeklindeki fonksiyonel tasarım.
2. Parametre tasarımı: Ürün ve süreç parametrelerinin saptamalara duyarlılığını azaltacak şekilde ayarlanması.
3. Tolerans tasarımı: Hedef etrafındaki kabul edilebilir toleransların belirlenmesi.

Genichi Taguchi'nin Kalite Mühendisliği alanında geliştirmiş olduğu kavramlar da vardır.

Bunlar:

⁷² https://www.academia.edu/4168679/toplam_kalite_yonetimi_ve_kalite_öncüleri_4_bolum

⁷³ Coşkun Can AKTAN, Yönetimde Rönesans ve Kalite Devrimi, Ankara: TOSYÖV Yayınları, 2000, s.52-54

1. Tasarımda Kalite (Quality Function Deployment). Bu teknik, müşteri gereksinimlerini ürün veya hizmet tasarımı sürecine dönüştürmeyi sağlamaktadır. Amaç, müşteri memnuniyetidir. Bu teknikten “kalite evi” olarak da bahsedilmektedir.
2. Güçlü Tasarımı (Robust Design) Ürün ve süreç geliştirme anında kontrol edilebilen süreçte yer alan değişkenler (hat hızı, basınç, sıcaklık vs.) için en uygun düzey ve ayarların belirlenerek süreç değişikliğinin en aza indirilmesine yönelik yaklaşımdır.

Taguchi'nin kalite felsefesi;

1. Rekabetin giderek arttığı ve pazar koşullarının sürekli değiştiği ortamda sürekli kalite geliştirme ve maliyetleri azaltma önem taşır.
2. Ürün kalitesi iyileştirilirken ortaya çıkan “sosyal maliyet” göz ardı edilmemeli ve bu dışsal maliyet minimize edilmelidir.
3. Bir ürünün nihai kalite ve maliyeti, ürünün ve imalat sürecinin mühendislik tasarımıyla belirlenir.”

3.4.1.6. Yoji AKAO

Yoji AKAO QDF de denilen kalite evini geliştiren kişidir. Bu platforma müşterinin sesi denir. Yoji AKAO'a göre kalite uygunluk kalitesi ve tasarım kalitesine ek olarak müşterilerin isteklerinin daha iyi olması için taleplerinin öğrenilmesini sağlayacak sistemin de oluşturulması gerektirir.

Kalite Fonksiyon Konuşlandırması (KFK) müşteri ihtiyaçlarının tasarıma ve sonuç ürüne yansıtılması için kullanılan bir yöntemdir. KFK çok kriterli karar vermede kullanılan bir yönetim tekniğidir.1966 Japonya'da Yoji Akao tarafından geliştirilen teknik, Kobe tersanelerinde bir tasarım yaklaşımı olarak 1972'de kaliteyi geliştirmek amaçlı kullanılmıştır. O günden beri KFK ürün geliştirme ve kalite artırma aracı olarak kullanılmaktadır. KFK gerçek müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesine yardım ederken, bu ihtiyaçların geliştirilen ürüne uygun bir şekilde yansıtılmasında yardım etmektedir. KFK mimari tasarım ve bina üretim sürecine de uygulanabilir. Bu çerçevede, KFK müşteri ihtiyaçları tespit edilirken bunların tasarım karakteristiklerine ve bina özelliklerine dönüşmesinde mimara yardımcı olabilecek bir model olarak kullanılabilir. Bina böylece müşteri memnuniyeti odaklı olarak üretilebilir. KFK müşteri ihtiyaçlarını, tasarım ve

üretim gereklerini, katılımcıların çıkarlarını birbirine bağlayan birleştirici ve bağımsız bir süreçtir⁷⁴.

3.4.1.7. Shigeo SHINGO

1970’li yıllarda hata önleyici kavramını getirerek hata ve kusurların en aza indirgenebileceğini ortaya koymuştur. Hata önleyici genel olarak basit bir araçtır; üretim hattında eksik yapılan bir işlem hatta konulmuş basit terazilerle tartılarak ilerler bir hata olunca sistem durmaktadır. Toyota Üretim Sistemi’nin gelişmesinde büyük katkıları olan kişidir ve Sıfır Kalite Kontrol, Poka-Yoke (Hata önleyici sistemler) SMED (Tekli Dakikalarda Kalıp Değişimi) metotlarının yaratıcısıdır. Utah Eyalet Üniversitesi, çalışmalarını takdir etmiş ve onun adına yalın kuruluşlara Shingo Ödülü vermektedir.

‘En tehlikeli israf, göremediğimizdir’

‘Muz aldığımızda kabuğunu değil meyvesini almak istemişsinizdir ama kabuğunda parasını ödersiniz. Müşterilerinizde size israflarınızın parasını ödememelidir.’

‘İyileştirme genelde daha önce yapmadığımız bir şeyi yapmak demektir’

‘En iyi yaklaşım problem olmadığı düşünülen yerdeki problemleri bulmak ve çözmektir’

‘İyileştirme yapmaya zamanınız mı yok? Genellikle çok meşgul olan ve iyileştirmek için zamanı olmayan yöneticilerle karşılaşıyorum. Onlara diyorum ki, bakın öldüğünüzde ya da firmanız battığında meşgul olmaktan kurtulacaksınız⁷⁵.’

Bu yaklaşımla, tüm işlerin verimli ve bilimsel olmasını sağlamak, müşterilerin mevcut ve gelecekteki beklentilerini ve ihtiyaçlarını belirlemek ve bunları tam istenen zamanda karşılamak şeklinde bir performans anlayışı ve yönetim şekli benimsenmesi gerekmektedir.

3.5. Toplam Kalite Yönetiminde Kalite Geliştirme Araçları

3.5.1. Pareto Analizi

Kalite geliştirme çalışmalarında sıkça kullanılan tekniklerden biri Pareto analizi’dir. Ünlü iktisatçı W. Pareto (1848-1923), araştırmaları sırasında işletmelerde stoklara bağlı paranın % 80’ini ürünlerin sadece % 20’sine ilişkin olduğunu tespit etmiştir⁷⁶.

⁷⁴ Dr. H. Murat GÜNAYDIN, Toplam Kalite Yönetimi, İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü, s.22-25

⁷⁵ <https://lean.org.tr/toyota-uretim-sisteminin-10-duayeni/>

Kullanım amaçları⁷⁷:

- “Problemlerin yada bu problemlerin meydana geliş sebeplerinin arasında en önemlilerinin görsel olarak saptanıp değerlendirilmesi.
- Hangi problemler üzerinde durulması gerektiği kararının verilmesi.
- Değişen zaman içinde performans değişimlerinin gözlemlenmesi.”

Pareto'nun bu gözlemi bugün '80:20' kuralı olarak bilinen ilişkiye yol açmış ve bu ilişkiden yola çıkarak, önemliyi önemsizden ayırt etmesi nedeniyle Pareto analizi yaygın olarak kullanılmaktadır⁷⁸.

3.5.2. Neden – Sonuç Analizi

Bir problemin çözülebilmesi için problemin nedenlerinin ve kaynaklarının ayrıntılı olarak analiz edildiği bir diyagramdır. Toplam Kalite Yönetimine önemli katkılarda bulunan Kaoru Ishikawa tarafından geliştirilen bu diyagram aynı zamanda Ishikawa Diyagramı olarak da bilinir. Bu diyagram balık iskeleti şeklinde olması dolayısıyla yaygın olarak “Balık İskeleti Diyagramı” olarak da bilinmektedir⁷⁹

Diyagramın sol tarafında 'nedenler' sağ tarafında 'sonuç' yer almaktadır. Nedenler ana gruplar halinde ele alınmakta her ana nedenin alt nedenleri irdelenmektedir. Nedenler bir grup çalışması kapsamında tespit edildikten sonra ağırlıklı olanlar ortaya konulmakta ve çözüm önerileri belirlenmektedir⁸⁰.

3.5.3. Kontrol Listeleri

Kontrol listesi veri toplanmasında yardımcı olan bir araçtır ve histogramların hazırlanmasında yardımcı olmaktadır. Çizelge biçiminde hazırlanan bu liste kullanıcıların veri toplayarak analiz etmelerini kolaylaştıracak şekilde hazırlanmakta ve böylece dataların kayıtlarını ve düzenlenmesini sağlamaktadır. Bu bakımdan kontrol listeleri verilerin ek bir

⁷⁶Savaş İZGİZ, Toplam Kalite Yönetimi, İstatistik Ve Problem Çözüm Teknikleri, s.27

⁷⁷G. KÖKSAL, Problem Çözme Teknikleri Haziran 2001

⁷⁸ Savaş İZGİZ, a.g.m, s.27

⁷⁹ Coşkun Can AKTAN, Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetimi, Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 4, Sayı 2, 2012 ISSN: 1309 -8039 (Online)

⁸⁰ Savaş İZGİZ, Toplam Kalite Yönetimi, İstatistik Ve Problem Çözüm Teknikleri,

işleme tabi tutulmasına gereksinim duymadan sonuçların liste üzerinden yorumlanmasını sağlayan özel bir veri toplama şeklidir⁸¹.

Kontrol çizelgelerinde dağınık veriler gruplanarak organize edilmekte ve bir düzene koyulmaktadır. Böylece verilerin anlaşılır bilgiler şekline dönüşmesi sağlanmaktadır. Kontrol çizelgelerinin basit ve kolay anlaşılması sayesinde elde edilen bulgularla daha çabuk karar verilebilmektedir⁸².

3.5.4. Akış Diyagramı

“Akış diyagramı” ya da diğer bir ifadeyle "iş akış şeması" "bir süreçteki adımları grafik sembollerle gösteren büyük bir süreçte çeşitli basamakların tanımlandığı ve işin anlaşılmasına yönelik olarak hazırlanan şemalardır. Akış diyagramlarının, akışı çıkartılacak işi yapan kişiler tarafından hazırlanması en doğru sonuca ulaşılmasında olumlu etkiye sahiptir. Öncelikle akışı oluşturacak grup tarafından süreci oluşturan işler belirlenmektedir. Daha sonra bu işler yapılış sırasına göre sıralanmakta ve çeşitli semboller kullanılarak akış diyagramı haline getirilmektedir.⁸³

Akış diyagramlarının çizilmesinin sağladığı yararlar aşağıdaki gibidir⁸⁴:

- “Akış diyagramları ile birlikte bir işin aşamaları daha ayrıntılı olarak incelenebilmektedir.
- Katma değeri olmayan, gereksiz süreçlerin tespit edilmesini kolaylaştırmakta, sürecin kalitesinin artırılmasına katkı sağlamaktadır.
- Akış diyagramı ile süreç içinde gerçekleşen hataların bulunduğu adımlar daha rahat görülebilmekte, hataların önlemi için gerekli analizler daha sağlıklı bir şekilde yapılabilmektedir.
- Karışık süreçler akış diyagramlarıyla herkes tarafından kolayca anlaşılabilir.
- Akış diyagramlarıyla "Sürece kim, nasıl katkı sağlayabilir?" sorusuna daha hızlı ve net cevap verilmektedir.

⁸¹ M. SAAT ERSOY, A. ERSOY a.g.e, s.262

⁸²W. J. KOLARİK (1995). Creating Quality: Concepts, Systems, Strategies and Tools. McGraw Hill. ss. s.173.

⁸³ Murat YILMAZ, (2003). Kalite Yönetim Sistemlerinin Evrimi ve Toplam Kalite Yönetiminin Banknot Matbaası Genel Müdürlüğüne Uygulanabilirliği. Ankara. (Uzman Yeterlilik Tezi)

⁸⁴ BESTERFIELD, D., BESTERFIELD, C., BESTERFIELD, G., BESTERFIELD, M. (2003). Total Quality Management, Third Edition. Pearson, Prentice Hall. s:511 ISBN 0-13-122809-9

- Akış diyagramları sürecin geliştirilmesini ve sürecin kontrolünün hangi noktalarda olacağına karar verilmesini kolaylaştırmaktadır.”

3.5.5. Serpilme Diyagramları

Serpilme diyagramı, birbiri ile ilişkisi olduğu varsayılan iki değişken için hazırlanmakta olup, iki veri arasındaki ilişkinin görülmesini sağlayan diyagramlardır. Değişkenlerden biri yatay eksen de diğeri dikey eksen de yer almaktadır⁸⁵.

Diyagramın oluşturulmasından önce sorulan genel soru “Ne, neyi, nasıl etkiler?” sorusudur. Serpilme diyagramının kullanılması aşağıdakileri sağlamaktadır⁸⁶:

- “Bir kalite karakteristiği ile ona etki eden faktör arasındaki ilişkiyi,
- Birbirine bağımlı iki kalite karakteristiği arasındaki ilişkiyi,
- Bir kalite karakteristiğini etkileyen birbiriyle ilişkili iki faktör arasındaki bağıntıyı (korelasyonu) bulmaya yaramaktadır.”

3.5.6. Histogram

Histogram, veri değerlerinin dağılımlarını göstererek dağılımın daha iyi anlaşılması ve tanınmasına yardımcı olan araçtır⁸⁷. Bir sistemin amacı istatistiki olarak takip edilmesi sonucu elde edilmiş veri birikintilerini anlamlı bir biçimde sınıflandırarak gösterir, böylelikle bu verilerin kullanılacağı çalışmalar için sistem, sayı grupları ile daha düzenli bir şekilde gösterilmiş olur⁸⁸.

Histogramlar, kalite verilerinin grafiksel gösterimi için çok önemli araçlardır. İstatistiksel proses kontrol için kullanılmaktadır. Kalite verisinin genel davranışı ile ilgili, bu veri setindeki değişkenlik ve bu değişkenliğin karakteri hakkında önemli bilgiler vermektedir⁸⁹.

⁸⁵ KAYA, İhsan. AĞA, Abdullah. Kalite İyileştirme Sürecinin Yedi Temel Aracı Ve Motor-Traktör İmalatı Yapan Bir İşletmede Uygulanması. Selçuk Üniversitesi Mühendislik - Mimarlık Fakültesi s.452-453

⁸⁶ B. AKIN, E. ÖZTÜRK, “ İstatistik Proses Kontrol Tekniklerinin Bilgisayar Ortamında Uygulanması”, (2005). S.5-6

⁸⁷ T. PFEİFER, (2002). Quality management. Hanser. s.37

⁸⁸ http://www.wikiwand.com/tr/Yedi_kalite_arac%C4%B1#/Histogramlar

⁸⁹ WEBBER, L. ve WALLACE, M. (2007). Quality control for dummies (4th. ed.). Wiley Publishing s.159

3.5.7. Denetim Şemaları

Denetim Şemaları bir sürecin durumunun izlenmesi için kullanılmaktadır. Denetim şeması denetim sınırları adı verilen iki yatay çizginin eklendiği bir seyir şemasıdır. Burada alt denetim sınırı ve üst denetim sınır yer almaktadır. Eğer denetimde bu sınırların dışına çıkma durumu varsa bu sapmanın nedenleri araştırılmakta ve nedenler belirlenerek düzeltilmeye çalışılmaktadır⁹⁰.

3.6. Toplam Kalite Yönetimi Ve Örgüt İçindeki Yeri

Global ölçekte, gelişen ve değişen teknolojinin de etkisiyle dünyada yaşanan büyük gelişmeler ve ilerlemeler sonucunda örgütlerde üretim ile ilgili süreçlerde yeni model ve yaklaşımlarda irdelenmeye başlamıştır.

TKY, bir örgütün rekabette ayakta kalabilmesi için müşterilerini tatmin etmesi gerektiğini öne sürer. Örgütlerin, günümüzün son derece rekabetçi şartlarında ayakta kalabilmesi için hayati faktör, müşterilerin gerçek ihtiyaçlarını bilmek ve bu ihtiyaçları olabilen en düşük maliyetle karşılamaktır. Amerika'da General Systems Şirketinin 1991'de yaptığı bir araştırmanın sonuçları aşağıdaki gibidir⁹¹.

- “TKY uygulamaları düşük kalitenin maliyetlerini azaltır.
- Kalite iyileştirme işletmeyi kâr artışına götürür.
- Hem kalite iyileştirme hem de kâr artışı, işletmenin pazar payının büyümesini sağlar.”

Bu değişim sürecinde örgütler varlıklarını sürdürebilmek, rekabet güçlerini koruyabilmek, piyasadaki canlılık ve sahalarını koruyabilmek için, ayrıca pazarlarını oluşturan iç ve dış müşteri beklentilerine cevap verebilmek için Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarını işletmelerinde uygulamayı olmazsa olmaz bir görev bilmişlerdir.

