

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE
İŞLETME PERFORMANSI ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN ANALİZİ

Hilal EKİNCİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE

2011

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE
İŞLETME PERFORMANSI ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN ANALİZİ


Hilal EKİNCİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI: Yrd.Doç.Dr. Esin SADIKOĞLU

GEBZE

2011

 <p>GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ</p>	<p>SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ</p> <p>JÜRİ ONAY FORMU</p>
--	---

JÜRİ

ÜYE(TEZ DANIŞMANI) : Yrd. Doç. Dr. Esin SADIKOĞLU

E. Sadıkoğlu

ÜYE : Doç. Dr. Hakan KİTAPÇI

H. Kitapçı

ÜYE : Doç. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU

S. Zeki İmamoğlu

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../2011 tarih ve/..... sayılı kararı ile yukarıdaki öğretim elemanlarından oluşmuş jüri tarafından düzenlenen/...../..... tarihli Tez Savunma Tutanağı neticesinde Yüksek Lisans öğrencisi Hilal Ekinci'nin "Toplam Kalite Yönetimi ile İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin Analizi" konulu çalışması İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak onaylanmıştır.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

TEZİN BAŞLIĞI: TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE İŞLETME PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ

YAZAR ADI : Hilal EKİNCİ

Bu çalışmanın amacı; (Liderlik, Kalite bilgisi yönetimi, Eğitim, Sürekli iyileştirme, Çalışanların katılımı, Tedarikçi kalite yönetimi, Müşteri odaklılık, Stratejik kalite planlama, Süreç yönetimi ilkelerine sahip olan) Toplam kalite yönetiminin İşletme performansına (Operasyonel performans, Stok yönetimi performansı, Çalışan performansı, Yenilik performansı, Sosyal sorumluluk, Müşteri sonuçları, Finansal ve Pazar performansı) etkilerini ortaya koymaktır.

Araştırma maksadıyla, GOSB veya Kal-Der üyesi 242 işletme anket çalışmasına katılmıştır ve elde edilen verilerle SPSS 16.0 programında istatistiksel analizler yapılmıştır. Böylece işletme performansı faktörlerinin TKY faktörlerinden etkilenme oranları açığa çıkmıştır. Ayrıca işletmelerin TKY uygulama nedenleri ve uygulamalarındaki engeller, ISO belgeleri veya kalite / firma ödülleri alma nedenleri de istatistiksel sonuçlara göre gruplandırılmıştır.

ANAHTAR KELİMELER: Toplam Kalite Yönetimi, İşletme Performansı

SUMMARY

THESIS :ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND BUSINESS PERFORMANCE

AUTHOR : Hilal EKİNCİ

The purpose of this study is to determine Total Quality Management (TQM)'s (which has that principles: Leadership, Quality information management, Training, Continuous improvement, Employee involvement, Supplier quality management, Customer focus, Strategic quality planning, Process management) effects on Business Performance (Operational performance, Inventory management performance, Employee performance, Innovation performance, Social responsibility, Customer results, Financial and market performance).

242 firms which are members of the GOSB or Kal-Der participate in the survey for this research and data of the firms is analyzed through SPSS 16.0 program. Thus, it is revealed that which TQM factors effect firms'performance factors. Additionally, the reasons and the prevents of firms' TQM implementation, the reasons of taking ISO documents or quality / company awards are grouped according to the statistical results.

KEYWORDS: Total Quality Management, Business Performance

TEŞEKKÜR

Bu alıőmanın seim aşamasından tamamlanma aşamasına değin her tŸrlŸ yŸnlendirme ve desteğini esirgemeyen değerli tez danıőmanım Yrd. Do. Dr. Esin SADIKOğLU baőtla olmak Ÿzere Gebze YŸksek Teknoloji EnstitŸsŸ'ndeki İşletme bŸlŸmŸ Ÿęretim Ÿyelerine ve çalışanlarına, çalıőmam boyunca birçok konuda bana daima destek veren değerli arkadaőlarım Mustafa İLEKİ ve AyőegŸl YILDIRIM'a, bana duydukları gŸveni her an hissettiren aileme yŸrektek teőekkŸrlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖZET	İV
SUMMARY	V
TEŞEKKÜR	VI
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	VII
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	XII
ŞEKİLLER DİZİNİ	XIII
TABLolar DİZİNİ	XIV
1. GİRİŞ	1
2. KALİTE	3
2.1. Kalite Kavramı	3
2.2. Kalitenin Boyutları	4
2.3. Kalitenin Tarihsel Gelişimi	6
2.3.1. Muayene Aşaması	7
2.3.2. İstatistiksel Kalite Kontrol Aşaması	8
2.3.3. Kalite Güvence Aşaması	8
2.3.4. Toplam Kalite Aşaması	9
2.4. Kaliteyi Etkileyen Etmenler	9
2.4.1.Pazar	9
2.4.2. Para	10
2.4.3. Bilgi	10
2.4.4. İnsan	11
2.4.5. Malzeme	11
2.4.6. Yönetim	11
2.5. Kalitenin Getirileri	12
2.6. Rekabete Dayalı Pazarda Kalitenin Önemi	13
2.7. Üretim ve Hizmetler Açısından Kalite	15
2.7.1.Üretim Açısından Kalite	16
2.7.2. Hizmetler Açısından Kalite	16
3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY)	18
3.1. TKY Felsefesi	18