İşletmeler uzun vadede varlıklarını sürdürebilmek için güçlü ve zayıf yönlerini ele alarak, zayıf yönlerini güçlendirmeyi başarabilmelidir. Bunun yapılabilmesi için objektif bir analiz ile bilimsel ve sürekli bir veri üretilmesi ve bunun değerlendirilmesi, karar alınması uygulanması ve önleyici tedbirlerin alınması ile başarılı olunabilir.

⁹⁰ M, SAAT ERSOY, A. ERSOY a.g.e s.268,269

⁹¹ QUAZI, H. A. and S. R. PADIBJO, (1997), “A Journey Toward Total Quality Management Through ISO 9000 Certification – A Study on Small- and Medium-Sized Enterprises in Singapore”, International Journal of Quality & Reliability Management, MCB University Press, 15(5), 1998, pp. 489-508.

Toplam Kalite Yönetimi, müşteri duyarlılığının etkililiğini arttırmak için, uygun olan durumlarda müşterilerin kırılımlandırılmasını (sınıflara ayrılması), rakiplerin faaliyetlerinin izlenmesini, onların rekabetteki farklılıklarının anlaşılmaya çalışılmasını, müşterilerin gelecekteki beklenti ve gereksinimlerinin etkili biçimde öngörülmeyle çalışılmasını ve bunların karşılanmasını, hatta aşılabilmesi için bugünden harekete geçilmesini öngörmektedir⁹².

Toplam Kalite Yönetimi ortak amaca yoğunlaşarak ekip halinde çalışmayı, müşterilere en üstün değerler yaratmayı, gelişim için değişimi desteklemeyi, yaratıcılığın ödüllendirildiği, gücünü insanlardan alan ve mükemmelliği yakalamanın tüm örgütün sorumluluğunda olduğunu savunan bir yönetim felsefesidir. Tanımdan da anlaşılacağı üzere Toplam Kalite Yönetimi hem bir yönetim düşüncesi hem de örgütsel bir değişim olarak görülür.

Toplam Kalite Yönetiminin etkin ve başarılı olması için işletmenin misyon ve vizyonu doğrultusunda Toplam Kalite Yönetim süreci örgütün üst yönetim kademelerinden başlayıp, tüm işletmede uzun vadeli bir zorunluluk haline getirilerek adeta şirket gelenekleri arasında yerini almalıdır.

Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları işletmelerde insanı odaklı bir yaklaşımdır. Bu anlayış ile işletmelerde süreci yönlendiren ve verim artıran birçok sistemi yaratarak çalışanları ve performanslarını da yönetebilen, rekabet gücü artan bir örgüt kültürü oluşturulur.

Her işletme bilir ki rekabet edebilmenin ve piyasa oluşturmanın en temel şartı kaliteli mal ve hizmet üretebilmektir. Toplam Kalite Yönetimi ile birlikte iç müşteriler de önem kazanmakta, çalışanların motivasyonunun yükseltilmesi sağlanmakta, gerekli eğitimler verilerek bilgilerle donatılmaktadır. Böylece hatalar yapılmadan önlenmiş olup, proseslerin iyileştirilmesi sağlanmış ve örgütün mevcut kaynaklarının kullanılarak tam kapasite ile daha çok üretim yapılmasına fırsat tanınacağı için verimlilik artışı kaçınılmaz olacaktır, maliyetlerde bu doğrultuda azalacaktır.

Toplam Kalite Yönetimi tüm örgütü ekibin bir parçası olarak görür. Bu ekibin oluşmasında ve çalışmalarının da kolaylaştırılmasında karar alma süreçleri dahil katılımcı olmalarını sağlayarak bilgi ve birikimlerinden de faydalanmış olur. Dolayısıyla hem beyin fırtınası hem de kişisel gelişme, öğrenme ve yaratıcı fikirler üreterek sistemin daha etkin hale

⁹² Araş.Gör. Ufuk ALPŞAHİN AKSOY ** Prof. Dr. Adem ÇABUK, Kobi'lerdeki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Kurumsallaşma Üzerindeki Etkileri, Sosyal Bilimler Dergisi s.51

getirilmesinde araç görevi görür. Bu durum iş görenler açısından olumlu tutumlar oluşturur. Böylelikle kişiler otoritenin bir parçası olduklarını algılayarak kararların yürütülmesinde de sorumluluk duyacaklardır.

“Toplam Kalite Yönetiminde liderlik, amaç birliği, amaçların tutarlılığı temeldir⁹³”. Toplam Kalite Yönetimi ile artan verimlilik ve oluşan işbirliği sayesinde takım çalışması yapmak suretiyle yapılan çalışmalar neticesinde verimliliğin artması ve örgütte iş barışının hakim olması kaçınılmaz olacaktır.

TKY'nin başarısız olmasına neden olan başlıca faktörler ise aşağıdaki gibi belirlenmiştir. Bunlar⁹⁴;

- Çalışanların TKY'nin getirdiği değişime hazır olmaması ve değişime direnç göstermesi,
- Kaliteye dayalı kurum kültürünün oluşturulamaması,
- Çalışanların kalite sürecine kendilerini adamamaları,
- Üst yönetim liderliğinin eksikliği,
- TKY'nin sihirli bir değnek olarak görülmesi,
- “Biz zaten bunu yapıyoruz” anlayışı,
- TKY'nin bir moda olarak algılanması,
- Yöneticilerin otoritelerinin azalacağı endişesi,
- Sürekli eğitim ve gelişmenin yetersizliği,
- Takım çalışmasının yetersizliği,
- Beklenti düşüklüğü

Ancak TKY, köklü ve devrimci yaklaşımlar yerine yavaş ve aşamalı değişimi öngördüğü için bu kuruluşlarda kalitenin iyileştirilmesinde daha etkili olabilir⁹⁵.

3.7. Toplam Kalite Yönetimi Ve Kurumsallaşma Arasındaki İlişki

İşletmelerin verimliliği ve sürekliliği ülkelerin kalkınması açısından oldukça önemlidir. Bu özellikleri nedeniyle yarattıkları istihdam ve dinamizmle ülke ekonomisinin temelini

⁹³ALPŞAHİN AKSOY, U. ,ÇABUK, A. a.g.m. s.51

⁹⁴ S. M. ÖZDEMİR, 2005. Eğitim Kurumlarında Toplan Kalite Uygulamalarını Olumsuz Etkileyen Etmenler, G.Ü, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 25, Sayı 3, ss. 1-23.

⁹⁵ U. GENCEL, 2001. Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 3, Sayı 3, ss. 164-213.

oluşturmaktadır. Örgütlerin bu başarı ve verimlilik düzeyleri kurumsallaşmalarıyla doğru orantılıdır.

İşletmenin kurumsallaşmasının temel göstergeleri ise, örgüt kültürünün geliştirilmesi, yönetimin profesyonelleşmesi, eğitim-yetiştirme faaliyetleri, kurumun insana bakış açısı, sistemli bir organizasyon yapısı, faaliyetlerin belli bir plan ve politikalar ışığında yürütülmesi, iş/süreçlerin standartlaştırılması, iç denetim sisteminin oluşturulması şeklinde sıralanmaktadır⁹⁶. Bu açıdan düşünüldüğünde de kurumsallaşmanın paralelinde Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin olacağı kaçınılmazdır.

Toplam Kalite Yönetim felsefesini benimseyen bir işletme öncelikle yönetim anlayışı kökten değiştirmektedir. Toplam Kalite yöneticilerden lider olarak bahsetmektedir. Liderler, vizyon sahibi, etrafına ilham veren, geleneksel anlayıştan ziyade yeni kalite anlayışı ile yön belirleyen kişiler olmalıdır. Genel itibariyle gözlemlendiğinde şirket yöneticileri hem girişimci, hem de en büyük hissedarlar olduğu görülmektedir. Ancak tüm bu rollerin uzun dönemde tek bir kişi tarafından başarıyla sürdürülemeyeceği bir gerçektir.

Yönetim attığı adımlarla ve aldığı kararlarla sadece kendini değil, etrafında bulunan tüm paydaşlarının memnuniyeti için çaba harcamakla mükelleftir. Çünkü amacı uzun dönemde sürdürülebilir bir başarı ve memnuniyet yaratmak böylece sürdürülebilir bir kalkınma hedefleri oluşturmaktır.

Uzun vadeli bakış açısı günümüzde çok önem arz eden bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü şirketlerin dünyanın kaynaklarına veya paydaşlarına yaptığı etkilerin ölçülmeye başlaması, bununla ilgili toplumun duyarlılık ve tepki hızının artmış olması kurumları da uzun vadeli düşünmeye yöneltmektedir⁹⁷.

Bonstingl (2000, 56-60) TKY' ye geçişi engelleyen unsurları şu şekilde açıklamıştır⁹⁸:

- “İşin başındayken kesin ve ulaşılabilir hedefler belirlenmemesi,
- Kesin ve sabit bir hedefe sahip olunmaması; iş görenlerin yapılan çalışmaların nedenini ve yararını tam olarak anlayamamaları,
- Yöneticilerin astlarına karşı güç kullanması ve baskı yapması,
- Verilere değil, varsayımlara dayanarak karar verilmesi,

⁹⁶ BAYRAK KÖK, Sabahat (2005), “Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma Eğilimi Ve Kurumsallaşma Ankara, 41-55.

⁹⁷ ECZACIBAŞI, Bülent, İşim Gücüm Budur Benim İş İnsanın Yeni Sorumlulukları, Yılmaz ARGÜDEN söyleşisinden , YKY Yayınları, 2018, S.41,

⁹⁸ Yrd. Doç. Dr. Abdurrahman İLGAN , Arş. Gör. Mustafa ERDEM, Arş. Gör. Murat TAŞDAN ve Yrd. Doç. Dr. Hasan B. MEMDUHOĞLU Örgütsel Gelişim Aracıları Olarak Toplam Kalite Yönetimi ile Stratejik Yönetim ve Planlama Yaklaşımları s,81

- TKY' ye geçiş sürecinde tüm paydaşların etkin katılım ve desteğinin sağlanmaması,
- Liderin ve personelin eğitimine yatırım yapılmaması ve
- Liderin, TKY' yi uygulama sürecinde ısrarcı olmaması.”

Bu engelleri aşarak kurumsallaşan şirketler, kişiden bağımsız sistemli bir yapıya kavuşmuş olmaktadır. Bu bilinç düzeyine ulaşan şirketlerde; tüm süreçlerde, sadece örgütün değil iş çevresi dâhil bütün ekipçe de kabullenilmiş nitelikli kurallar ve güçlü örgüt kültürü oluşmaktadır. Böylece ekonomik bileşenlerinde gelişimi sağlanmaktadır. “Orta ve uzun vadeli planlamada, olağan dışı durumların önceden saptanmasında, rakiplerin/ürünlerinin izlenmesinde, eğilimlerin anlaşılmasında çevre ile kurulan güçlü iletişimin önemi büyüktür. Toplam Kalite Yönetimi, çevreden toplanan tüm verilerin, anlamlı bilgi haline getirilmesi ve karar süreçlerinde kullanılmasını sağlamaktadır⁹⁹.”

Toplam Kalite Yönetimi sayesinde işletmeler müşterileri ile de sürdürülebilir bir ilişki oluşturmaktadır. Potansiyel müşterilerini tanıyıp, ihtiyaç ve beklentilerini görmekte ve buna göre çaba göstermektedirler. Toplam Kalite Yönetimi sayesinde pazar analiz edilir, müşteri ve pazar verileri temel girdi süreçlerinde kullanılarak paydanın büyük kısmına hitap edilmeye çalışılmaktadır. Böylece hem rakiplerin faaliyetleri, hem de müşterilerin talepleri öngörülerek değer sağlanmaktadır.

İşletmeler o toplumdaki insanları tatmin etmek amacıyla bulunmaktadır. Bu anlayış örgütler için var olma sebebidir. Bu açıdan bir işletmede yönetimin görev edinmesi gereken ilk şey, insanların mutluluğudur. Toplam Kalite Yönetiminde beklenti ve ihtiyaçlar, ortakların ve tüm paydaşların ihtiyaçlarına göre belirlenen iş akışları ve amaçlar doğrultusunda belirlenmektedir. Böylece istikrarlı, dinamik ve risklerin analiz edildiği biçimde yönetim benimsenmektedir.

Kurumsallaşmış şirketlerde tedarikçilerle kurulan ilişkilerde üretim sürecinin en önemli aşamalarını oluşturmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi tedarikçi ilişkilerinin oluşumunda önemli bir yönetim biçimidir. Tedarik sistemlerinin tasarlanmasını, işleyişini, lojistik faaliyetlerin yerine getirilmesini ve sonuçların kontrol edilmesini birbiriyle bütünleştiren bir operasyonel bir stratejidir. Bu nedenle kurumsallaşmış işletmeler az sayıda güvenilir tedarikçilerle çalışmayı tercih etmektedirler.

⁹⁹ Araş.Gör. Ufuk ALPŞAHİN AKSOY ** Prof. Dr. Adem ÇABUK, Kobi'lerdeki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Kurumsallaşma Üzerindeki Etkileri, Sosyal Bilimler Dergisi, s.50

Toplam Kalite Yönetimi anlayışıyla beslenerek kurumsallaşan bir işletme sistemsel süreçlere sahip, esnek ve daha üretim sürecinin en başında hataları fark eden böylece sıfır hata ile üretim yapabilen, iç ve dış müşterisi dahil tüm paydaşlarını tanıyan, tedarikçileri uzun vadeli ile iyi ilişkiler kurmuş bir organizasyon haline gelmektedir.



4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARININ İŞLETMELERİN KURUMSALLAŞMASI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN GIDA SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, kalite uygulamalarının işletmelerin kurumsallaşması üzerindeki etkisi araştırılması amaçlanmaktadır. Aynı zamanda liderlik, müşteri odaklılık, sürekli iyileşme, takım çalışması, tedarikçi kalitesinin yönetimi, eğitim, ürün tasarımı ve süreç yönetimi gibi Toplam Kalite Yönetimi ilkeleri ile firmaların kurumsallaşması arasındaki ilişkiye bakılmak hedeflenmektedir.

4.2. Araştırma Örnekleme Ve Yöntemi

Araştırmaya ilişkin veriler soru formu (anket) yöntemiyle toplanmıştır. Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarının kurumsallaşmış şirketler üzerinde etkisini araştırmak için üç bölümden oluşan anket formu hazırlanarak Gıda ve İhtiyaç Maddeleri Ankara Toptancılar Sitesinde (Gimat) bulunan gıda sektöründe üretim yapan 30 şirkette yönetici pozisyonunda görev kişilere yüz yüze uygulanmış olup, analize tabi tutulmuştur.

Gimat, Türkiye'nin imalat sanayiinde önde gelen işletmelerinin faaliyette bulunduğu toptancı sitelerinden birisidir. Gimat'ın yaklaşık 44 yıldır faaliyette bulunuyor olması toplam kalite ve kurumsallaşma açısından ciddi tecrübelerinin olduğuna işaret etmektedir. Burada faaliyet gösteren işletmeler Türkiye ekonomisinde kurumsal yapının oluşturulmasında model alınacak yapıdadır. Seçilen işletmeler orta büyüklükte olup, çoğunluğu birden fazla bölgede örgütlenmiş işletmelerdir.

Çalışmada veri ve bilgilere ulaşmada yüz yüze görüşme yöntemi kullanılmıştır. Anket çalışması 07.01.2019 ve 26.01.2019 tarihleri arasında uygulanmıştır. Soru formları literatürdeki görüşler doğrultusunda ve Deming, Malcolm Baldrige ve Avrupa Kalite Ödüllerine ilişkin TKY kriterleri çerçevesinde hazırlanmıştır. Anket formunun ilk bölümü firmaların özelliklerini ve demografik özellikleri belirlemeye, kalite yönetim sistemlerini oluşturan ikinci bölüm ile kurumsallık düzeylerini oluşturan üçüncü bölüm ise ileri sürülen teorik yapıyı ölçmeye yöneliktir.

Araştırmada likert ölçeği kullanılmış, ifadeler (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde

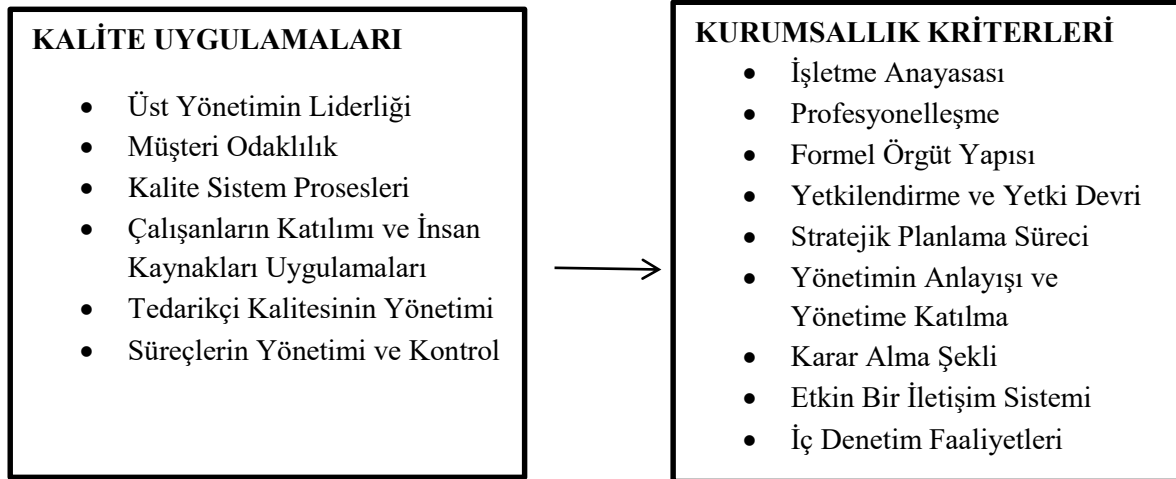
puanlandırılmıştır ve cevaplayıcılardan sorulan her bir ifadeye ne derecede katılıp/katılmadıklarını belirtmeleri istenmiştir.

Araştırmada kısıtı işletme sayısının 30 ile sınırlandırılmış olmasıdır. Bunun sebebi sağlıklı veri toplanıp analiz yapılabilmesi için belli bir alan ile sınırlı kalmanın gerekliliğinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle sadece üretim işletmeleri seçilmiştir. İleriki çalışmalarda alan genişletilerek değişik çalışmaların yapılması da mümkündür.

4.3. Verilerin Analizi

Anketler sonucunda toplanan veriler SPSS 19.0 for Windows programında istatistiksel olarak incelenmiştir. Ölçeklerin boyutlarının güvenilirlikleri Cronbach Alfa değerleri ile test edilmiştir. Ölçek maddelerine verilen cevapların ortalama ve standart sapma değerlerine bakılmış ve cevaplar hakkında özet yorum yapılarak gerekli sonuçlara ulaşılmıştır. Kurulan hipotezler incelenmiştir. İşletmelerin kalite uygulamaları ile kurumsallıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesinde Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır.

4.4. Araştırmanın Modeli



Çizelge 4.1. Araştırmanın modeli

4.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada “Kurumsallık ile Toplam Kalite Yönetimi arasında ilişki” nin olumlu olduğuna dair altı hipotez oluşturulmuştur.

- H1 :Üst yönetimin liderliği ilkesi ile işletmenin kurumsallığı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.
- H2 :Müşteri odaklılık ilkesi ile işletmenin kurumsallığı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.
- H3 :Kalite Sistem Prosesleri ile işletmenin kurumsallığı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.
- H4 :Çalışanların katılımı ve insan kaynakları uygulamaları ile işletmenin kurumsallığı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.
- H5 :Tedarikçi kalitesinin yönetimi ile işletmenin kurumsallığı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.
- H6 :Süreç yönetimi ve kontrol ile işletmenin kurumsallığı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

4.6. Araştırma Formu Ve Kullanılan Ölçekler

Araştırmada katılımda bulunanlara yaşları, cinsiyetleri, eğitimleri, çalıştıkları işletmelerdeki yönetim düzeyleri, görevleri ve toplam iş tecrübeleri hakkında bilgi almak üzere sorular yöneltilmiştir. Cevaplayanların çalıştıkları işletmelerin kalite belgesine/belgelerine sahip olma süresi ve belgeyi aldıkları kuruluş öğrenilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın Kalite Uygulamaları ile ilgili ölçeği “*Talha USTASÜLEYMAN’ın Toplam Kalite Uygulamalarının Firma Performansı Üzerine Etkisi: Türkiye’nin 500 Büyük Firmasına Yönelik Bir Araştırma (2011)*” çalışması ile “*Elif ÖZER’ in Kalite Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: İnşaat Sektöründe Bir Uygulama(2016)*” Yüksek Lisans Tezinden yararlanılarak ve geliştirilerek amaca yönelik, kapsamlı bir anket formu oluşturulmuştur. Kalite uygulamaları ölçeğinde 31 madde bulunmaktadır. Bu ölçeğin boyutları şunlardır: Üst Yönetim Liderliği (5 madde), Müşteri Odaklılık (4 madde), Kalite Sistem Prosesleri (6 madde),Çalışanların katılımı ve İnsan Kaynakları (İK) Uygulamaları (5 madde), Tedarikçi Kalitesinin Yönetimi (4 madde), Süreç Yönetimi ve Kontrol (7 madde). İşletme kurumsallık ölçeğinde 48 madde bulunmaktadır. Bu ölçek ile ilgili sorular “*Serkan SAYLAN ile Hakan KOÇ’ un İşletmelerin Kurumsallaşma Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışmasından (2017)*” yararlanılarak ve geliştirilerek amaca yönelik, kapsamlı bir anket formu oluşturulmuştur. Kurumsallık ölçeğin boyutları şunlardır: İşletme Anayasası (3 madde), Profesyonelleşme (7 madde), Formel Örgüt Yapısı (7 madde), Yetkilendirme ve Yetki

Devri (5 madde), Stratejik Planlama Süreci (7 madde), Yönetimin Anlayışı ve Yönetime Katılma (4 madde), Karar Alma Şekli (3 madde), Etkin Bir İletişim Sistemi (7 madde), İç Denetim Faaliyetleri (5 madde).

4.7. Demografik Bilgiler

Araştırmada anketi cevaplayanlar gıda sektöründe çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırmanın katılımcıları ile ilgili demografik bilgiler aşağıda Çizelge şeklinde gösterilmiştir.

Çizelge 4.2.'de görüleceği üzere araştırmaya 30 kişi katılmış olup, katılanlardan % 80'i erkek, %20'si kadındır.

Cinsiyet		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	kadın	6	20,0	20,0	20,0
	erkek	24	80,0	80,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Çizelge 4.2. Katılımcıların cinsiyet grupları bakımından dağılımı

Araştırmada yer alan katılımcıların yaş grupları bakımından dağılımı Çizelge 4.3'de görüldüğü şekilde tespit edilmiştir. Buna göre cevaplayıcıların %26,7'si 50 yaş üzeri, %23,3'u 20-29 yaş, %26,7'si 30-39 yaş, %23,30'u 40-39 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Yaş		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	20-29	7	23,3	23,3	23,3
	30-39	8	26,7	26,7	50,0
	40-49	7	23,3	23,3	73,3
	50+	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Çizelge 4.3. Katılımcıların yaş grupları bakımından dağılımı

Araştırmada katılımcılar eğitim durumları bakımından da değerlendirmeye alınmıştır. Çizelge 4.4'de görüleceği üzere %40'ı önlisans veya lisans, %30'u lise, %20'si lisansüstü, %10'u da ilköğretim düzeyinde eğitime sahiptir.

Eğitim					
		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	ilköğretim	3	10,0	10,0	10,0
	lise	9	30,0	30,0	40,0
	önlisans veya lisans	12	40,0	40,0	80,0
	lisansüstü	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Çizelge 4.4. Katılımcıların eğitim durumları bakımından dağılımı

Çizelge 4.5'ye göre yönetim düzeyleri bakımından değerlendirildiğinde katılımcıların çoğunun yönetici düzeyinde olduğu görülmektedir. Buna göre; %53,30'nun yönetici, %30'nun saha sorumlusu, %16,7'sinin de genel müdür pozisyonunda görev yaptığı görülmektedir.

Yönetim düzeyi					
		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	yönetici	16	53,3	53,3	53,3
	genel müdür	5	16,7	16,7	70,0
	saha sorumlusu	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Çizelge 4.5. Katılımcıların buldukları yönetim düzeyi bakımından dağılımı

Araştırmaya kapsamında anketi cevaplayan kişilerin iş tecrübesi bakımından değerlendirilmesi sonucunda Çizelge 4.6 incelendiğinde katılımcıların %36,7'si 16 yıl üzeri, %26,7'si 6-10 yıl arası, % 20' si 11-15 yıl arası, % 16,7' i 1-5 yıl arası iş tecrübeleri bulunmaktadır.

İş tecrübesi					
		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	1-5	5	16,7	16,7	16,7
	6-10	8	26,7	26,7	43,3
	11-15	6	20,0	20,0	63,3
	16+	11	36,7	36,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Çizelge 4.6. Katılımcıların iş tecrübesi bakımından dağılımı

Araştırmaya katılanların işyerlerinde çalışan sayısı bakımından dağılımı Çizelge 4.7'de görüleceği üzere % 43,30'u 50-249 kişi, % 40'ı 1-49 kişi, %16,7'i 250 kişi ve üzeri çalışanı bulunmaktadır.

Çalışan sayısı					
		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	1-49	12	40,0	40,0	40,0
	50-249	13	43,3	43,3	83,3
	250+	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Çizelge 4.7. Katılımcıların işyerinde çalışan sayısı bakımından dağılımı

Tüm firmalar ISO 9001, ISO 2000, ISO 22000, HACCP, OHSAS 18001 gibi çeşitli kalite belgelerine sahiptir. % 73,3'nun kalite belgesine sahiplik süresi 5 yıldan fazladır. Ankete katılan firmaların hepsi danışmanlık hizmeti olarak, Türk Standartları Enstitüsü, Nis sert, Özel Danışmanlık Şirketleri ve Tarım İl Müdürlüğünden alınan Kalite Yönetim Sistemine ve Kalite Yönetim Sistem Belgesine sahiptir. Kalite Yönetim Sistemi belgelerini alma nedenleri sorulduğunda ise; tercih edilme derecelerine göre verilen cevaplar; kalite sistemini etkinleştirmek, kurumsallaşmak, pazar payını genişletmek, rekabet gücünü artırmak, işlerin ilerleyişini hızlandırmak ve performansı artırmak için yöneldiklerini belirtmişlerdir.

4.8. Kuramsal Çerçeve

Günümüzde işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için kurumsallaşmanın gerekliliği kritik derecede önemlidir. Ancak bu sürecin gerçekleşmesi için doğru yol haritası çizmek gereklidir. Bu yol haritasının en önemli faktörü hangi sektör olursa olsun TKY' dir.

Toplam Kalite Yönetim ilkelerinin Kurumsallaşma kavramı üzerindeki etkileri zaman zaman araştırılmış; bunlarla ilgili çeşitli makaleler yazılmış ve önerilerde bulunulmuştur. Bu çalışmalardan bazıları şu şekildedir:

“Öğrenmenin Kurumsallaşmasında Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı” ÖZGEN, KILIÇ ve KARADEMİR (2004) tarafından hazırlanmış olup; çalışmada, TKY ve örgütsel öğrenme ilişkisi incelenerek, birey düzeyinde gerçekleşen öğrenmenin örgüt geneline yayılmasında ve örgütsel öğrenmenin kurumsallaşmasında TKY'nin rolü ele alınmıştır.

Sonuç olarak; TKY, örgütsel öğrenmenin gerçekleştirilebilmesi ve kurumsallaştırılabilmesi için, doğru kabul edilen normları ve uygulamaları sorgulama pratiğini işleyiş düzeyinde kurumsallaştıran bir araçtır olduğu, örgütsel öğrenme kurumsallaşmasını sağlamak için, TKY'nin özelliklerini ve boyutlarını kapsaması gerektiği kanaatine varılmıştır.

“Özel Hastanelerde Yönetimin Profesyonelleşmesinin, Kurumsallaşma Süreci Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Alan Çalışması” ŞAHMAN, TENGİLİMOĞLU ve IŞIK (2008) tarafından ele alınmış, teorik olarak profesyonelleşme ve kurumsallaşma kavramları incelenerek, hastane işletmeleri açısından önemi, profesyonelleşme önündeki engelleri ve kurumsallaşma ölçütleri incelenmiştir. Daha sonra ise alan çalışması ile hastane yönetimlerinin profesyonelleşmesi ve hastanelerin kurumsallaşması arasındaki ilişki değerlendirilmiştir.

Sonuç Toplam Kalite Yaklaşımının etkisi olan yönetimin profesyonelleşmesi, kurumsallaşma üzerinde pozitif bir ilişki düzeyi oluşturduğu ve kurumsallaşmaya sağlıklı bir şekilde geçilmesini sağladığı kanaatine varılmıştır.

Diğer bir çalışma ALPŞAHİN, AKSOY ve ÇABUK’ un (2006) “Kobi’lerdeki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Kurumsallaşma Üzerindeki Etkileri” dir. Bu çalışmada Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının KOBİ’lerin kurumsallaşmasına önemli katkılar sağladığı ve mesafe kat etmelerine etken olduğu, Toplam Kalite Yönetiminin öngördüğü sistemler uygulandıkça, bunun paralelinde kurumsallaşmanın sağlandığı savunulmuştur.

Yapılan araştırma ve çalışmalarda görülen o ki; Toplam Kalite Yönetimi ile kurumsallaşma arasında doğru orantılı bir uygulanabilirlik ve dinamiklik mevcuttur. TKY işletmelerin hangi alt boyutunda uygulanırsa uygulansın başarı ve profesyonelleşme, bununla birlikte örgüt içi iyileşmeler ve sürdürülebilirlik kaçınılmaz olacaktır.

Bu tez çalışmamızda ise diğer çalışmalardan farklı olarak kurumsallaşmanın bütün göstergeleri analize dahil edilmiştir. Böylece, kişilere bağımlı kalmaktan ziyade belli bir misyon, amaç, kural ve değerler ile kendilerine özgü kurumsal kimlik oluşturmuş şirketlerde kalitenin oluşturulması, sürekliliğinin sağlanması ve geliştirilmesini temin edecek bir süreç olan Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ile kurumsallık arasında bir bağ kurup birbirlerine olan etkileri vurgulanmaya çalışılmıştır.

Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Üst Yönetimin Liderliği						
1.	Firmamızda üst yönetimce oluşturulmuş bir kalite politikası mevcuttur.	1	2	3	4	5
2.	Firmamızda üst yönetimin oluşturduğu ve başarısının ölçülebildiği kalite birimleri mevcuttur.	1	2	3	4	5
3.	Firmamızda üst yönetim, kalite ile ilgili faaliyet ve çalışmalarda gerekli finansmanı sağlar.	1	2	3	4	5
4.	Firmamızda kalite performansı ve kalite ile ilgili faaliyetler üst yönetim tarafından düzenli aralıklarla gözden geçirilir.	1	2	3	4	5
5.	Firmamızda üst yönetimce en verimli uygulama için gerekli özen ve sorumluluk kültürü desteklenir.	1	2	3	4	5
Müşteri Odaklılık						
6.	Firmamız, müşteri talep ve ihtiyaçlarının karşılanması ile ilgili müşteri algılaması hakkında bilgi toplar.	1	2	3	4	5
7.	Firmamızda müşteri memnuniyeti ile ilgili sistematik ve düzenli olarak çalışmalar yapılır.	1	2	3	4	5
8.	Firmamız, müşteri şikayetlerini çözümlmek için etkin süreçlere sahiptir.	1	2	3	4	5
9.	Firmamızda müşteri şikayetleri ile müşterilerden gelen geri bildirimler ürün ve süreç iyileştirme aracı olarak kullanılır.	1	2	3	4	5
Kalite Sistem Prosesleri						
10.	Firmamızda ürün, hizmet ve süreçlerin geliştirilmesi için çalışmalar yapılır.	1	2	3	4	5
11.	Kalite hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığının ölçümü yapılır.	1	2	3	4	5
12.	Firmamızda Planlanan kalite süreçlerinin nasıl sonuç verip vermeyeceği araştırılır.	1	2	3	4	5
14.	Firmamızda ürünlerin yeterli olup olmadığına dair ölçütler belirlenmiştir	1	2	3	4	5
15.	Firmamızda, belirlenen standartlara uygun olmayan ürünler standartlara uygun olarak üretilmiş ürünlerden farklı yerde muhafaza edilir.	1	2	3	4	5
16.	Firmamızda, süreçlerin uygunluğunun izlenmesi sonucunda ürün ve hizmetlerle ilgili kayıtlar yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
Çalışanların Katılımı ve İnsan Kaynakları Uygulamaları						
17.	Firmamızda çalışanların görev, yetki ve sorumluluk alanları net olarak tanımlanmıştır.	1	2	3	4	5
18.	Firmamızda yapılan tüm işler net olarak tanımlanmıştır.	1	2	3	4	5
19.	Firmamız tüm çalışanlarına kalite ve toplam kalite felsefesi hakkında eğitimler düzenler.	1	2	3	4	5
20.	Firmamızda işi yapan personel eğitim, bilgi, beceri ve tecrübe olarak yeterlidir.	1	2	3	4	5
21.	Firmamızda çalışanlara, denetçi ve yöneticilere problem çözme konusunda eğitimler verilir.	1	2	3	4	5
Tedarikçi Kalitesinin Yönetimi						
22.	Firmamız müşterilerin ve işletmemizin ihtiyaçları doğrultusunda uygun girdiler sağlayan tedarikçiler ile uzun vadeli çalışır.	1	2	3	4	5
23.	Firmamız tedarikçi firmalarda fiyattan çok kaliteye önem verir	1	2	3	4	5
24.	Firmamızda alınacak girdilerle ilgili ölçütler mevcuttur.	1	2	3	4	5
25.	Tedarikçilerden sağlanan girdilerin kabulü sırasında firmamızca belirlenen kalite standartlarına uyup uymadıkları ile ilgili muayene ve gerekli kontroller yapılır.	1	2	3	4	5

Çizelge 4.8. Kalite ile ilgili kriterlerin belirlenmesinde kullanılan anket soruları

Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Süreçlerin Yönetimi ve Kontrol						
26.	Firmamızda ürün ve süreçlerin uygunluğunu analiz etmek için oluşturulmuş gerekli izleme ve ölçme cihazları mevcuttur.	1	2	3	4	5
27.	İzleme ve ölçme sonuçlarından elde edilen bilgiler analiz edilir.	1	2	3	4	5
28.	Firmamızda üretim esnasında denetim ve kontroller uygulanır.	1	2	3	4	5
29.	Firmamızda ürün özellikleri belirlenen ürün kriterlerine uygun olup olmadığı açısından izlenir ve ölçülür.	1	2	3	4	5
30.	Firmamızda toplanan tüm veriler kalite sisteminin etkinliğini sürekli iyileştirmek için kullanılır.	1	2	3	4	5
31.	Firmamız tespit edilen uygunsuzlukların tekrarını önlemek için düzeltici ve önleyici tedbirler alır.	1	2	3	4	5
32.	Firmamızda son kontrol, denetim ve muayene uygulanır.	1	2	3	4	5

Çizelge 4.8. (devam)Kalite ile ilgili kriterlerin belirlenmesinde kullanılan anket soruları

Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı işaretleyiniz.		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletme Anayasası						
1.	Firmamızda iş ve işleyişlerle ilgili tüm ilke ve kuralların olduğu bir işletme anayasası vardır.	1	2	3	4	5
2.	İşletme anayasası işletmemizde bulunan tüm çalışanları kapsar.	1	2	3	4	5
3.	İşletme anayasasına işletme sahibi veya hissedarları dahil tüm personel uymakla yükümlüdür.	1	2	3	4	5
Profesyonelleşme						
4.	Firmamızda iş ve işlemler alanında uzman kişilerce yerine getirilmektedir.	1	2	3	4	5
5.	Firmamızda hiyerarşi uzmanlık esasına göre belirlenir.	1	2	3	4	5
6.	Firmamızda personel seçiminde uzmanlığa dayalı bir seçme ve yerleştirme yapılır.	1	2	3	4	5
7.	Firmamızda yeni işe alınacak kişilerin seçilmesinde profesyoneller söz sahibidir.	1	2	3	4	5
8.	Firmamızda terfi çalışanların yetenek ve işlerindeki uzmanlıklarına göre belirlenir.	1	2	3	4	5
9.	Firmamızda personellere performans ölçme ve değerlendirme yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
10.	Firmamızda çalışanlara bulunduğu konum ve performansına göre uygulanan adil ücret politikası mevcuttur.	1	2	3	4	5
Formel Örgüt Yapısı						
11.	Firmamızda yapılan/yapılacak işlerin kimin tarafından, nerede, nasıl yapılacağı, hangi yetki ve sorumlulukların kullanılacağı açık ve net olarak bildirilir.	1	2	3	4	5
12.	Firmamızda çalışanların görevleri ,kullanacağı yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmiştir.	1	2	3	4	5
13.	Firmamızda kuralların ve prosedürlerin olduğu el kitapçıkları mevcuttur.	1	2	3	4	5

Çizelge 4.9. Kurumsallık ile ilgili kriterlerin belirlenmesinde kullanılan anket soruları

Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı işaretleyiniz.		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
14.	Firmamızda çalışanlar için, iş güvenliği ve çalışma koşulları ile ilgili bilgi kitapçığı mevcuttur.	1	2	3	4	5
15.	Firmamızda ast-üst ilişkilerini gösteren bir yazılı şema bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
16.	Firmamızda açık ve net olarak belirlenmiş personel seçme ve yerleştirme politikası oluşturulmuştur.	1	2	3	4	5
17.	Firmamızda ödüllendirme ve cezalandırma sistemi yazılı olarak bildirilir.	1	2	3	4	5
Yetkilendirme ve Yetki Devri						
18.	Firmamızda tüm çalışanlar görev ve sorumlulukları doğrultusunda yetkilendirilmiştir.	1	2	3	4	5
19.	Firmamızda gerekli görüldüğünde astlara yetki devri yapılır.	1	2	3	4	5
20.	Firmamızda çalışanlar görevlerini yerine getirmek için üstlerinden sürekli izin almak zorunda değildir.	1	2	3	4	5
21.	Firmamızda astların sahip olduğu sorumlulukları ile yetkileri birbirine denktir.	1	2	3	4	5
22.	Firmamızda çalışanlar görevlerini ifa ederken sorumluluklarını kime devredeceğini veya kimden devralacağını bilir.	1	2	3	4	5
Stratejik Planlama Süreci						
23.	Firmamızın yazılı olarak ifade ettiği bir misyonu vardır.	1	2	3	4	5
24.	Firmamızın yazılı olarak ifade ettiği misyonu tüm çalışanlar tarafından bilinir.	1	2	3	4	5
25.	Firmamızın sahip olduğu bir vizyon vardır ve yazılı olarak ifade edilmiştir.	1	2	3	4	5
26.	Yazılı olan bu vizyon işletmemizde herkes tarafından bilinir.	1	2	3	4	5
27.	Firmamızın sahip olduğu genel ve özel hedefleri vardır.	1	2	3	4	5
28.	Firmamızda yapılan planlar her zaman uzun vadeli olarak düşünülür.	1	2	3	4	5
29.	Firmamızda bünyesindeki birimlerde amaç uyumu mevcuttur.	1	2	3	4	5
Yönetimin Anlayışı ve Yönetime Katılma						
30.	Firmamızdaki tüm çalışanlar firmanın örgütsel hedeflerini net olarak bilirler.	1	2	3	4	5
31.	Firmamızda yönetiminde demokratik bir anlayış kabul görmüştür.	1	2	3	4	5
32.	Firmamızdaki tüm süreçlere çalışanlar dahil edilir.	1	2	3	4	5
33.	Firmamızın genel süreçlerini ilgilendiren konularda herkesin fikri alınır.	1	2	3	4	5
Karar Alma Şekli						
34.	Firmamızda iş ve işlemler ile ilgili alınacak kararlarda çalışanlarında katılımı sağlanır.	1	2	3	4	5
35.	Firmamızda alınacak stratejik kararlarda çoğu zaman çalışanların fikri alınır.	1	2	3	4	5
36.	Firmamızda kararlar katılımcılarla uzlaşma sağlanarak alınır.	1	2	3	4	5
Etkin Bir İletişim Sistemi						
37.	Firmamız çok yönlü bir iletişim sistemine sahiptir.	1	2	3	4	5
38.	Firmamızda tüm çalışanlar birbirleri ile aracısız olarak iletişime geçebilirler.	1	2	3	4	5
39.	Çalışanlar zor konularda bile anlaşmaya varabilirler.	1	2	3	4	5
40.	Firmamızda çalışanlar arasında işlerin nasıl daha kolay ve doğru yapılacağıyla ilgili bir anlaşma mevcuttur.	1	2	3	4	5
41.	Firmamızda çalışanlar üstleriyle kolaylıkla iletişim kurabilirler.	1	2	3	4	5
42.	Firmamızda birim amirleri tarafından verilen talimatlar kısa sürede astlara ulaşır.	1	2	3	4	5
43.	Firmamızda üst yönetim ile çalışanlar iş ile ilgili konularda bilgi alışverişi için sürekli iletişim halindedirler.	1	2	3	4	5

Çizelge 4.9. (devam) Kurumsallık ile ilgili kriterlerin belirlenmesinde kullanılan anket soruları

Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı işaretleyiniz.		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İç Denetim Faaliyetleri						
44.	Firmamız iç denetim uygulamalarına sahiptir.	1	2	3	4	5
45.	Firmamızda işlerin aksamadan sürdürülebilmesi için birimlerde otokontrol mevcuttur.	1	2	3	4	5
46.	İlgili kişi ve kuruluşlar firmamızda bulunan yetkili kişi ve bilgilere ulaşabilirler.	1	2	3	4	5
47.	Firmamız paydaşlarına ve 3. Kişilere karşı hesap verebilir durumdadır.	1	2	3	4	5
48.	Firmamız ile ilgili sonuçlar herkesle paylaşılabilir durumdadır.	1	2	3	4	5

Çizelge 4.9. (devam) Kurumsallık ile ilgili kriterlerin belirlenmesinde kullanılan anket soruları



4.9. Korelasyon Analizi

Çizelge 4.8 'de Kalite uygulamaları ve kurumsallık ölçekleri ve boyutları arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile ortaya konmuştur. Korelasyonlar incelendiğinde pozitif anlamlı ilişkiler vardır.

Pearson Korelasyon	İşletme anayasası	Profesyonelleşme	Formel Örgüt Yapısı	Yetkilendirme Ve Yetki devri	Stratejik Planlama Süreci	Yönetimin Anlayışı Ve Yönetime Katılma	Karar Alma Şekli	Etkin Bir İletişim Sistemi	İç denetim Faaliyetleri
Üst yönetimin liderliği	0,568**	0,554**	0,501**	0,484**	0,570**	0,529**	0,384*	0,491**	0,575**
Müşteri odaklılık	0,682**	0,686**	0,615**	0,336*	0,616**	0,599**	0,544**	0,337*	0,624**
Kalite sistem prosesleri	0,779**	0,731**	0,724**	0,516**	0,796**	0,501**	0,514**	0,470**	0,560**
Çalışanların katılımı ik uygulamaları	0,576**	0,731**	0,630**	0,658**	0,646**	0,580**	0,397*	0,790**	0,602**
Tedarikçi kalitesinin yönetimi	0,773**	0,745**	0,527**	0,689**	0,726**	0,603**	0,337*	0,577**	0,732**
Süreçlerin yönetimi ve kontrol	0,804**	0,681**	0,772**	0,603**	0,809**	0,645**	0,335*	0,595**	0,752**

** *p < 0.01 önem düzeyinde anlamlıdır.

** p < 0.05 önem düzeyinde anlamlıdır.

*p < 0.10 önem düzeyinde anlamlıdır.

Çizelge 4.10. Korelasyon analizi

Çizelge 4.8’de; kalitenin alt boyutları (üst yönetimin liderliği, müşteri odaklılık, kalite sistem prosesleri, çalışanların katılımı insan uygulamaları, tedarikçi kalitesinin yönetimi, süreçlerin yönetimi ve kontrol) ile kurumsallık ölçeğinin boyutları (işletme anayasası, profesyonelleşme, formel örgüt yapısı, yetkilendirme ve yetki devri, stratejik planlama süreci, yönetimin anlayışı ve yönetime katılma, karar alma şekli, etkin bir iletişim sistemi, iç denetim faaliyetleri) arasında ikili seviyede incelenen değişkenlerin tamamında anlamlılık seviyesinde bir ilişkinin var olduğu ve birlikte değişimi ifade ettiği görülmektedir. 0,50-1,00 değerleri arasındaki değişkenlerin birbirini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Çizelgeya ilişkin detaylar aşağıda açıklanmıştır;

H1: Üst yönetimin liderliği ilkesi ile işletmenin kurumsallığı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

Üst yönetimin liderliği ile işletme anayasası arasındaki ilişki düzeyi 0,568 oranında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişkinin bulunduğu ve işletme anayasası belirlenirken üst yönetimin liderliği ilkesinin önemli bir faktör olduğu ortaya çıkmıştır.

Üst yönetimin liderliği ile profesyonelleşme arasındaki ilişki düzeyi 0,554 oranında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki mevcuttur.

Üst yönetimin liderliği ile formel örgüt yapısı arasındaki ilişki düzeyi 0,501 istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu gözlemlenmektedir.

Üst yönetimin liderliği ile yetkilendirme ve yetki devri arasındaki ilişki düzeyi 0,484 oranında istatistiksel olarak bir sonuç elde edilmiş olup, aralarında güçlü pozitif bir ilişkinin olduğu söylenememektedir.

Üst yönetimin liderliği ile stratejik planlama süreci arasındaki ilişki düzeyi 0,570 oranında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişkinin bulunduğu ve kurumsallaşmanın göstergelerinden biri olan stratejik planlama sürecinde üst yönetimin liderliği ilkesinin önemli bir kriter olduğu görülmüştür.

Üst yönetimin liderliği ile yönetimin anlayışı ve yönetime katılma ilişki düzeyi 0,529 oranında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Üst yönetimin liderliği ile karar alma şekli arasındaki ilişki düzeyi 0,384 oranında istatistiksel olarak sonuca ulaşılmış olup aralarında pozitif yönlü zayıf bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Üst yönetimin liderliği ile etkin bir iletişim sistemi arasındaki ilişki düzeyi 0,568 oranında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu gözlemlenmektedir.

Üst yönetimin liderliği ile iç denetim faaliyetleri arasındaki ilişki düzeyi 0,575 oranında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Toplam Kalite Yönetimi ilkelerinden olan üst yönetimin liderliği, işletme anayasası, profesyonelleşme, formel örgüt yapısı, stratejik planlama süreci, yönetimin anlayışı ve yönetime katılma, etkin bir iletişim sistemi ve iç denetim faaliyetlerini pozitif yönde etkileyerek kurumsallaşmaya katkı sağlamaktadır. Öte yandan üst yönetimin liderliği karar alma, yetkilendirme ve yetki devri noktalarında kurumsallaşmayı yeterince desteklememektedir. Bu sonuçlara göre kurumsallaşma seviyesini artırmak isteyen işletmeler üst yönetimin karar alma şekillerini ve yetkilendirme ve yetki devri işlemlerini yeniden ele almaları gerekmektedir.

H2: Müşteri odaklılık ilkesi ile işletmenin kurumsallığı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

Müşteri odaklılık ile işletme anayasası arasındaki ilişki düzeyi 0,682 oranında anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu ve işletme anayasasının oluşturulmasında müşteri odaklı olmanın önemli bir yeri olduğu görülmüştür.

Müşteri odaklılık ile profesyonelleşme arasındaki ilişki düzeyi 0,686 oranında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu ve işletmelerde profesyonelleşmenin oluşmasında müşteri odaklı olmanın önemli bir kriter olduğu gözlemlenmektedir.

Müşteri odaklılık ile formel örgüt yapısı arasındaki ilişki düzeyi 0,615 oranında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Müşteri odaklılık ile yetkilendirme ve yetki devri arasındaki ilişki düzeyi 0,336 oranında istatistiksel olarak sonuca ulaşılmış olup; önem düzeyi zayıf pozitif bir ilişkinin olduğu işletmelerin kişilerin yetkilendirilmesi aşamasında müşteri odaklılık ilkesinden çok fazla etkilenmediği görülmektedir.

Müşteri odaklılık ile stratejik planlama süreci arasındaki ilişki düzeyi 0,616 oranında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu anlaşılmaktadır.

Müşteri odaklılık ile yönetimin anlayışı ve yönetime katılma ilişki düzeyi 0,599 oranında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu gözlemlenmektedir.