3.2. TKY'nin Amaç ve Önemi	20
3.3. TKY'nin Özellikleri	22
3.4. TKY'nin Uygulanabilirliği	24
3.5. TKY'ye Katkısı Olan Önemli Kişiler	25
3.5.1. Frederick Taylor	25
3.5.2. Walter Shewhart	25
3.5.3. Dr. William Edwards Deming	26
3.5.4. Joseph M. Juran	28
3.5.5. Dr. Armand V. Feigenbaum	29
3.5.6. Genichi Taguchi	31
3.5.7. Philip B. Crosby	31
3.5.8. Prof. Dr. Kaoru Ishikawa	32
3.5.9. Masaaki - Imai	33
3.6. TKY'nin Temel İlkeleri	34
3.6.1. Liderlik	35
3.6.2. Kalite Bilgisi Yönetimi	36
3.6.3. Eğitim	37
3.6.4. Sürekli İyileştirme	39
3.6.5. Çalışanların Katılımı	42
3.6.6. Tedarikçi Kalite Yönetimi	44
3.6.7. Müşteri Odaklılık	45
3.6.8. Stratejik Kalite Planlama	47
3.6.9. Süreç Yönetimi	48
3.7. TKY'yi Uygulama Aşamaları	49
3.8. TKY ile Klasik Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması	52
3.9. TKY Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar	54
3.10. Toplam Kalite Yaklaşımının İşletmeye Sağladığı Yararlar	56
3.10.1. Karlılığın ve Rekabetin Arttırılması	57
3.10.2. Organizasyonel Etkinlik	58
3.10.3. Müşteri Memnuniyeti ve Mutluluğu	58
3.10.4. Çalışan Performansında İyileşme	59
3.10.5. İşletmenin Stok Yönetiminin Kontrolü	59
3.11. TKY İle İlgili Yaklaşımlar	59

3.11.1. Kalite Çemberleri	59
3.11.2. Benchmarking (Kıyaslama) Tekniği	63
3.11.3. Kaizen (Sürekli Gelişme)	64
3.11.4. Tam Zamanında Üretim (JIT)	67
3.11.5. Tam Katılım	68
3.11.6. TKY Araçları	69
3.11.6.1. Beyin Fırtınası	70
3.11.6.2. Pareto Analizi	71
3.11.6.3. Serpilme Diyagramları	72
3.11.6.4. Sebep – Sonuç Analizi (Ishikawa Diyagramları)	72
3.11.6.5. Sıklık Dağılımı	73
3.11.6.6. Akış Diyagramları	73
3.11.6.7. Histogram	74
3.11.6.8. Kontrol Çizelgesi	74
3.11.6.9. Gruplandırma Tekniği	75
4. PERFORMANS VE İŞLETME PERFORMANSI.....	76
4.1. Performans Kavramı	76
4.1.1. Performans Tanımı	76
4.1.2. Performans Özellikleri	78
4.1.2.1. Bireysel Performans	78
4.1.2.2. Örgütsel Performans	81
4.1.3. Örgütsel Performans Kriterleri	82
4.1.3.1. Kalite	84
4.1.3.2. Etkinlik ve Etkililik	85
4.1.3.3. Yenilik	86
4.1.3.4. Verimlilik	88
4.1.3.5. Çalışma Yaşamının Kalitesi (ÇYK)	89
4.1.3.6. Finansal Performans	90
4.2. TKY’de Performans Ölçme ve Değerlendirme	92
4.2.1. Performans Ölçme Sistemleri	92
4.2.1.1. Performans Ölçme Sistemlerinin Gelişimi	94
4.2.1.2. Performans Ölçme Sistemlerinin Özellikleri	96
4.2.1.3. TKY Performans Ölçme Sistemi ve Özellikleri	98

4.2.2. Performans Değerlendirme Sistemleri	102
4.2.2.1. Performans Değerlendirmenin Önemi ve Amaçları	106
4.2.2.2. Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları	107
4.2.2.3. Performans Değerlendirme Sürecinde Yapılan Hatalaar	108
4.2.2.4. Toplam Kalite Açısından Performans Değerlendirme	109
4.3. TKY İle İşletme Performansı Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar	111
5. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ	115
5.1. Araştırmanın Amacı	115
5.2. Araştırmanın Önemi	115
5.3. Araştırmanın Modeli	116
5.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	116
5.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Anketin Oluşturulması	117
5.6. Verilerin Analizi ve Bulguları	118
5.6.1. İşletme Hakkındaki Genel Bilgiler	119
5.6.2. Formu Dolduran Hakkındaki Genel Bilgiler	122
5.6.3. Güvenilirlik Analizi	124
5.6.4. Faktör Analizleri	125
5.6.5. Korelasyon Analizi	131
5.6.6. Regresyon Analizi	133
5.6.6.1. TKY Faktörleri ile Operasyonel Performans Arasındaki Regresyon Analizinin Sonuçları	133
5.6.6.2. TKY Faktörleri ile Stok Yönetimi Performansı Arasındaki Regresyon Analizinin Sonuçları	134
5.6.6.3. TKY Faktörleri ile Çalışan Performansı Arasındaki Regresyon Analizinin Sonuçları	135
5.6.6.4. TKY Faktörleri ile Yenilik Performansı Arasındaki Regresyon Analizinin Sonuçları	137
5.6.6.5. TKY Faktörleri ile Sosyal Sorumluluk Arasındaki Regresyon Analizinin Sonuçları	138
5.6.6.6. TKY Faktörleri ile Müşteri Sonuçları Arasındaki Regresyon Analizinin Sonuçları	139
5.6.6.7. TKY Faktörleri ile Finansal ve Pazar Performansı Arasındaki Regresyon Analizinin Sonuçları	140

5.6.6.8. TKY İndeksi ile Performans Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizlerinin Sonuçları	142
5.6.7. İşletmelerdeki Kalite Uygulamaları Hakkında Genel Bilgiler	145
6. SONUÇLAR VE DEĞERLENDİRME	150
6.1. Bulguların Özeti	150
6.2. Yöneticiler İçin Öneriler	153
6.3. Araştırmanın Kısıtları ve Araştırmacılara Öneriler	153
KAYNAKLAR DİZİNİ	155
ÖZGEÇMİŞ	190