Müşteri odaklılık ile karar alma şekli arasındaki ilişki düzeyi 0,544 oranında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Müşteri odaklılık ile etkin bir iletişim sistemi arasındaki ilişki düzeyi 0,337 oranında istatistiksel olarak sonuca ulaşılmış olup; zayıf pozitif bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Müşteri odaklılık ile iç denetim faaliyetleri arasındaki ilişki düzeyi 0,624 oranında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki söz konusudur.

H2 hipotezinin sonucuna göre; analize tabi tutulan işletmelerin Toplam Kalite Yönetimi ilkelerinden müşteri odaklılık ile etkin bir iletişim sistemi ve yetkilendirme ve yetki devri arasındaki ilişki konularında zayıf oldukları ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda müşterilerle ilişkilerini geliştirmek isteyen bir işletmenin iletişim sistemini güçlendirmesi ve yetki devri konusunda daha esnek davranması gerekmektedir.

H3: Kalite Sistem Prosesleri ile işletmenin kurumsallığı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

Kalite sistem prosesleri ile işletme anayasası arasındaki ilişki düzeyi 0,779 oranında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişkinin bulunduğu ve kurumsallaşmış işletmelerde kalite sistem proseslerinin işletme anayasası oluşturulurken önemsendiği görülmektedir.

Kalite sistem prosesleri ile profesyonelleşme arasındaki ilişki düzeyi 0,731 oranında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişkinin bulunduğu ve kalite sistem prosesleri ilkesine dayalı bir profesyonelleşmenin kabul edildiği anlaşılmaktadır.

Kalite sistem prosesleri ile formel örgüt yapısı arasındaki ilişki düzeyi 0,724 oranında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Kalite sistem prosesleri ile yetkilendirme ve yetki devri arasındaki ilişki düzeyi 0,516 oranında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Kalite sistem prosesleri ile stratejik planlama süreci arasındaki ilişki düzeyi 0,796 oranında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu kurumsallaşmış şirketlerde stratejik planlama süreçlerinde kalite sistem proseslerinin önemli bir kriter olduğu görülmektedir.

Kalite sistem prosesleri ile yönetimin anlayışı ve yönetime katılma ilişki düzeyi 0,501 oranında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu gözlemlenmiştir.

Kalite sistem prosesleri ile karar alma şekli arasındaki ilişki düzeyi 0,514 oranında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Kalite sistem prosesleri ile etkin bir iletişim sistemi arasındaki ilişki düzeyi 0,470 oranında istatistiksel olarak sonuca ulaşılmış olup; zayıf pozitif bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Kalite sistem prosesleri ile iç denetim faaliyetleri arasındaki ilişki düzeyi 0,560 oranında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu gözlemlenmektedir.

H3 hipotezinin sonuçlarına göre sadece kalite sistem prosesleri ile etkin bir iletişim sistemi arasında zayıf bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Diğer değişkenlerle kalite sistem prosesleri arasında güçlü bir bağlantı olduğu söz konusudur. Kalite sistem proseslerini güçlendirmek isteyen bir işletme iletişim sisteminin etkinliğini artırmaktadır.

H4: Çalışanların katılımı ve insan kaynakları uygulamaları ile işletmenin kurumsallığı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

Çalışanların katılımı ve insan kaynakları uygulamaları ile işletme anayasası arasındaki ilişki düzeyi 0,576 oranında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu gözlemlenmektedir.

Çalışanların katılımı ve insan kaynakları uygulamaları ile profesyonelleşme arasındaki ilişki düzeyi 0,731 oranında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki söz konusudur.

Çalışanların katılımı ve insan kaynakları uygulamaları ile formel örgüt yapısı arasındaki ilişki düzeyi 0,630 oranında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Çalışanların katılımı ve insan kaynakları uygulamaları ile yetkilendirme ve yetki devri arasındaki ilişki düzeyi 0,658 oranında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki mevcuttur.

Çalışanların katılımı ve insan kaynakları uygulamaları ile stratejik planlama süreci arasındaki ilişki düzeyi 0,646 oranında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu gözlemlenmektedir.

Çalışanların katılımı ve insan kaynakları uygulamaları ile yönetimin anlayışı ve yönetime katılma ilişki düzeyi 0,580 oranında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Çalışanların katılımı ve insan kaynakları uygulamaları ile karar alma şekli arasındaki ilişki düzeyi 0,397 oranında istatistiksel olarak sonuca ulaşılmış olup; zayıf pozitif bir ilişki mevcuttur.

Çalışanların katılımı ve insan kaynakları uygulamaları ile etkin bir iletişim sistemi arasındaki ilişki düzeyi 0,790 oranında istatistiksel olarak anlamlı ve önem düzeyi yüksek pozitif bir ilişkinin olduğu gözlemlenmektedir.

Çalışanların katılımı ve insan kaynakları uygulamaları ile iç denetim faaliyetleri arasındaki ilişki düzeyi 0,602 oranında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

H4 hipotezinin sonuçlarına göre toplam kalite yönetimi unsurlarından olan çalışanların katılımı ile kurumsallaşmanın tüm göstergeleri birbiri ile uyumlu ve pozitif yönde bir ilişki içerisindedir.

H5: Tedarikçi kalitesinin yönetimi ile işletmenin kurumsallığı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

Tedarikçi kalitesinin yönetimi ile işletme anayasası arasındaki ilişki düzeyi 0,773 oranında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu, kurumsallaşmanın göstergelerinden biri olan işletme anayasası belirlenirken tedarikçi kalitesinin yönetimi ilkesine önem verildiği ortaya çıkmaktadır.

Tedarikçi kalitesinin yönetimi ile profesyonelleşme arasındaki ilişki düzeyi 0,745 oranında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişkinin bulunduğu ve işletmelerin profesyonelleşmelerinde tedarikçi kalitesinin yönetimi ilkesinin önemli bir faktör olduğu gözlemlenmektedir.

Tedarikçi kalitesinin yönetimi ile formel örgüt yapısı arasındaki ilişki düzeyi 0,527 oranında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Tedarikçi kalitesinin yönetimi ile yetkilendirme ve yetki devri arasındaki ilişki düzeyi 0,689 oranında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki mevcuttur.

Tedarikçi kalitesinin yönetimi ile stratejik planlama süreci arasındaki ilişki düzeyi 0,726 oranında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Tedarikçi kalitesinin yönetimi ile yönetimin anlayışı ve yönetime katılma ilişki düzeyi 0,603 oranında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Tedarikçi kalitesinin yönetimi ile karar alma şekli arasındaki ilişki düzeyi 0,337 oranında istatistiksel olarak sonuca ulaşılmış olup; zayıf pozitif bir ilişkinin olduğu gözlemlenmektedir.

Tedarikçi kalitesinin yönetimi ile etkin bir iletişim sistemi arasındaki ilişki düzeyi 0,577 oranında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki söz konusudur.

Tedarikçi kalitesinin yönetimi ile iç denetim faaliyetleri arasındaki ilişki düzeyi 0,732 oranında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

Bu hipotezin genel sonuçları değerlendirildiğinde tedarikçi kalitesinin yönetimi ile karar alma şekli arasında düşük düzeyli bir ilişkinin olduğu, diğer ilkelerle ise yüksek düzeyli bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer sonuçlara benzer şekilde tedarikçi kalitesinin yönetimine yeterli desteği sağlamamaktadır.

H6: Süreç yönetimi ve kontrol ile işletmenin kurumsallığı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

Süreçlerin yönetimi ve kontrol ile işletme anayasası arasındaki ilişki düzeyi 0,804 oranında istatistiksel olarak anlamlı ve güçlü pozitif bir ilişkinin bulunduğu ve kurumsallaşmış şirketlerde işletme anayasası oluşturulurken süreçlerin nasıl yönetileceği ile ilgili kuralların belirleneceği ile ilgili önemli bir kriter olduğu görülmektedir.

Süreçlerin yönetimi ve kontrol ile profesyonelleşme arasındaki ilişki düzeyi 0,681 oranında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu gözlemlenmektedir.

Süreçlerin yönetimi ve kontrol ile formel örgüt yapısı arasındaki ilişki düzeyi 0,772 oranında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki mevcuttur.

Süreçlerin yönetimi ve kontrol ile yetkilendirme ve yetki devri arasındaki ilişki düzeyi 0,603 oranında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Süreçlerin yönetimi ve kontrol ile stratejik planlama süreci arasındaki ilişki düzeyi 0,809 oranında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu gözlemlenmektedir.

Süreçlerin yönetimi ve kontrol ile yönetimin anlayışı ve yönetime katılma ilişki düzeyi 0,645 oranında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Süreçlerin yönetimi ve kontrol ile karar alma şekli arasındaki ilişki düzeyi 0,335 oranında istatistiksel olarak sonuca ulaşılmış olup; zayıf pozitif bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmaktadır.

Süreçlerin yönetimi ve kontrol ile etkin bir iletişim sistemi arasındaki ilişki düzeyi 0,595 oranında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu gözlemlenmektedir.

Süreçlerin yönetimi ve kontrol ile iç denetim faaliyetleri arasındaki ilişki düzeyi 0,752 oranında istatistiksel olarak anlamlı ve güçlü pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

H6 hipotezinin sonucuna göre Toplam Kalite Yönetiminin ilkelerinden olan süreçlerin yönetimi ve kontrol ile karar alma şekli arasında zayıf bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Süreçlerin yönetimi ve kontrol ile diğer değişkenler arasında güçlü ilişkiler mevcuttur.

4.10. Kalite Uygulamalarına Ait Kriterlerin Ortalama, Standart Sapmaları, Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Kalite uygulamalarına ait kriterlerin Ortalama ve Standart Sapmaları hesaplanmıştır. Sorulara verilen cevapların ortalamaları 4,00'ün üzerindedir (4=Katılıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum). Ortaya çıkan bu göstergeler doğrultusunda ankete katılan kişilerin Çizelgedeki kriterlere katıldıkları sonucuna ulaşılmış olup sayısal veriler aşağıdaki Çizelge 4.9'da detaylı olarak gösterilmiştir.

	Ortalama	Standart Sapma
Firmamızda üst yönetimce oluşturulmuş bir kalite politikası mevcuttur.	4,63	,49
Firmamızda üst yönetimin oluşturduğu ve başarısının ölçülebildiği kalite birimleri mevcuttur.	4,43	,73
Firmamızda üst yönetim, kalite ile ilgili faaliyet ve çalışmalarda gerekli finansmanı sağlar.	4,63	,49
Firmamızda kalite performansı ve kalite ile ilgili faaliyetler üst yönetim tarafından düzenli aralıklarla gözden geçirilir.	4,33	,80
Firmamızda üst yönetimce en verimli uygulama için gerekli özen ve sorumluluk kültürü desteklenir.	4,57	,68
Firmamız, müşteri talep ve ihtiyaçlarının karşılanması ile ilgili müşteri algılaması hakkında bilgi toplar.	4,40	,85
Firmamızda müşteri memnuniyeti ile ilgili sistematik ve düzenli olarak çalışmalar yapılır.	4,40	,89
Firmamız, müşteri şikayetlerini çözümlmek için etkin süreçlere sahiptir.	4,57	,63
Firmamızda müşteri şikayetleri ile müşterilerden gelen geri bildirimler ürün ve süreç iyileştirme aracı olarak kullanılır.	4,60	,50
Firmamızda ürün, hizmet ve süreçlerin geliştirilmesi için çalışmalar yapılır.	4,60	,56
Kalite hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığının ölçümü yapılır.	4,47	,82
Firmamızda Planlanan kalite süreçlerinin nasıl sonuç verip vermeyeceği araştırılır.	4,43	,63
Firmamızda ürünlerin yeterli olup olmadığına dair ölçütler belirlenmiştir	4,37	,62
Firmamızda, belirlenen standartlara uygun olmayan ürünler standartlara uygun olarak üretilmiş ürünlerden farklı yerde muhafaza edilir.	4,40	,72

Firmamızda, süreçlerin uygunluğunun izlenmesi sonucunda ürün ve hizmetlerle ilgili kayıtlar yapılmaktadır.	4,63	,49
Firmamızda çalışanların görev, yetki ve sorumluluk alanları net olarak tanımlanmıştır.	4,47	,57
Firmamızda yapılan tüm işler net olarak tanımlanmıştır.	4,50	,82
Firmamız tüm çalışanlarına kalite ve toplam kalite felsefesi hakkında eğitimler düzenler.	4,47	,81
Firmamızda işi yapan personel eğitim, bilgi, beceri ve tecrübe olarak yeterlidir.	4,10	,97
Firmamızda çalışanlara, denetçi ve yöneticilere problem çözme konusunda eğitimler verilir.	4,50	,57
Firmamız müşterilerin ve işletmemizin ihtiyaçları doğrultusunda uygun girdiler sağlayan tedarikçiler ile uzun vadeli çalışır.	4,33	,71
Firmamız tedarikçi firmalarda fiyattan çok kaliteye önem verir.	4,57	,72
Firmamızda alınacak girdilerle ilgili ölçütler mevcuttur.	4,37	,99
Tedarikçilerden sağlanan girdilerin kabulü sırasında firmamızca belirlenen kalite standartlarına uyup uymadıkları ile ilgili muayene ve gerekli kontroller yapılır.	4,63	,49
Firmamızda ürün ve süreçlerin uygunluğunu analiz etmek için oluşturulmuş gerekli izleme ve ölçme cihazları mevcuttur.	4,63	,49
İzleme ve ölçme sonuçlarından elde edilen bilgiler analiz edilir.	4,46	,82
Firmamızda üretim esnasında denetim ve kontroller uygulanır.	4,50	,82
Firmamızda ürün özellikleri belirlenen ürün kriterlerine uygun olup olmadığı açısından izlenir ve ölçülür.	4,67	,48
Firmamızda toplanan tüm veriler kalite sisteminin etkinliğini sürekli iyileştirmek için kullanılır.	4,60	,57
Firmamız tespit edilen uygunsuzlukların tekrarını önlemek için düzeltici ve önleyici tedbirler alır.	4,60	,67
Firmamızda son kontrol, denetim ve muayene uygulanır.	4,63	,67
N:31		

Çizelge 4.11. Kalite uygulamaları kriterlerinin tanımlayıcı istatistikleri

Kalite uygulamaları kriterlerine ilişkin tüm alt unsurlara ait faktör analizi sonuçları ile güvenilirliği aşağıda yer alan Çizelge 4.10'de detaylandırılmıştır. Anketin güvenilirliği Cronbach Alpha değeri 0,70'in üzerinde olup olmadığı hesaplanarak değerlendirilmiştir. Ölçek güvenilirlik düzeylerinin yüksek olduğu analiz edilmiş ve hazırlanan tüm sorular araştırmada kullanılmıştır.

Toplam Kalite Yönetimi ilkeleri bakımından Cronbach Alpha değerleri şu şekildedir; Üst Yönetimin Liderliği için 0,827; Müşteri Odaklılık için 0,784; Kalite Sistem Prosesleri için 0,874; Çalışanların Katılımı ve İnsan Kaynakları Uygulamaları için 0,793; Tedarikçi Kalitesinin Yönetimi için 0,748; Süreçlerin Yönetimi ve Kontrol için 0,921'dir.

Bu bilgiler doğrultusunda 0,6-0,7 değerleri arasında yer alan müşteri odaklılık (0,784), çalışanların katılımı ve insan kaynakları uygulamaları (0,793); tedarikçi kalitesinin yönetimi (0,748) oldukça güvenilir olarak ifade edilirken; 0,8-1,00 değerleri arasında yer alan üst yönetimin liderliği (0,827), kalite sistem prosesleri (0,874), süreçlerin yönetimi ve kontrol (0,921) ise yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir. Ayrıca Çizelgede

görüldüğü üzere faktör analizinin uygulanması için örneklemin yeterlilik düzeyini ölçmeye yarayan Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) testinin de 0,50 den büyük olması beklenir. Çalışmamızda KMO değeri 0,660 olarak bulunmuş ve faktör analizine uygun olduğuna karar verilmiştir.

TKY ilkelerine uygulanan faktör analizi sonuçlarına göre; tüm faktör değerlerinin 0,50'den büyük olduğu ve değişkenlerin faktör analizine uygun olduğu görülmektedir. Ayrıca örneklem büyüklüğünün yeterli olması değişkenler arası faktör analizinin de yapılabileceğini göstermektedir.

	Faktör Oranı	Cronbach Alpha (Güvenirlilik Düzeyi)
Üst Yönetimin Liderliği		0,827
Firmamızda üst yönetimce oluşturulmuş bir kalite politikası mevcuttur.	0,86	
Firmamızda üst yönetimin oluşturduğu ve başarısının ölçülebildiği kalite birimleri mevcuttur.	0,83	
Firmamızda üst yönetim, kalite ile ilgili faaliyet ve çalışmalarda gerekli finansmanı sağlar.	0,80	
Firmamızda kalite performansı ve kalite ile ilgili faaliyetler üst yönetim tarafından düzenli aralıklarla gözden geçirilir.	0,59	
Firmamızda üst yönetimce en verimli uygulama için gerekli özen ve sorumluluk kültürü desteklenir.	0,86	
Müşteri Odaklılık		0,784
Firmamız, müşteri talep ve ihtiyaçlarının karşılanması ile ilgili müşteri algılaması hakkında bilgi toplar.	0,90	
Firmamızda müşteri memnuniyeti ile ilgili sistematik ve düzenli olarak çalışmalar yapılır.	0,82	
Firmamız, müşteri şikayetlerini çözümlmek için etkin süreçlere sahiptir.	0,64	
Firmamızda müşteri şikayetleri ile müşterilerden gelen geri bildirimler ürün ve süreç iyileştirme aracı olarak kullanılır.	0,77	
Kalite Sistem Prosesleri		
Firmamızda ürün, hizmet ve süreçlerin geliştirilmesi için çalışmalar yapılır.	0,60	
Kalite hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığının ölçümü yapılır.	0,83	
Firmamızda Planlanan kalite süreçlerinin nasıl sonuç verip vermeyeceği araştırılır.	0,94	
Firmamızda ürünlerin yeterli olup olmadığına dair ölçütler belirlenmiştir	0,75	
Firmamızda, belirlenen standartlara uygun olmayan ürünler standartlara uygun olarak üretilmiş ürünlerden farklı yerde muhafaza edilir.	0,67	
Firmamızda, süreçlerin uygunluğunun izlenmesi sonucunda ürün ve hizmetlerle ilgili kayıtlar yapılmaktadır.	0,85	
Çalışanların Katılımı ve İnsan Kaynakları Uygulamaları		
Firmamızda çalışanların görev, yetki ve sorumluluk alanları net olarak tanımlanmıştır.	0,89	
Firmamızda yapılan tüm işler net olarak tanımlanmıştır.	0,90	
Firmamız tüm çalışanlarına kalite ve toplam kalite felsefesi hakkında eğitimler düzenler.	0,80	
Firmamızda işi yapan personel eğitim, bilgi, beceri ve tecrübe olarak yeterlidir.	0,60	
Firmamızda çalışanlara, denetçi ve yöneticilere problem çözme konusunda eğitimler verilir.	0,72	

Çizelge 4.12. İçin faktör ve güvenirlilik analizi sonuçları

Tedarikçi Kalitesinin Yönetimi		0,748
Firmamız müşterilerin ve işletmemizin ihtiyaçları doğrultusunda uygun girdiler sağlayan tedarikçiler ile uzun vadeli çalışır.	0,87	
Firmamız tedarikçi firmalarda fiyattan çok kaliteye önem verir.	0,65	
Firmamızda alınacak girdilerle ilgili ölçütler mevcuttur.	0,89	
Tedarikçilerden sağlanan girdilerin kabulü sırasında firmamızca belirlenen kalite standartlarına uyup uymadıkları ile ilgili muayene ve gerekli kontroller yapılır.	0,74	
Süreçlerin Yönetimi ve Kontrol		0,921
Firmamızda ürün ve süreçlerin uygunluğunu analiz etmek için oluşturulmuş gerekli izleme ve ölçme cihazları mevcuttur.	0,82	
İzleme ve ölçme sonuçlarından elde edilen bilgiler analiz edilir.	0,82	
Firmamızda üretim esnasında denetim ve kontroller uygulanır.	0,75	
Firmamızda ürün özellikleri belirlenen ürün kriterlerine uygun olup olmadığı açısından izlenir ve ölçülür.	0,80	
Firmamızda toplanan tüm veriler kalite sisteminin etkinliğini sürekli iyileştirmek için kullanılır.	0,90	
Firmamız tespit edilen uygunsuzlukların tekrarını önlemek için düzeltici ve önleyici tedbirler alır.	0,80	
Firmamızda son kontrol, denetim ve muayene uygulanır.	0,90	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,660

Çizelge 4.12. (devam) İçin faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları

4.11. Kurumsallık Kriterlerin Ortalama, Standart Sapmaları, Faktör Ve Güvenilirlik Analizi

Kurumsallık kriterlerinin uygulamalarına ait ortalama ve Standart Sapmaları hesaplanmıştır. Anketin bu bölümünde yer alan sorulara da verilen cevapların ortalamaları 4,00'ün üzerindedir (4=Katılıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum). Ortaya çıkan bu göstergeler doğrultusunda ankete katılan kişilerin Çizelgedeki kriterlere katıldıkları sonucuna ulaşılmış olup sayısal veriler aşağıdaki Çizelge 4.11'de detaylı olarak gösterilmiştir.

	Ortalama	Standart Sapma
Firmamızda iş ve işleyişlerle ilgili tüm ilke ve kuralların olduğu bir işletme anayasası vardır.	4,40	,93
İşletme anayasası işletmemizde bulunan tüm çalışanları kapsar.	4,37	1,09
İşletme anayasasına işletme sahibi veya hissedarları dahil tüm personel uymakla yükümlüdür.	4,37	1,09
Firmamızda iş ve işlemler alanında uzman kişilerce yerine getirilmektedir.	4,63	0,55
Firmamızda hiyerarşi uzmanlık esasına göre belirlenir.	4,30	1,05
Firmamızda personel seçiminde uzmanlığa dayalı bir seçme ve yerleştirme yapılır.	4,63	0,81
Firmamızda yeni işe alınacak kişilerin seçilmesinde profesyoneller söz sahibidir.	4,47	0,90
Firmamızda terfi çalışanların yetenek ve işlerindeki uzmanlıklarına göre belirlenir.	4,37	0,72
Firmamızda personellere performans ölçme ve değerlendirme yapılmaktadır.	4,26	0,90
Firmamızda çalışanlara bulunduğu konum ve performansına göre uygulanan adil ücret politikası mevcuttur.	4,33	0,99

Çizelge 4.13. Kurumsallık kriterlerinin tanımlayıcı istatistikleri

Firmamızda yapılan/yapılacak işlerin kimin tarafından, nerede, nasıl yapılacağı, hangi yetki ve sorumlulukların kullanılacağı açık ve net olarak bildirilir.	4,60	0,62
Firmamızda çalışanların görevleri ,kullanacağı yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmiştir.	4,43	0,77
Firmamızda kuralların ve prosedürlerin olduğu el kitapçıkları mevcuttur.	3,97	1,27
Firmamızda çalışanlar için, iş güvenliği ve çalışma koşulları ile ilgili bilgi kitapçığı mevcuttur.	4,60	0,50
Firmamızda ast-üst ilişkilerini gösteren bir yazılı şema bulunmaktadır.	4,16	1,01
Firmamızda açık ve net olarak belirlenmiş personel seçme ve yerleştirme politikası oluşturulmuştur.	4,33	0,88
Firmamızda ödüllendirme ve cezalandırma sistemi yazılı olarak bildirilir.	4,10	1,06
Firmamızda tüm çalışanlar görev ve sorumlulukları doğrultusunda yetkilendirilmiştir.	4,63	0,62
Firmamızda gerekli görüldüğünde astlara yetki devri yapılır.	4,60	0,67
Firmamızda çalışanlar görevlerini yerine getirmek için üstlerinden sürekli izin almak zorunda değildir.	4,30	0,99
Firmamızda astların sahip olduğu sorumlulukları ile yetkileri birbirine denktir.	4,33	0,84
Firmamızda çalışanlar görevlerini ifa ederken sorumluluklarını kime devredeceğini veya kimden devralacağını bilir.	4,70	0,47
Firmamızın yazılı olarak ifade ettiği bir misyonu vardır.	4,67	0,55
Firmamızın yazılı olarak ifade ettiği misyonu tüm çalışanlar tarafından bilinir.	4,57	0,73
Firmamızın sahip olduğu bir vizyon vardır ve yazılı olarak ifade edilmiştir.	4,47	0,86
Yazılı olan bu vizyon işletmemizde herkes tarafından bilinir.	4,47	0,78
Firmamızın sahip olduğu genel ve özel hedefleri vardır.	4,47	0,86
Firmamızda yapılan planlar her zaman uzun vadeli olarak düşünülür.	4,43	0,82
Firmamızda bünyesindeki birimlerde amaç uyumu mevcuttur.	4,60	0,50
Firmamızdaki tüm çalışanlar firmanın örgütsel hedeflerini net olarak bilirler.	4,43	0,63
Firmamızda yönetiminde demokratik bir anlayış kabul görmüştür.	4,26	0,87
Firmamızdaki tüm süreçlere çalışanlar dahil edilir.	4,07	1,04
Firmamızın genel süreçlerini ilgilendiren konularda herkesin fikri alınır.	4,13	0,97
Firmamızda iş ve işlemler ile ilgili alınacak kararlarda çalışanlarında katılımı sağlanır.	4,10	1,02
Firmamızda alınacak stratejik kararlarda çoğu zaman çalışanların fikri alınır.	4,06	0,98
Firmamızda kararlar katılımcılarla uzlaşma sağlanarak alınır.	4,16	0,87
Firmamız çok yönlü bir iletişim sistemine sahiptir.	4,40	0,93
Firmamızda tüm çalışanlar birbirleri ile aracılar olmadan iletişime geçebilirler.	4,57	0,77
Çalışanlar zor konularda bile anlaşmaya varabilirler.	4,30	1,02
Firmamızda çalışanlar arasında işlerin nasıl daha kolay ve doğru yapılacağıyla ilgili bir anlaşma mevcuttur.	4,40	0,85
Firmamızda çalışanlar üstleriyle kolaylıkla iletişim kurabilirler.	4,56	0,50
Firmamızda birim amirleri tarafından verilen talimatlar kısa sürede astlara ulaşır.	4,60	0,67
Firmamızda üst yönetim ile çalışanlar iş ile ilgili konularda bilgi alışverişi için sürekli iletişim halindedirler.	4,53	0,73
Firmamız iç denetim uygulamalarına sahiptir.	4,66	0,47
Firmamızda işlerin aksamadan sürdürülebilmesi için birimlerde otokontrol mevcuttur.	4,50	0,82
İlgili kişi ve kuruluşlar firmamızda bulunan yetkili kişi ve bilgilere ulaşabilirler.	4,56	0,56
Firmamız paydaşlarına ve 3. Kişilere karşı hesap verebilir durumdadır.	4,50	0,77
Firmamız ile ilgili sonuçlar herkesle paylaşılabilir durumdadır.	4,30	0,92
N:48		

Çizelge 4.13. (devam) Kurumsallık kriterlerinin tanımlayıcı istatistikleri

Kurumsallık kriterlerine ilişkin tüm alt unsurlara ait faktör analizi sonuçları ile güvenilirliği aşağıda yer alan Çizelge 4.12’de detaylandırılmıştır. Anketin güvenilirliği

Cronbach Alpha değeri 0,70'in üzerinde olup olmadığı hesaplanarak değerlendirilmiştir. Ölçek güvenilirlik düzeylerinin yüksek olduğu analiz edilmiş ve hazırlanan tüm sorular araştırmada kullanılmıştır.

Kurumsallık ölçütleri bakımından Cronbach Alpha değerleri şu şekildedir; İşletme Anayasası 0,799; Profesyoneleşme 0,867; Formel Örgüt Yapısı 0,869; Yetkilendirme ve Yetki Devri 0,884; Stratejik Planlama Süreci 0,893; Yönetimin Anlayışı ve Yönetime Katılma 0,856; Karar Alma Şekli 0,902; Etkin Bir İletişim Sistemi 0,934; İç Denetim Faaliyetleri 0,866'dir.

Çizelge 4.12'de de görüldüğü gibi 0,6-0,7 değerleri arasında yer alan işletme anayasası (0,799) oldukça güvenilir olarak ifade edilirken; 0,8-1,00 değerleri arasında yer alan profesyonelleşme (0,867), formel örgüt yapısı (0,869) yetkilendirme ve yetki devri (0,884), stratejik planlama süreci (0,893), yönetimin anlayışı ve yönetime katılma (0,856), karar alma şekli (0,902), etkin bir iletişim sistemi (0,934), iç denetim faaliyetleri (0,866) ise yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir. Ayrıca Çizelgede görüldüğü üzere faktör analizinin uygulanması için örneklemin yeterlilik düzeyini ölçmeye yarayan Kaiser-Mayer-

Olkin (KMO) testinin de 0,50 den büyük olması beklenir. Çalışmamızda KMO değeri 0,757 olarak bulunmuş ve faktör analizine uygun olduğuna karar verilmiştir.

Kurumsallık ilkelerine uygulanan faktör analizi sonuçlarına göre; tüm faktör değerlerinin 0,50'den büyük olduğu hatta 1,00' e yakın olduğu ve değişkenlerin faktör analizine uygun olduğu görülmektedir. Örneklemin yeterli büyüklükte olması değişkenler arası faktör analizinin de yapılabileceğini göstermektedir.

	Faktör Oranı	Cronbach Alpha (Güvenirlilik Düzeyi)
İşletme Anayasası		0,799
Firmamızda iş ve işleyişlerle ilgili tüm ilke ve kuralların olduğu bir işletme anayasası vardır.	0,79	
İşletme anayasası işletmemizde bulunan tüm çalışanları kapsar.	0,85	
İşletme anayasasına işletme sahibi veya hissedarları dahil tüm personel uymakla yükümlüdür.	0,88	
Profesyonelleşme		0,867
Firmamızda iş ve işlemler alanında uzman kişilerce yerine getirilmektedir.	0,82	
Firmamızda hiyerarşi uzmanlık esasına göre belirlenir.	0,91	
Firmamızda personel seçiminde uzmanlığa dayalı bir seçme ve yerleştirme yapılır.	0,83	
Firmamızda yeni işe alınacak kişilerin seçilmesinde profesyoneller söz sahibidir.	0,71	
Firmamızda terfi çalışanların yetenek ve işlerindeki uzmanlıklarına göre belirlenir.	0,63	
Firmamızda personellere performans ölçme ve değerlendirme yapılmaktadır.	0,78	
Firmamızda çalışanlara bulunduğu konum ve performansına göre uygulanan adil ücret politikası mevcuttur.	0,89	
Formel Örgüt Yapısı		0,869
Firmamızda yapılan/yapılacak işlerin kimin tarafından, nerede, nasıl yapılacağı, hangi yetki ve sorumlulukların kullanılacağı açık ve net olarak bildirilir.	0,70	
Firmamızda çalışanların görevleri ,kullanacağı yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmiştir.	0,71	
Firmamızda kuralların ve prosedürlerin olduğu el kitapçıkları mevcuttur.	0,82	
Firmamızda çalışanlar için, iş güvenliği ve çalışma koşulları ile ilgili bilgi kitapçığı mevcuttur.	0,75	
Firmamızda ast-üst ilişkilerini gösteren bir yazılı şema bulunmaktadır.	0,93	
Firmamızda açık ve net olarak belirlenmiş personel seçme ve yerleştirme politikası oluşturulmuştur.	0,77	
Firmamızda ödüllendirme ve cezalandırma sistemi yazılı olarak bildirilir.	0,63	
Yetkilendirme ve Yetki Devri		0,884
Firmamızda tüm çalışanlar görev ve sorumlulukları doğrultusunda yetkilendirilmiştir.	0,86	
Firmamızda gerekli görüldüğünde astlara yetki devri yapılır.	0,86	
Firmamızda çalışanlar görevlerini yerine getirmek için üstlerinden sürekli izin almak zorunda değildir.	0,86	
Firmamızda astların sahip olduğu sorumlulukları ile yetkileri birbirine denktir.	0,87	
Firmamızda çalışanlar görevlerini ifa ederken sorumluluklarını kime devredeceğini veya kimden devralacağını bilir.	0,76	
Stratejik Planlama Süreci		0,893
Firmamızın yazılı olarak ifade ettiği bir misyonu vardır.	0,80	
Firmamızın yazılı olarak ifade ettiği misyonu tüm çalışanlar tarafından bilinir.	0,77	
Firmamızın sahip olduğu bir vizyon vardır ve yazılı olarak ifade edilmiştir.	0,90	
Yazılı olan bu vizyon işletmemizde herkes tarafından bilinir.	0,94	
Firmamızın sahip olduğu genel ve özel hedefleri vardır.	0,76	
Firmamızda yapılan planlar her zaman uzun vadeli olarak düşünülür.	0,60	
Firmamızda bünyesindeki birimlerde amaç uyumu mevcuttur.	0,76	
Yönetimin Anlayışı ve Yönetime Katılma		0,856
Firmamızdaki tüm çalışanlar firmanın örgütsel hedeflerini net olarak bilirler.	0,80	
Firmamızda yönetiminde demokratik bir anlayış kabul görmüştür.	0,92	
Firmamızdaki tüm süreçlere çalışanlar dahil edilir.	0,83	
Firmamızın genel süreçlerini ilgilendiren konularda herkesin fikri alınır	0,83	
Karar Alma Şekli		0,902
Firmamızda iş ve işlemler ile ilgili alınacak kararlarda çalışanlarında katılımı sağlanır.	0,92	
Firmamızda alınacak stratejik kararlarda çoğu zaman çalışanların fikri alınır.	0,92	