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

ÇYK : Çalışma Yaşamının Kalitesi

JIT : Tam Zamanında Üretim

TKY : Toplam Kalite Yönetimi

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1. Ishikawa'nın Kaliteyi Etkileyen Yönetim Unsurları Diyagramı	12
Şekil 2.2. Hizmet Kalitesinde Denge Üçgeni	16
Şekil 3.1. Yönetim Alanında 4 Yenilik	24
Şekil 3.2. Deming'in Kalite Zincir Reaksiyonu	26
Şekil 3.3. PUKÖ Döngüsü	27
Şekil 3.4. Juran'ın Kalite Yönetim Felsefesi	29
Şekil 3.5. Sürekli İyileştirme Metodolojisi	40
Şekil 3.6. Sürekli İyileştirme Yöntemi	41
Şekil 3.7. TKY ve Geleneksel Yönetim Anlayışlarının Karşılaştırılması	53
Şekil 3.8. Gelişme Yaklaşımları	66
Şekil 3.9. Pareto Şeması	71
Şekil 3.10. Serpilme Diyagramları	72
Şekil 3.11. Ishikawa Diyagramı	73
Şekil 3.12. Sıklık Dağılım Tablosu	73
Şekil 4.1. Etkililik ve Etkinlik	86
Şekil 4.2. Ürün Yenilik Matrisi	88
Şekil 4.3. İnsan Kaynakları Verimlilik İlkesi	89
Şekil 5.1. TKY Faktörlerinin Operasyonel Performansa Etkileri	134
Şekil 5.2. TKY Faktörlerinin Stok Yönetimi Performansına Etkileri	135
Şekil 5.3. TKY Faktörlerinin Çalışan Performansına Etkileri	136
Şekil 5.4. TKY Faktörlerinin Yenilik Performansına Etkileri	137
Şekil 5.5. TKY Faktörlerinin Sosyal Sorumluluk Üzerine Etkileri	139
Şekil 5.6. TKY Faktörlerinin Müşteri Sonuçlarına Etkileri	140
Şekil 5.7. TKY Faktörlerinin Finansal ve Pazar Performansına Etkileri	141

TABLOLAR DİZİNİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 3.1. Müşteri Gereksinimlerini Karşılama için Gerekli Bilgiler ve Elde Edilebileceği Kaynaklar	46
Tablo 3.2. Geleneksel Yönetim Anlayışı ile TKY Anlayışının Karşılaştırılması	53
Tablo 3.3. Kaizen ve Yenilik Arasındaki Fark	66
Tablo 4.1. Geleneksel Performans Değerleme Ve Çağdaş Performans Değerlemenin Karşılaştırılması	80
Tablo 4.2. Örgüt Performans Kriterleri Literatür Taraması	83
Tablo 4.3. Yıllar Bazında İncelenen Performans Ölçütleri	95
Tablo 4.4. Performans Değerlendirmesinin Bileşenleri	105
Tablo 5.1. TKY ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin Analizi	116
Tablo 5.2. İşletmelerin Faaliyet Alanları	119
Tablo 5.3. İşletmelerin Faaliyet Alanlarının Sınırları	119
Tablo 5.4. İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörler	120
Tablo 5.5. İşletmelerin Spesifik Sektörleri	120
Tablo 5.6. İşletmelerdeki Çalışan Sayıları	121
Tablo 5.7. SME ve Büyük İşletme Sayısı	122
Tablo 5.8. Formu Dolduran Kişilerin İşletmelerdeki Görevleri	122
Tablo 5.9. Formu Dolduran Kişilerin İşletmelerdeki Statüleri	123
Tablo 5.10. Formu Dolduran Kişilerin İşletmelerdeki Görev Süreleri	123
Tablo 5.11. TKY ve Performans Faktörleri için Güvenilirlik Analizi Sonuçları	125
Tablo 5.12. TKY İlkelerine İlişkin Faktör Yükleri	127
Tablo 5.13. İşletme Performanslarına İlişkin Faktör Yükleri	128
Tablo 5.14. Faktör Analizi Sonucunda Oluşan Araştırma Modeli	129
Tablo 5.15. Değişkenlere İlişkin Korelasyon, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	131
Tablo 5.16. TKY Faktörlerinin Operasyonel Performansa Etkileri	133
Tablo 5.17. TKY Faktörlerinin Stok Yönetimi Performansına Etkileri	134
Tablo 5.18. TKY Faktörlerinin Çalışan Performansına Etkileri	135

Tablo 5.19. TKY Faktörlerinin Yenilik Performansına Etkileri	137
Tablo 5.20. TKY Faktörlerinin Sosyal Sorumluluk Üzerine Etkileri	138
Tablo 5.21. TKY Faktörlerinin Müşteri Sonuçlarına Etkileri	139
Tablo 5.22. TKY Faktörlerinin Finansal ve Pazar Performansına Etkileri	140
Tablo 5.23. TKY İndeksinin Performans Faktörlerine Etkileri	142
Tablo 5.24. Regresyon Analizleri Sonuçlarına Göre Araştırma Hipotezlerinin Kabul / Red Durumu	142
Tablo 5.25. İşletmeler TKY Uyguluyor mu?	145
Tablo 5.26. İşletmelerin TKY Uygulama Nedenleri	145
Tablo 5.27. İşletmelerin TKY Uygulamalarındaki Engeller	146
Tablo 5.28. İşletmelerin ISO Belgeleri Var mı?	147
Tablo 5.29. İşletmelerin Kalite Ödülleri Var mı?	148
Tablo 5.30. İşletmelerin Firma Ödülleri Var mı?	148
Tablo 5.31. İşletmelerin ISO Belgeleri veya Kalite / Firma Ödülleri Alma Nedenleri	149

1. GİRİŞ

Küreselleşmeyle birlikte dar bir alanda faaliyet gösteren organizasyonlar, uluslararası rekabetin içine sürüklenmişler ve kızışan rekabet, organizasyonlarda kaliteyi artırırken, bir taraftan da maliyetleri aşağıya çekmeyi sağlayacak değişikliklerin yapılmasını gerekli kılmıştır. Geçmişte amaç maksimum kar elde etmek iken, günümüzde hayatta kalabilmek, en iyi olmak ve Dünya çapında bir organizasyon olmaktır. Bu amaca ulaşmak için organizasyonlar, çeşitli felsefeler geliştirmişlerdir. Bunlardan birisi, çağdaş yönetim anlayışlarından biri olan Toplam Kalite Yönetimi (TKY)'dir ve sistematik bir yönetim yaklaşımı olarak her tip organizasyonda başarıyla uygulanır (Özevren, 2000, s.1-2).