Çizelge 4.14. Kurumsallık için faktör ve güvenirlik analizi sonuçları

	Faktör Oranı	Cronbach Alpha (Güvenirlik Düzeyi)
Firmamızda kararlar katılımcılarla uzlaşma sağlanarak alınır.	0,91	
Etkin Bir İletişim Sistemi		0,934
Firmamız çok yönlü bir iletişim sistemine sahiptir.	0,86	
Firmamızda tüm çalışanlar birbirleri ile aracısız olarak iletişime geçebilirler.	0,95	
Çalışanlar zor konularda bile anlaşmaya varabilirler.	0,71	
Firmamızda çalışanlar arasında işlerin nasıl daha kolay ve doğru yapılacağıyla ilgili bir anlaşma mevcuttur.	0,90	
Firmamızda çalışanlar üstleriyle kolaylıkla iletişim kurabilirler.	0,75	
Firmamızda birim amirleri tarafından verilen talimatlar kısa sürede astlara ulaşır.	0,94	
Firmamızda üst yönetim ile çalışanlar iş ile ilgili konularda bilgi alışverişi için sürekli iletişim halindedirler.	0,923	
İç Denetim Faaliyetleri		0,866
Firmamız iç denetim uygulamalarına sahiptir.	0,90	
Firmamızda işlerin aksamadan sürdürülebilmesi için birimlerde otokontrol mevcuttur.	0,92	
İlgili kişi ve kuruluşlar firmamızda bulunan yetkili kişi ve bilgilere ulaşabilirler.	0,92	
Firmamız paydaşlarına ve 3. Kişilere karşı hesap verebilir durumdadır.	0,90	
Firmamız ile ilgili sonuçlar herkesle paylaşılabilir durumdadır.	0,55	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,757

Çizelge 4.14. (devam)Kurumsallık için faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları

5. SONUÇ

Kurumsallaşma, işletmelerin uzun süreli hayatta kalmaları ve küresel piyasalarda rekabet güçlerini artırabilmeleri için önemli bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsallaşma örgüt faaliyetlerini kişilerden bağımsız, sistematik hale getirmekte, kurallı süreçlerin benimsenmesini sağlamaktadır. Günümüzde yoğun rekabet ortamı bütün sektörlerde kendisini göstermektedir. Belli bir kurumsal kimliği olmayan, kişilerin ön planda olduğu, normların şahıslarla özdeşleştiği şirketlerin henüz yeterince kurumsallaşmamış olduğu söylenebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında kurumsallaşmak isteyen işletmelerin Toplam Kalite Yönetimi'ni yol haritası olarak kabullenmeleri gerekmektedir. Toplam Kalite Yönetimi'nin öngördüğü ilkeler hayata geçirildikçe kurumsallaşma da sağlanacaktır.

Günümüzde Toplam Kalite Yönetimi bir yönetim tekniği olarak kabul edilmektedir. Yapılan araştırmalarda varılan nihai nokta; bir işletmenin kurumsallaşması için, toplam kalite ilkelerini benimsemesi, bir yönetim sistemi olarak kabul etmesi ve bunları bütün işlem, süreç ve uygulamalara yansıtması gerektiğini göstermektedir.

Bu çalışmada Ankara/ Gimat Bölgesinde faaliyet gösteren gıda sektöründeki 30 Üretim işletmesinin uyguladıkları TKY çalışmaları ile kurumsallaşma düzeyleri ölçülmeye çalışılmış; bu iki konu arasındaki ilişki ölçülmüştür. Araştırma ölçeği, SPSS 19.0 kullanılarak analize tabi tutulmuştur. Analiz sonuçlarına göre KMO değerleri doğrultusunda verilerin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir. Ölçeğin kapsamının güvenilirliği Cronbach Alfa değerleri ile belirlenmiştir. Geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin sonucu, ölçeğin işletmelerde TKY ve kurumsallık düzeylerinin ve ikisi arasındaki ilişkinin ölçülebilecek nitelikte olduğunu göstermektedir. Ayrıca ölçekte yer alan sorulara verilen cevapların ortalama ve standart sapma değerleri de incelenmiş ve değerlendirilmiştir.

Çalışmada TKY' nin alt boyutları; üst yönetimin liderliği, müşteri odaklılık, kalite sistem prosesleri, çalışanların katılımı ve insan kaynakları uygulamaları, tedarikçi kalitesinin yönetimi, süreçlerin yönetimi ve kontrol olarak belirlenmiştir. Kurumsallığın alt boyutları ise işletme anayasası, profesyonelleşme, formel örgüt yapısı, yetkilendirme ve yetki devri, stratejik planlama süreci, yönetimin anlayışı ve yönetime katılma, karar alma şekli, etkin bir iletişim sistemi, iç denetim faaliyetleri olarak belirlenmiştir.

Araştırmada yapılan analizler sonucunda elde edilen verilere göre, kurumsallaşmış işletmelerin göstergelerinin toplam kalite yönetimine önemli ölçüde pozitif katkılar sağladığı anlaşılmaktadır. Örneğin Toplam Kalite Yönetiminin ilkelerinden birisi olan “süreçlerin yönetimi ve kontrol” ile kurumsallık göstergelerinden “stratejik planlama (r:0,809) ve işletme anayasası (r:0,804)” arasında önem düzeyi yüksek bir ilişki olduğu ortaya konmuştur.

Buna göre, süreçlerin yönetimi ve kontrol ilkesi kurumsallık kriteri olan stratejik planlamanın uygulanabilirliği yönündeki başarısını pozitif yönde etkilemektedir. Firmanın misyon ve vizyonunun oluşturulmasında ve stratejik planların yapılmasında süreç yönetimi ve kontrol mekanizması belirleyici rol oynamaktadır. Çünkü süreç yönetimi ve kontrol mekanizmasının işleyişinde izleme, ölçme, kontrol, denetim ve geri beslemeler yapılır. Bu işlemler firmanın uzun vadeli hedeflerinin gerçekleşmesine katkı sağlar.

Aynı zamanda teoride var olan süreç yönetim ve kontrol mekanizması etkinleştikçe işletme anayasasının uygulanmasının da başarıya ulaştığı düşüncesini desteklenmektedir. Zira, işletme anayasası ve stratejik planlamanın olduğu işletmelerde süreçlerin yönetimi ve kontrolün başarılı bir şekilde uygulandığı görülmektedir.

Ancak bazı ilkeler ile göstergeler arasında pozitif zayıf ilişkilerin olduğu anlaşılmaktadır. Genel itibari ile kurumsallaşmış işletmelerde Toplam Kalite Yönetiminin uygulanmasında daha az etkenlik gösteren ilişkiler; süreçlerin yönetimi ve kontrol ilkesi ile karar alma, yetkilendirme ve yetki devri göstergeleri olduğu anlaşılmaktadır. Örneğin “müşteri odaklılık ilkesi” ile “etkin bir iletişim sistemi (r:0,337)” arasında oluşan korelasyon ile “süreçlerin yönetimi ve kontrol” ilkesi ile “karar alma şekli (r:0,335)” arasında önem düzeyi düşük bir ilişkinin olduğu gözlemlenmiştir.

Analiz sonuçlarına göre işletmede kurulan iletişim sisteminin varlığı müşteri odaklı olma açısından yeterli düzeyde katkı sağlamamaktadır. Çünkü mevcut durumdaki iletişim sistemi hiyerarşik düzenin ve firma içi çalışanların iletişimi esas alınarak kurgulanmıştır. Oysa müşterilerin talep ve ihtiyaçlarının karşılanması ve müşterilerden gelen geri bildirimlerin dikkate alınması açısından etkili olmadığı görülmüştür. Bu nedenle işletmelerin kurumsallıklarını artırebilmeleri için müşteri odaklılık ilkesini de göz önünde bulundurarak iletişim sistemlerini yeniden tasarlayarak daha etkin hale getirmeye çalışmaları önerilebilir.

Benzer şekilde işletmedeki karar alma şekli, süreçlerin yönetim ve kontrolüne yeterli katkıyı sağlamadığı görülmektedir. Süreçlerin yönetimi ve kontrol ilkesi ile kurumsallık kriterlerinden biri olan karar alma şeklinin belirleyicileri arasında doğrudan bir bağlantı mevcut değildir. Zira, süreçlerin yönetimi ve kontrol, ölçme, değerlendirme ve kontrol ile ilgili iken; karar alma, işletme politikalarının belirlenmesinde tüm çalışanların katılımının sağlanması ile ilgilidir.

Sonuç olarak; araştırmada elde edilen verilere göre yapılan analizler genel olarak değerlendirildiğinde; kurumsallaşmış şirketlerin TKY çalışmalarına ve ilkelerine daha fazla önem verdiği ve bu durumun kurumsallık derecelerini pozitif yönde etkilediği görülmektedir.

Her çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da bazı kısıtlar mevcuttur. Bunlardan ilki araştırmanın Gimat Bölgesi ile sınırlı olması, ikincisi ise anket çalışmasının sadece üretim işletmelerine uygulanmasıdır. İleriki çalışmalarda literatürün genişletilerek farklı alan ve sektörlerde daha çok örneklem üzerinde karşılaştırmalı ve daha detaylı değerlendirmeler yapılması önerilebilir.



KAYNAKLAR

- Akın B. (2005). *İstatistik Proses Kontrol Tekniklerinin Bilgisayar Ortamında Uygulanması*, İstanbul.
- Aksoy, A. G. U. A., ve Çabuk, A. (2006). Kobi'lerdeki Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Kurumsallaşma Üzerindeki Etkileri. *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(16), 39-57.
- Apaydın, F. (2009). *Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması*, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 10, 1.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Aydemir, A. F. (2006). *Toplam Kalite Yönetiminin İş Yaşamına Etkisi ve Sağlık Sektöründe Uygulanması*, Konya.
- Bakırcı, A. (2007). *Globalleşme Sürecinde Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması*, Ankara.
- Bayrak, S. (1999). "TKY'nin Kamu Kurumlarında Uygulanmasının Pratik Güçlükleri", Kamu Yönetiminde Kalite 1. Ulusal Kongresi, (1.Baskı). TODAİE Yayınları.
- Besterfield, D., Besterfield, C., Besterfield, G. and Besterfield, M. (2003). *Total Quality Management*, Third Edition. Pearson, Prentice Hall.
- Bozdemir, E. (2010). *Rekabet Üstünlüğü Açısından Hedef ve Kaizen Maliyetleme Yöntemlerinin Türk Otomotiv Sektöründe Uygulanabilirlik Düzeyinin İncelenmesi*, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Cevher, E. (2014). Kurumsallaşma Küçük İşletmeler İçin Bir Çözüm Müdür Yoksa Yok Olma Nedeni Midir? *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7, 32.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality Is Free*, McGraw-Hill.
- Çağlar, İ. ve Kılıç, S. (2008). *Kalite Güvence Standartları*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*, MIT Center for Advanced Engineering Study.
- Derin, N. ve Şimşek İlkin, N. (2016). *Kurumsallaşma Çabalarının Lider-Üye Etkileşimiyle İlişkisi: Malatya Turgut Özal Tıp Merkezinde (Merkezi Yöneticileri Üzerine) Bir İnceleme*, Birey ve Toplum, 23-48
- Dessler, G. (1998). *Managemet*. Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Dilbaz, S. (2005). *Büyüme ve kurumsallaşma sürecinde aile şirketlerinde yönetim-Karaman örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Eczacıbaşı, B. (2018). *İşim Gücüm Budur Benim*, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- Efil, İ. (1992). *Toplam Kalite Yönetimi*. Bursa: Dora Yayınları. Şirvancı.

- Ersoy Saat, M. ve Ersoy, A. (2015). *Kalite Yönetimi Kitabı*, Ankara: İmaj Yayınevi.
- Gencil, U. (2001). Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(3), 164-218.
- Gözlü S. (1990). *Endüstriyel Kalite Kontrolü*, İ.T.Ü: İstanbul.
- Grant E. L. (1964). *Statistical Quality Control*, International Student Edition.
- Güner A. F. (2003). *İnşaat Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulamaların Değerlendirmesi*, Doktora Tezi, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Halis M. (2000). *Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO-9000 Kalite Güvence Sistemleri ve ISO-9002 Kalite Belgesi Çalışmaları*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Halis M., ve Adalıoğlu Ay, D. (2017). Kurumsallaşma Düzeyinin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(2), 43-62.
- Hodje B. J., Anthony W. P., and Gale L. M. (2003). *Organizational Theory: A Strategic Approach*. Prentice Hall, New Jersey.
- Ishikawa, K. (1976). *Guide to Quality Control*, Asian Pruoductivity Organization.
- İlğan, A., Erdem, M., Tağdan, M., ve Memduhoğlu, H. B. (2008). Örgütsel Gelişim Aracıları Olarak Toplam Kalite Yönetimi ile Stratejik Yönetim ve Planlama Yaklaşımları. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(3), 72-92.
- İnternet: Erturgut, R, Coşkun, A. E. *Kurumsallaşma ve İşletme Performansı: Lojistik Performans Temelli Bir Yaklaşım*, Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Yenilikçi Yaklaşımlar, 1, 405. https://www.gecekitapligi.com/Webkontrol/uploads/Fck/sosyal-beseri-cilt1-11.01.2019_1.pdf 11 Ocak 2019'da alınmıştır.
- İnternet: <http://www.forigntrade.gov.tr/ead/DTDERGI/ozelsayiekim/sibel.htm>. 20 Mart 2019'da alınmıştır.
- İnternet: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5c7947c2242444.33523951, 01 Şubat 2019'da alınmıştır.
- İnternet: http://www.wikiwand.com/tr/Yedi_kalite_arac%C4%B1#/Histogramlar, 14 Mart 2019'da alınmıştır.
- İnternet: <https://www.bikalite.com/sayfalar.274.kalitenin-tarihcesi.html>, 25 Mart 2019'da alınmıştır.
- İnternet: https://www.mevzuatdergisi.com/2002/07a/02.htm#_ftn3, 21 Nisan 2019'da alınmıştır.

İnternet: www.sosyalarastirmalar.com. 27 Nisan 2019'da alınmıştır.

İzgiz S. (2011). Toplam Kalite Yönetimi, İstatistik ve Problem Çözüm Teknikleri, TMMOB Metalurji Mühendisleri Odası Yayını, s.21-33.

Jung, J. Y., and Wang, Y. J. (2006). Relationship between total quality management (TQM) and continuous improvement of international project management (CIIPM). *Technovation*, 26(5-6), 716-722.

Juran, J. M. (1986). *The Quality Trilogy*, Quality Progress, 19.

Karpuzoğlu, E. (2004). *Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma*, İstanbul Kültür Üniversitesi, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul, Kongre Kitabı, 45.

Kasrak, B. (2015). *Kurum Kültürü ve Kurumsal İletişim İçindeki Yeri*, Beta Yayınları. İstanbul

Kaya, İ. ve Ağa, A. (2004). Kalite İyileştirme Sürecinin Yeditemel Aracı ve Motor-Traktör İmalatı Yapan Bir İşletmede Uygulanması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 447-468.

Kaynak, H. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 21(4), 405-435.

Kesim, Ş. (2011). *Üniversite kütüphanelerinde sürekli iyileştirme felsefesinin uygulanması: Sakarya Üniversitesi Kütüphanesi örneği*, Marmara Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Kıngır, S. (2006). *Toplam Kalite Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayıncılık.

Kobanoğlu, M. S. (2013). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyi ile Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Erzurum Alt Bölgesinde Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Erzurum- 2013.

Kolarik, W.J. (1995). In: *Creating Quality: Concepts, Systems, Strategies, and Tools*. McGraw-Hill, New York, 12, 217-241.

Köksal, G. (2001). Problem Çözme Teknikleri. *ODTÜ Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Semineri, Yalova*.

Kunii, T. (1972). *Japon Endüstrisinde Kullanılan Tüm Kalite Kontrolü*, (Çev. B. Ekin), Verimlilik Derg, Milli Produktivite Merkezi, 1(4), 859-870.

Miyauchi, I. (1999). *Japonya'da Kalite Yönetimi*, İstanbul: MESS Yayınları, 31.

Milli Eğitim Bakanlığı. (2011). Pazarlama ve Perakende, *Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara,

http://megep.meb.gov.tr/mte_program_modul/moduller_pdf/Toplam%20Kalite%20Y%C3%B6netimi.pdf, Erişim; 03.04.2019

- Muluk, F. Z., Burcu, E. ve Danacıoğlu N. (2000). Türkiye’de Kalite Olgusunun Gelişimi, Kalder.
- Aktan C. C., Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetimi *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* (2012), 4(2), ISSN: 1309 -8039 (Online).
- Özdemir, S. M. (2005). Eğitim Kurumlarında Toplan Kalite Uygulamalarını Olumsuz Etkileyen Etmenler, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, 3.
- Özer, E. (2016), *Kalite Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerine Etkisi: İnşaat Sektöründe Bir Uygulama*, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Özevren, M. (2000). *Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar*, Alfa Yayınları.
- Özevren, M., ve Yönetimi, T. K. (2000). Temel Kavramlar ve Uygulamalar, İstanbul: Alfa Yayınları: 349, İşletme Dizisi: 40, Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.,
- Özkan, Y. (2008). *Toplam Kalite*, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Özkaya, Ş. S. (2007). *Kurumsallaşma ve ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin Kurumsallaşmadaki Yeri*, <https://www.1bilgi.com/diger-konular/283/kurumsallasma-ve-iso-9000-kalite-yonetim-sisteminin.html>, Erişim;04.04.2019
- Öztürk, A. (2009). *Kalite Yönetimi ve Planlaması*, Bursa: Ekin Yayınları.
- Pfeifer, T. (2002). Quality Management: Strategies. *Methods, Techniques*, 3.
- Quazi, H. A., and Padibjo, S. R. (1998). A journey toward total quality management through ISO 9000 certification-a study on small-and medium-sized enterprises in Singapore. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15(5), 489-508.
- Saraç, Ö. (2000). *Türk Vergi Yönetiminde Toplam Kalite*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sökmen, A. (2014). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ankara Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı. (2009). *Toplam Kalite Yönetimi*, Ankara: Sistem Ofset.
- Şimşek, M. (1998). *Kalite Yönetimi*, Marmara Üniversitesi Yayınları. Alfa Basım Dağıtım.
- Şimşek, M. (2000). *Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Şimşek, M. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Taguchi, G. (1986). *Introduction to Quality Engineering: Designing Quality Into Products and Processes*, Asian Productivity Organization.
- Tekin, M. (1999). *Toplam Kalite Yönetimi*, Kuzucular Ofset, Konya.
- Teoman, S. (2015). *Tedarik Zinciri Kalite Yönetiminde Liderlik Etkisi Türkiye’de Faaliyet Gösteren İşletmeler Evreninde Deneysel Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Topal, R. Ş. (2000). *Kalite Yönetimi ve Güvence Sistemleri*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Vakfı Yayınları.
- Uzun Kocamış, T. (2016). *Toplam Kalite Yönetimi (Tky) ve İç Denetimin Tky’deki Rolü, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 1-21.
- Webber, L. ve Wallace, M. (2007). *Quality control for dummies* (4th. ed.). Wiley Publishing.
- Yatkın, A. (2014). *Toplam Kalite Yönetimi*, 1.Baskı, Nobel Yayınları, Ankara.
- Yavuz, Y. (2018). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsallaşma Sürecine Etkisi*, Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Yazıcıoğlu, İ. Koç, H. (2009). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (21), 497-507.
- Yılmaz, M. (2003). *Kalite Yönetim Sistemlerinin evrimi ve Toplam Kalite Yönetiminin Banknot Matbaası Genel Müdürlüğünde Uygulanabilirliği*. Uzmanlık Yeterlilik Tezi, TC Merkez Bankası Piyasalar Genel Müdürlüğü, Ankara.





EK-1. Anket Soruları

Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı işaretleyiniz.		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Üst Yönetimin Liderliği						
1.	Firmamızda üst yönetimce oluşturulmuş bir kalite politikası mevcuttur.	1	2	3	4	5
2.	Firmamızda üst yönetimin oluşturduğu ve başarısının ölçülebildiği kalite birimleri mevcuttur.	1	2	3	4	5
3.	Firmamızda üst yönetim, kalite ile ilgili faaliyet ve çalışmalarda gerekli finansmanı sağlar.	1	2	3	4	5
4.	Firmamızda kalite performansı ve kalite ile ilgili faaliyetler üst yönetim tarafından düzenli aralıklarla gözden geçirilir.	1	2	3	4	5
5.	Firmamızda üst yönetimce en verimli uygulama için gerekli özen ve sorumluluk kültürü desteklenir.	1	2	3	4	5
Müşteri Odaklılık						
6.	Firmamız, müşteri talep ve ihtiyaçlarının karşılanması ile ilgili müşteri algılaması hakkında bilgi toplar.	1	2	3	4	5
7.	Firmamızda müşteri memnuniyeti ile ilgili sistematik ve düzenli olarak çalışmalar yapılır.	1	2	3	4	5
8.	Firmamız, müşteri şikayetlerini çözümlmek için etkin süreçlere sahiptir.	1	2	3	4	5
9.	Firmamızda müşteri şikayetleri ile müşterilerden gelen geri bildirimler ürün ve süreç iyileştirme aracı olarak kullanılır.	1	2	3	4	5
Kalite Sistem Prosesleri						
10.	Firmamızda ürün, hizmet ve süreçlerin geliştirilmesi için çalışmalar yapılır.	1	2	3	4	5
11.	Kalite hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığının ölçümü yapılır.	1	2	3	4	5
12.	Firmamızda Planlanan kalite süreçlerinin nasıl sonuç verip vermeyeceği araştırılır.	1	2	3	4	5
13.	Firmamızda ürünlerin yeterli olup olmadığına dair ölçütler belirlenmiştir.	1	2	3	4	5
14.	Firmamızda, belirlenen standartlara uygun olmayan ürünler standartlara uygun olarak üretilmiş ürünlerden farklı yerde muhafaza edilir.	1	2	3	4	5
15.	Firmamızda, süreçlerin uygunluğunun izlenmesi sonucunda ürün ve hizmetlerle ilgili kayıtlar yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
Çalışanların Katılımı ve İnsan Kaynakları Uygulamaları						
16.	Firmamızda çalışanların görev, yetki ve sorumluluk alanları net olarak tanımlanmıştır.	1	2	3	4	5
17.	Firmamızda yapılan tüm işler net olarak tanımlanmıştır.	1	2	3	4	5
18.	Firmamız tüm çalışanlarına kalite ve toplam kalite felsefesi hakkında eğitimler düzenler.	1	2	3	4	5
19.	Firmamızda işi yapan personel eğitim, bilgi, beceri ve tecrübe olarak yeterlidir.	1	2	3	4	5
20.	Firmamızda çalışanlara, denetçi ve yöneticilere problem çözme konusunda eğitimler verilir.	1	2	3	4	5
Tedarikçi Kalitesinin Yönetimi						
21.	Firmamız müşterilerin ve işletmemizin ihtiyaçları doğrultusunda uygun girdiler sağlayan tedarikçiler ile uzun vadeli çalışır.	1	2	3	4	5
22.	Firmamız tedarikçi firmalarda fiyattan çok kaliteye önem verir.	1	2	3	4	5
23.	Firmamızda alınacak girdilerle ilgili ölçütler mevcuttur.	1	2	3	4	5
24.	Tedarikçilerden sağlanan girdilerin kabulü sırasında firmamızca belirlenen kalite standartlarına uyup uymadıkları ile ilgili muayene ve gerekli kontroller yapılır.	1	2	3	4	5
Süreçlerin Yönetimi ve Kontrol						
25.	Firmamızda ürün ve süreçlerin uygunluğunu analiz etmek için oluşturulmuş gerekli izleme ve ölçme cihazları mevcuttur.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı işaretleyiniz.		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
26.	İzleme ve ölçme sonuçlarından elde edilen bilgiler analiz edilir.	1	2	3	4	5
27.	Firmamızda üretim esnasında denetim ve kontroller uygulanır.	1	2	3	4	5
28.	Firmamızda ürün özellikleri belirlenen ürün kriterlerine uygun olup olmadığı açısından izlenir ve ölçülür.	1	2	3	4	5
29.	Firmamızda toplanan tüm veriler kalite sisteminin etkinliğini sürekli iyileştirmek için kullanılır.	1	2	3	4	5
30.	Firmamız tespit edilen uygunsuzlukların tekrarını önlemek için düzeltici ve önleyici tedbirler alır.	1	2	3	4	5
31.	Firmamızda son kontrol, denetim ve muayene uygulanır.	1	2	3	4	5



Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı işaretleyiniz.		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İşletme Anayasası						
1.	Firmamızda iş ve işleyişlerle ilgili tüm ilke ve kuralların olduğu bir işletme anayasası vardır.	1	2	3	4	5
2.	İşletme anayasası işletmemizde bulunan tüm çalışanları kapsar.	1	2	3	4	5
3.	İşletme anayasasına işletme sahibi veya hissedarları dahil tüm personel uymakla yükümlüdür.	1	2	3	4	5
Profesyonelleşme						
4.	Firmamızda iş ve işlemler alanında uzman kişilerce yerine getirilmektedir.	1	2	3	4	5
5.	Firmamızda hiyerarşi uzmanlık esasına göre belirlenir.	1	2	3	4	5
6.	Firmamızda personel seçiminde uzmanlığa dayalı bir seçme ve yerleştirme yapılır.	1	2	3	4	5
7.	Firmamızda yeni işe alınacak kişilerin seçilmesinde profesyoneller söz sahibidir.	1	2	3	4	5
8.	Firmamızda terfi çalışanların yetenek ve işlerindeki uzmanlıklarına göre belirlenir.	1	2	3	4	5
9.	Firmamızda personellere performans ölçme ve değerlendirme yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
10.	Firmamızda çalışanlara bulunduğu konum ve performansına göre uygulanan adil ücret politikası mevcuttur.	1	2	3	4	5
Formel Örgüt Yapısı						
11.	Firmamızda yapılan/yapılacak işlerin kimin tarafından, nerede, nasıl yapılacağı, hangi yetki ve sorumlulukların kullanılacağı açık ve net olarak bildirilir.	1	2	3	4	5
12.	Firmamızda çalışanların görevleri ,kullanacağı yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmiştir.	1	2	3	4	5
13.	Firmamızda kuralların ve prosedürlerin olduğu el kitapçıkları mevcuttur.	1	2	3	4	5
14.	Firmamızda çalışanlar için, iş güvenliği ve çalışma koşulları ile ilgili bilgi kitapçığı mevcuttur.	1	2	3	4	5
15.	Firmamızda ast-üst ilişkilerini gösteren bir yazılı şema bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
16.	Firmamızda açık ve net olarak belirlenmiş personel seçme ve yerleştirme politikası oluşturulmuştur.	1	2	3	4	5
17.	Firmamızda ödüllendirme ve cezalandırma sistemi yazılı olarak bildirilir.	1	2	3	4	5
Yetkilendirme ve Yetki Devri						
18.	Firmamızda tüm çalışanlar görev ve sorumlulukları doğrultusunda yetkilendirilmiştir.	1	2	3	4	5
19.	Firmamızda gerekli görüldüğünde astlara yetki devri yapılır.	1	2	3	4	5

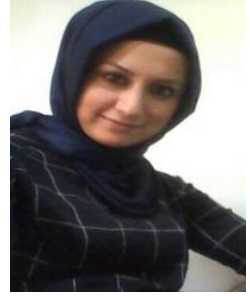
Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı işaretleyiniz.		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
20	Firmamızda çalışanlar görevlerini yerine getirmek için üstlerinden sürekli izin almak zorunda değildir.	1	2	3	4	5
21	Firmamızda astların sahip olduğu sorumlulukları ile yetkileri birbirine denktir.	1	2	3	4	5
22	Firmamızda çalışanlar görevlerini ifa ederken sorumluluklarını kime devredeceğini veya kimden devralacağını bilir.	1	2	3	4	5
Stratejik Planlama Süreci						
23	Firmamızın yazılı olarak ifade ettiği bir misyonu vardır.	1	2	3	4	5
24	Firmamızın yazılı olarak ifade ettiği misyonu tüm çalışanlar tarafından bilinir.	1	2	3	4	5
25	Firmamızın sahip olduğu bir vizyon vardır ve yazılı olarak ifade edilmiştir.	1	2	3	4	5
26	Yazılı olan bu vizyon işletmemizde herkes tarafından bilinir.	1	2	3	4	5
27	Firmamızın sahip olduğu genel ve özel hedefleri vardır.	1	2	3	4	5
28	Firmamızda yapılan planlar her zaman uzun vadeli olarak düşünülür.	1	2	3	4	5
29	Firmamızda bünyesindeki birimlerde amaç uyumu mevcuttur.	1	2	3	4	5
Yönetimin Anlayışı ve Yönetime Katılma						
30	Firmamızdaki tüm çalışanlar firmanın örgütsel hedeflerini net olarak bilirler.	1	2	3	4	5
31	Firmamızda yönetimde demokratik bir anlayış kabul görmüştür.	1	2	3	4	5
32	Firmamızdaki tüm süreçlere çalışanlar dahil edilir.	1	2	3	4	5
33	Firmamın genel süreçlerini ilgilendiren konularda herkesin fikri alınır.	1	2	3	4	5
Karar Alma Şekli						
34	Firmamızda iş ve işlemler ile ilgili alınacak kararlarda çalışanlarında katılımı sağlanır.	1	2	3	4	5
35	Firmamızda alınacak stratejik kararlarda çoğu zaman çalışanların fikri alınır.	1	2	3	4	5
36	Firmamızda kararlar katılımcılarla uzlaşma sağlanarak alınır.	1	2	3	4	5
Etkin Bir İletişim Sistemi						
37	Firmamız çok yönlü bir iletişim sistemine sahiptir.	1	2	3	4	5
38	Firmamızda tüm çalışanlar birbirleri ile aracısız olarak iletişime geçebilirler.	1	2	3	4	5
39	Çalışanlar zor konularda bile anlaşmaya varabilirler.	1	2	3	4	5
40	Firmamızda çalışanlar arasında işlerin nasıl daha kolay ve doğru yapılacağıyla ilgili bir anlaşma mevcuttur.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı işaretleyiniz.		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
41	Firmamızda çalışanlar üstleriyle kolaylıkla iletişim kurabilirler.	1	2	3	4	5
42	Firmamızda birim amirleri tarafından verilen talimatlar kısa sürede astlara ulaşır.	1	2	3	4	5
43	Firmamızda üst yönetim ile çalışanlar iş ile ilgili konularda bilgi alışverişi için sürekli iletişim halindedirler.	1	2	3	4	5
İç Denetim Faaliyetleri						
44	Firmamız iç denetim uygulamalarına sahiptir.	1	2	3	4	5
45	Firmamızda işlerin aksamadan sürdürülebilmesi için birimlerde otokontrol mevcuttur.	1	2	3	4	5
46	İlgili kişi ve kuruluşlar firmamızda bulunan yetkili kişi ve bilgilere ulaşabilirler.	1	2	3	4	5
47	Firmamız paydaşlarına ve 3. Kişilere karşı hesap verebilir durumdadır.	1	2	3	4	5
48	Firmamız ile ilgili sonuçlar herkesle paylaşılabilir durumdadır.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : Günay, Nurcan
Uyruğu : T.C.
Doğum tarihi ve yeri : 1986/ Ankara
Telefon : 0539 384 03 79
e-mail : nurcangunay06@gmail.com



Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Yüksek Lisans	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi	2019
Lisans	Anadolu Üniversitesi İşletme Bölümü	2007
Ön Lisans	Hacettepe Üniversite Muhasebe Bölümü	2005
Lise	Aydınlıkevler Ticaret Meslek Lisesi	2003

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2005-halen	Özel Sektör / Ankara	SMMM/ Denetçi

Yabancı Dil

İngilizce/ Orta Düzey

Hobiler

Kitap okumak, yüzmek, yürüyüş yapmak.





le.ahbv.edu.tr