TKY felsefesi çeşitli ilkelere sahiptir ve bu ilkeler farklı makalelerde farklı şekillerde ele alınmıştır. Bu çalışmada TKY'nin sahip olduğu 9 ilke dikkate alınmıştır ve bunlar şu şekildedir: Liderlik, Kalite bilgisi yönetimi, Eğitim, Sürekli iyileştirme, Çalışanların katılımı, Tedarikçi kalite yönetimi, Müşteri odaklılık, Stratejik kalite planlama, Süreç yönetimi. İşletmeler bu ilkelerden bazılarını daha çok benimserken bazılarını önemsememektedir. Hâlbuki her bir ilkenin işletmelere katkısı farklı şekilde olmaktadır ve bu ilkelerin tamamı bir bütündür.

Bir işletmede TKY sisteminin uygulanmasının takibi ve buna bağlı olarak elde edilen sonuçların ortaya konması için performans ölçme ve değerlendirme sistemleri kullanılmaktadır. TKY' de performans değerlendirme çalışmaları; bürokratik işlemlerin azaltıldığı, insan kaynakları bölümü ve amirlerin dışında işgörenlerin de performans değerlendirme çalışmalarına katılabildiği ve mutlaka bütün işgörenlerin ait oldukları takımlar içerisinde değerlendirildiği bir sistem olarak yapılandırılmaktadır. Temel felsefesi sürekli gelişim ve değişime dayalı bir yönetim biçimi olan TKY' de, gelişime dönük plan ve hedeflerin oluşturulmasının; işletmenin mevcut ve olası sorunları önceden saptayarak, gelişme gerektiren alanları belirlemek, gelişime yönelik uygulamaları değerlendirmek, değişim destekleyici gücü olan özendirme ve ödüllendirme sistemlerine taban oluşturmak, iyi tasarlanmış ve

uygulanmış ölçme ve değerlendirme sistemlerinin sağlayacağı olanaklarla gerçekleştirilebileceği söylenebilir (Türkel, 1998, s.55).

Bu çalışmada işletmelerin performans faktörleri ise 7 grupta ele alınmıştır ve bunlar şu şekildedir: Operasyonel performans, Stok yönetimi performansı, Çalışan performansı, Yenilik performansı, Sosyal sorumluluk, Müşteri sonuçları ve Finansal ve pazar performansı. İşletmelerin TKY felsefesini benimseme oranına bağlı olarak elde ettikleri performans sonuçları incelenmektedir. Ayrıca her bir TKY ilkesinin hangi performans faktörlerini ne şekilde etkilediği de ortaya konmaktadır.

2. KALİTE

2.1. Kalite Kavramı

Kalite tanımları zamanla değişip, önceleri “ürün odaklı” iken sonraki zamanlarda “sistem odaklı” hale gelmiştir. Günümüzde ise kalite “müşteri odaklı” olmuştur. Hedef müşteriler belirlendikten sonra onların talep ettikleri ürün ve/veya hizmet üretilir. Böylece, bu müşteri grubu için istenen kalite elde edilmiştir. Bir tanıma göre Kalite, müşteriyle yakından ilgilidir, müşterinin beklentilerine uygun olmak, müşterinin ürünü iyi algılamasını sağlamaktır (Taşkın, 1994, s.11). diğer bir tanıma göre ise kalite, tüketicinin istediği ya da üreticinin sağlayabileceği bir spesifikasyona ya da standarda uygunluk, değişmez yakınlıktır. Bu nedenle üretici ya da tüketici mümkün olduğunca kalite özelliklerinin tanımlanmasında işbirliği içerisinde olmalıdır (Stephens, 1979, s.12).

Kalite, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin memnuniyetine birincil derecede önem veren bireylerin isteğine bağlı soyut bir kavramdır. Kalitenin anlamı hakkında önemli bir nokta, bu kavramın çok boyutlu doğasıdır (Garvin, 1988). Müşteri memnuniyeti hedefi doğrultusunda çalışanların çabalarını yönlendirmek için, kalite teriminin ortak bir tanımı gereklidir. Bu açıdan bakıldığında, kalite; operasyoneldense önemli stratejik bir konu haline gelmiştir. Bir kalite sistemi, müşteri ihtiyaçlarını tam ve karlı bir şekilde karşılamak için tüm organizasyon üyelerini içeren organizasyonel bir yeteneği vurgular (Lai and Cheng, 2005).

Dünya çapındaki kuruluş ve uzmanlar tarafından yapılmış olan kalite tanımlarından bazıları şunlardır:

“Kalite, müşterinin gelecekteki beklentilerinin doğru tahminine göre yapılan yeniliklerdir.” W. Edwards DEMİNG

“Kalite, şartlara uygunluktur. Kalite, bedelsizdir, mutlaka kendini öder.” Philip CROSBY

“Kalite, kusursuzluk anlayışına sistemli bir yaklaşımdır. Kalite, kullanıma uygunluktur.” J. Joseph JURAN

“Kalite; doğru ürün ya da hizmeti, müşterinin eline doğru zamanda ve doğru fiyatla koymaktır.” Charles A. Mills

“Kalite, bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür.” Amerikan Kalite Kontrol Derneği

“Kalite kontrol uygulamak, en ekonomik, en kullanışlı ve müşteriye daima tatmin eden kaliteli ürünü geliştirmek, tasarımını yapmak, üretmek ve satış sonrası servislerini vermektir.” Dr. Kaoru ISHIKAWA

“Kalite, bir malın ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir.” Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu

“Kalite, bir ürün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerinin toplamıdır.” ISO 8402 Kalite Sözlüğü

“Kalite, ürün ya da hizmeti ekonomik bir yoldan üreten ve tüketicinin isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir.” Japon Sanayi Standartları Komitesi-JIS

“Kullanılmakta olan ürünün veya hizmetin, müşterinin beklentilerine yanıt verebilmesini sağlayan pazarlanabilir, üretim ve bakım karakteristiklerinin toplamıdır.” A.V. Feigenbaum

“Kalite, mükemmeli arayışın sistematik bir yaklaşımıdır.” Amerikan Standartları Enstitüsü

Özetle kalite, müşteri beklentilerinin en uygun şekilde, en kısa sürede, en düşük maliyetle karşılanması, bu sayede müşteri tatmininin sağlanması olarak tanımlanabilir.

2.2. Kalitenin Boyutları

Kalite, insanların sistematik çabalarının bir sonucudur. Kalite nesnel ölçütlere sahip değildir ve karşılaştırmaya dayanır. Tüm kalite boyutları arasında bir bütünsellik söz konusudur.

Kalitenin odak noktası, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin tatminidir. İnsan ihtiyaçlarının en uygun biçimde karşılanması gündeme geldiğinde akla gelen ilk soru, bu uygunluğun ölçütlerinin ne olacağıdır. Teknik standartlarda çerçevesi çizilen kalite, geliştirildiği ürün veya hizmetin belli sayısal gereksinimleri tam olarak karşılamayı hedefleyen ve ölçülebilen özellikler taşırken, genel anlamda kalite, ölçülebilir özelliklerden çok, farklı boyutlarda algılanan bir kavram olarak incelenmektedir (Sözer, 2002, s.27).

Kalitenin çeşitli açılardan incelenmesinde en kapsamlı çalışmalardan birini yapan Garvin, tüketicinin algıladığı kaliteyi sekiz boyutta incelemektedir (Garvin, 1988, s.217):

a) Performans: İmalat işletmelerinde bir ürünün temel işlev özelliklerine göre belirlenebilen performans, hizmet işletmelerinde servis hızı ve bekleme zamanının azlığı ile ölçülebilir.

b) Özellikler: Özellik, bir ürünün temel fonksiyonunu tamamlayan kavramdır. Havayolu şirketinin uçuşlarda verdiği ücretsiz ikramlar, çamaşır makinesinin pamuklu ya da yünlü programı örnek olarak verilebilir.

c) Güvenilirlik: Ürünün kullanım ömrü boyunca kendisinden beklenen tüm fonksiyonları tam olarak yerine getirip getirmediğinin ölçütüdür. Örneğin ortalama ilk bozulma zamanı, bozulma süreleri arasındaki dönem vb. ile ölçülebilir.

d) Uygunluk: Uygunluk ürünün tasarımının ve işleyiş özelliklerinin önceden belirlenmiş standartlara uyup uymama derecesidir. Uygunluk, kalitenin teknik boyutu hakkında müşteriye fikir vermektedir.

e) Dayanıklılık: Bir ürün ve/veya hizmetin kullanım ömrünün uzunluğudur. Genellikle müşteriler ürün dayanıklılığının belli koşullarda test edilerek yazılı olarak onaylanmasını istemektedirler.

f) Hizmet Görme Yeteneği: Hizmet görme yeteneği; hız, çabukluk, nezaket, yeterlilik, ehliyet ve tamir edebilme kolaylığı olarak ifade edilmektedir.

g) Estetik: Estetik, müşterilerin beş duyusuna hitap eden ürün özellikleridir veya ürünün müşteri beklentilerine uygun bir yapıya sahip olmasıdır. Renk, ambalaj, biçim gibi estetik özellikler ürünün performansını doğrudan etkilemez.

h) Algılanan Kalite: Müşteriler bir ürünün tüm özellikleri ile ilgili ayrıntılı bilgiye sahip olmadıklarında karar vermede dolaylı bir takım ölçütleri dikkate alırlar.

Örneğin; reklam faaliyetlerinde yaratılan ürün imajı, marka imajı gibi faktörler ürün kalitesinin tüketici tarafından olumlu veya olumsuz algılanmasında oldukça önemlidir.

2.3. Kalitenin Tarihsel Gelişimi

Kalite ile ilgili ilk kayıtlar M.Ö. 2150 tarihindeki “Bir inşaat ustasının inşa ettiği bir ev, ustanın yetersizliği nedeniyle yıkılır ve ev sahibi ölürse, o ustada öldürülecektir” şeklinde yer almaktadır (Cevher, 2006, s.54). Taş devrinde ise insanlar bilinmeyen bir standart parçayla kontrol ederek kalite kontrolün en ilkel biçimlerinden birini gerçekleştirmiştir. Kalite kontrol ile ilgili ilk uygulamalar ziraatle uğraşan topluluklarda ürünün gözle muayene edilerek uygun olanın alınması şeklinde bizzat tüketiciler tarafından yapılmıştır. Medeniyetin ileriki yıllarında ise kasaba gibi şehirlerde belirli pazar yerleri oluşmaya başlayınca, müşteri tarafından yapılan seçim ustanın hünerine ve şöhretine göre yapılmaya başlamıştır. Daha sonraki yıllarda loncalar tarafından hammaddeler, prosesler ve ürünler için spesifikasyonlar geliştirilerek, lonca üyelerinin bunlara uymaları istenmiştir. Bu konuda cezai ve özendirici tedbirler geliştirilmiş ve uygulanmıştır. Bu dönemlerde kalite, özellikle zanaatı elinde bulunduran kişilerin sorumluluğu altındadır (Şimşek, 2002, s.15-16). Daha sonra sırasıyla ağırlık, uzunluk ve alan ölçülerinde kabul edilen değerler ve matbaanın icadı gibi gelişmeler standardizasyona hız kazandırmıştır. 18. yüzyıl sonlarında insanlık buhar gücüne hükmetmeyi öğrenmiş ve böylece endüstriyel devrim gerçekleşmiştir. Endüstride “denetim” sözcüğü ilk defa bu tarihlerde kullanılmaya başlanmıştır (Yatkın, 2003, s.5).

Sanayi devriminden sonra işletmelerin daha da büyümesi, Taylor modelinin gelişmesi ve otomasyona geçilmesiyle birlikte belirli testler ve spesifikasyonlar geliştirilip laboratuvarlar kurulmuştur. Ayrıca kalite kontrol birimleri oluşturulmaya başlanmıştır ve bu birimler bütün sorumluluğu üstlenmiştir. Bitmiş mamullerin hatalılarını ayırarak, yani kaliteli kalitesiz ayrımı yaparak kontrollerini gerçekleştirmişlerdir (Şimşek, 2002, s.16).

I. Dünya Savaşı sırasında, üretim sistemlerinin daha karmaşık bir hale gelmesi ve her ustabaşının kontrolünde çok sayıda işçi bulunması nedeniyle kontrol yapmak daha zor hale gelmiştir. Bu nedenle, fabrika içinde kalite kontrolü yapacak muayene birimleri oluşturulmuştur. II. Dünya Savaşı'nın başlamasıyla birlikte, kalite teknolojisinde değişiklikler yapılması ihtiyacı hissedilmiştir. Kalite kontrolün yetersiz kalması nedeniyle, bazı alet ve silahlarda meydana gelen arızalar ve yetersizlikler sonucunda birçok kişi ölmüş, sakat kalmış ve hatta bazı savaşlar kaybedilmiştir. Buna karşı %100 muayene yerini istatistiksel muayeneye bırakmıştır. Bu konuda ilk W. Shewhart'ın olasılık kuralını ileri sürmesine ve örnekleme ile kontrol diyagramları gibi yeni yöntemler geliştirilmesine rağmen, istatistiksel kalite kontrolün yaygın olarak kullanılması uzun zaman almıştır. Aynı yıllarda H.R.Dodge ve H.G.Roming, numune alma ile kontrol işlemi üzerinde çalışmalar yaparak numune alma tablolarını hazırlamıştır (Ertuğrul, 2006, s.26-27).

II. Dünya Savaşı sonrasında asıl gelişme Japonya'da yaşanmıştır. Amerikan istatistiksel kalite kontrol kavramı önce Deming sonrada Juran tarafından ülkede tanıtılmıştır. Japonların yeni üst düzey yöneticileri, sekiz hafta boyunca Amerikan Yönetim Seminerleri'ne katılmışlardır. Daha sonra Japonlar kendi seminerlerini vermeye başlamışlardır. Yönetilenleri eğitmiş endüstride, artık ustabaşı ve işçilerinde kalite konusunda bir şeyler yapma zamanının geldiği gerekçesiyle kalite kontrol çemberleri çalışmaları başlatılmıştır. 1970'li yıllarla birlikte Japonya'da bir kalite evrimi başlamış, Toplam Kalite Kontrol teorisi ve Kalite Güvencesi sistemi geliştirilmiştir. Daha az kaynak kullanarak verimliliği ve kaliteyi geliştirmenin gerekliliği ile birlikte kalite arayışı 1980'li yıllarda Toplam Kalite Yönetimi (TKY) olarak, her firmanın kendi iç dinamiğine göre değişen ve işletmenin tüm fonksiyon ve organizasyonunu içine alan sistemin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır (Halis, 2004, s.70). Kalitenin gelişimi aşağıda dört aşamada incelenmektedir.

2.3.1. Muayene Aşaması

Sanayi devrimi öncesi ürünlerin kalitesi, o ürünü üreten ustaya bağlıydı. Sanayi devrimi sonrası Ford'un geliştirdiği montaj hattı ile üretimin artması ve niteliksiz işçilerin istihdam edilmesiyle kalite, üretim sonrasında iyilerle kötülerin ayrılması

olarak ifade edilmekteydi. Bu işlem muayene elemanları tarafından üretim sonrası yapılmaktaydı. Bu uygulama ile artan kalite problemlerinin giderilmesi için üretim nezaretçileri uygulamasına geçilmiştir. Bu nezaretçiler üretim esnasında yaptıkları kontrollerle kalitesiz üretim yapan işçilere yaptırımlar uygulamaya başlamışlardır. Bu uygulamada I. Dünya Savaşı'nda kalitesiz üretimin neden olduğu sıkıntılar nedeniyle bırakılmış ve üretilen ürünlerin tamamının kontrolüne geçilmiştir. Böylece müşteriye hatalı ürünlerin gitmesini engellenmeye çalışılmıştır.

Muayene faaliyeti, temelde süreçlerin sonunda, bitmiş ürünlere uygulandığı için önleyici bir yönü bulunmuyordu. Uygun olmayan ürünler ya hurdaya ayrılıyor, ya yeniden işleniyor, ya da asgari koşulları sağlarsa hatasına rağmen müşteriye teslim ediliyordu (Bakan ve Büyükbeşe, 2008, s.231).

2.3.2. İstatistiksel Kalite Kontrol Aşaması

1920'li yıllara rastlayan bu dönemde, muayene işlemi son kontrolden ara kontrollere ve giriş kontrolüne doğru genişletilmiştir. Standartlar geliştirilmeye başlanmış ve tüketiciyi koruma yolunda ilk adımlar atılmıştır (Bolat, 2000, s.5).

İstatistiksel Kalite Kontrol; ana kütleyi oluşturan ürünlerden belli usuller ile örnek alınması ve bu örneklerin kontrolleri sonucu üretilen mamullerin tamamının istenilen standartlarda olup olmadığının belirlenmesidir (Özçelik, 2008, s.15). Kalite Kontrolden farkı ise tüm ürünlerin kontrol edilmesinin çok zor ve maliyetli olduğuna inanılması ve yığın üretimlerin kalite kontrollerini yaparken istatistik biliminden yararlanılmasıdır.

2.3.3. Kalite Güvence Aşaması

1960'lı yıllardan itibaren kalite fonksiyonu hata bulmadan, hata önlemeye doğru kaymaya başlamıştır. Ürün ortaya çıktıktan sonra hata saptamanın uygun olmayan bir ürünü belirlemekten başka bir katma değeri olmadığı, uygulamada bir yığın hurdaya ve yeniden işlemeye neden olduğu ve verimsizliği arttırdığı

anlaşlmıştır. Hataları daha ortaya çıkmadan belirleyip önleyecek sistemler kurmak gereği kalite fonksiyonunun üçüncü aşaması olan ‘Kalite Güvence’ nin doğmasına yol açmıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2008, s.232).

Kalite güvencesi; mal ve hizmetlerin kalite standartlarına uygun üretilerek müşteri beklentilerini ve yeterli güveni sağlaması için yapılması gereken sistematik çalışmalar bütünüdür (Tekin, 2004, s.29). Kalite sistemi, işletme yönetim sisteminin bir alt birimidir. Çünkü kalite sistemi bir ürün veya hizmet için kurulur. İşletmenin birden fazla ürünü varsa her biri için ayrı ayrı kurulur. Kalite sisteminin temeli müşteri tatmini olduğuna ve her üründen müşteri beklentileri farklı olacağına göre kalite sistemi de farklı olacaktır. Müşteri beklentilerini karşılamak amacıyla kurulan bu sisteme "kalite güvence sistemi" denmektedir (Özevren, 2000).

2.3.4. Toplam Kalite Aşaması

Muayene aşamasından kalite güvence aşamasına kadar kalite fonksiyonundaki tüm bu gelişmeler, günümüzdeki yeni yönetim yaklaşımı olan “TKY”nin alt yapısını oluşturmuştur. TKY çerçevesinde kaliteyi sağlamak ve korumak, organizasyondaki herkesin sorumluluğu altındadır.

2.4. Kaliteyi Etkileyen Etmenler

2.4.1. Pazar

Pazar yapılarının değişmesiyle birlikte işyerleri de farklılaşmaya başlamıştır. Bilgi kaynaklarının yükselişe geçtiği bu yeni pazar yapısında mavi yakalıların işi adale gücünden bilgi kullanma gücüne doğru bir değişim göstermeye başlamıştır. Üretimin birçok unsurunda meydana gelen değişim, bir ihtiyaç olarak şirketin içinde bulunduğu rekabet ortamı ve bu ortamda varlığını sürdürmek üzere geliştirmekte olduğu strateji konusunda yapılacak bir analize bağlamaktadır (Halis, 2000, s.34).

TKY uluslararası pazarlara odaklanmanın zorunlu olduğunu bilen ve rekabete dayalı olan organizasyonlar oluşturulmasını savunmaktadır. “Global organizasyon”, aynı zamanda bulunduğu pazar içerisinde her türlü kriz ve olağanüstü ortamlara önceden hazır olan “çevik ve esnek organizasyonlar” olmak durumdadırlar (Carr and Littman, 1993, s.92).

2.4.2. Para

Mal ve hizmetlerin farklılaşması, rekabetin artması ve geri kalmış ülkelerdeki krizler sebebiyle işletmelerin kar marjları düşmüştür. Ayrıca gelişmeler, işletmelerde yeni teknolojilere yatırım yapma gereğini doğurmuştur. Bütün bunlar var olan masrafları arttırarak, karın düşmesine sebep olmuştur. İşletmeler bu açıklarını pazar genişletmek ve işletmede hurda ve hataları minimuma indirerek kapatmaya çalışmaktadırlar. Bu nedenlerden dolayı paranın yönetimi TKY'nin temel işlevlerinden biridir. İşletmelerin finansman bölümlerini toplam kalite yönetimi sürecine dahil etmek gereklidir (Özevren, 2000, s.73).

2.4.3. Bilgi

Rekabetin hızla arttığı günümüz koşullarında “bilgi” rekabette üstünlük sağlayan en kilit unsurlardan birisidir. Bu kapsamda “araştırma ve geliştirme yönetimi”, “yenilik ve yaratıcılık yönetimi” TKY'nin toplam boyutlarıdır (Aktan, 1999, s.15). TKY, “bilgi destekli yönetim” anlayışını savunur ve bu amaçla organizasyonda enformasyon toplama, enformasyon analizi ve değerlendirilmesi, enformasyon saklama konularının önemli olduğunu savunmaktadır.

Üretim faktörlerinin tümüne etki eden bilgi, değiştirdiği her şeyi evrenselleştirir yani globalleştirir. Geçmişte fiziksel güç önemliyken, ardından sanayi devrimi ile makinenin ve paranın gücü ön plana çıkmıştır. Fakat bunların saltanatı bilgi çağına kadar sürmüştür. Bilginin önemi her alanda kendini hissettirmeye başlamıştır (Halis, 2000, s.34). Tüm uzmanlar ve bilim adamları içinde yaşadığımız

yüzyılın “rekabet çağı” ve “bilgi çağı” olacağı konusunda fikir birliği içerisinde oldukları (Aktan, 1999, s.20).

2.4.4. İnsan

İşletmelerde bilgi önem kazanınca, bilgiyi kullanacak insan da ön plana çıkmıştır. İşletmelere hayat veren malzeme, para ve iş yeri gibi tüm girdileri çalıştıran ve kendisi de bir üretim faktörü olan insandır (Özevren, 2000, s.75). Günümüzde insana verilen değerle birlikte işte tatmin olma ve memnuniyet duyulması halinde verimliliğin arttığı, aksi halde ise düştüğü görülmektedir (Yalçın, 1994, s.211).

Müşterilerle, tedarikçilerle ve toplumla olan ilişkilerin ön planda olduğu TKY’de insan faktörü göz ardı edilemez. TKY’de olduğu gibi diğer yönetim tekniklerinde de denklemin her yerinde insan bulunmaktadır. İşletmenin her kademesinde “Farkı yaratan insan” felsefesine inanılmalıdır.

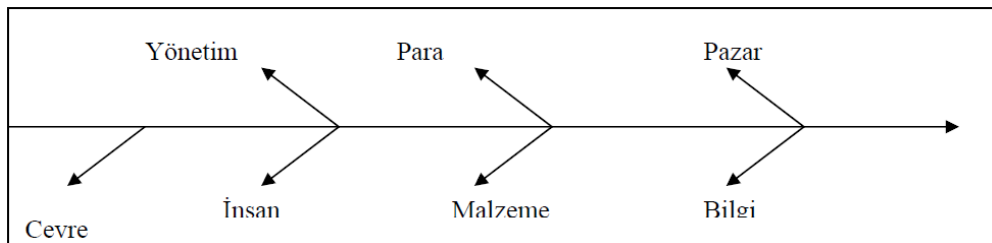
2.4.5. Malzeme

Hammadde veya kaynaklar ürün ve/veya hizmetlerin maliyeti ve kalitesi üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahiptir (Halis, 2004, s.98). Piyasalardaki ve işletmelerdeki değişimler ve teknolojik gelişmelerle birlikte malzemeler de gelişmiş ve çeşitlenmiştir. Bütün bunlar yönetimin geliştirilmesine katkı sağlar (İslamoğlu, 1996, s.244-245). TKY’ye göre başarıya ulaşabilmek, bu etkenleri kontrol altında tutabilmeye bağlıdır.

2.4.6. Yönetim

Yönetim, TKY’den etkilenen ve bunu etkileyen unsurdur. TKY demokratik yani katılımcı yönetim gerektirir. TKY felsefesine bağlı olarak örgüt yapıları değişmektedir. Esnek, yalın ve sınırsız örgütler oluşturulmuş ve bu örgütler içinde de

grup ve takım çalışmaları yapılmıştır. İşlevsel yönetimin yerine işlemsel yönetim (proseslerle yönetim) önem kazanmıştır. İşletmedeki planlama, örgütlenme ve yönetme işlevlerinde bu kadar çok değişiklikler olunca, bunlara bağlı olarak kontrol faaliyetlerinde de köklü değişiklikler oluşmuştur. Muayeneye dayalı ve başkası tarafından yapılan kontrol yerine “kendi kendini kontrol” kavramı gelişmiştir. Böylece çalışanlara belli hedefler verilip ve bu hedeflere nasıl ulaşacakları kendilerine bırakılarak kendi kendilerini kontrol etmeleri desteklenmiştir. Bu durumda “hedeflerle yönetim” ortaya çıkmaktadır. Hedeflerle yönetim tek bir sonuca ve süreçlere ağırlık veren ve amaçlara göre yönetimin çağdaş bir uygulamasıdır. Bireysel kontrol yerine grup kontrolü önem kazanmıştır (Özevren, 2000, s.77-78).



Şekil 2.1. Ishikawa'nın Kaliteyi Etkileyen Yönetim Unsurları Diyagramı (Özevren, 2000, s.78)

2.5. Kalitenin Getirileri

Örgüt Kültürü, TKY'nin uygulanmasında çok önemli bir yere sahiptir. Toplam kalitenin başarılı şekilde uygulanması, kuruluş kültüründe fark edilir bir değişime bağlıdır. Bu da çalışanların işi yapma şeklini, kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşmada karar yöntemlerini, müşterilerine karşı tutumlarını ve kişilerle iletişim kurma şekillerini değiştirmeleri ile sağlanabilir. Bu kültürü benimsetmenin şartı ise, çalışanların katılımını sağlamak ve bu şekilde değişime karşı direncin üstesinden gelmektir. TKY felsefesinin örgüt kültürüne kazandırılması da böyle sağlanır (Peker, 1996, s.52).

İşletmelerin TKY anlayışını benimseyerek başarı elde etmeleri için eski alışkanlıklarını terk etmeleri ve sabırla çalışmaları gerekmektedir. Küçük işletmeler

için 2-4 yıl, büyük işletmeler için de 3-5 yıl gibi uzun bir süre alan bu sistemin tam olarak yerleşmesiyle şu sonuçlara ulaşılabilir:

- Çalışan memnuniyetinin artması,
- Kârlılığın artması,
- Yüksek rekabet gücü,
- Süreçlerin iyileştirilmesi,
- Maliyetlerin azalması,
- Pazar payının artması,
- Ürün kalitesinin artması,
- Kaynakların verimli kullanımı,
- Müşteri tatmininin artması,

TKY'nin müşteri memnuniyeti felsefesinden dolayı işletmeye sağladığı yararlar şu şekilde sıralanabilir (Tikici vd., 2004, s.63):

- TKY uygulamaları neticesinde, müşteri memnuniyeti artmakta ve müşteri sürekliliği sağlanmaktadır.
- İşletmeler yeni müşteri kazanma kabiliyetini elde ederler.
- Müşteriye mal ve hizmet teslim süreleri kısaltmakta müşteriye hizmet temel faktör olarak ele alınmaktadır.
- İşletmeler TKY'yi uygulayarak müşteri şikayetlerini ve garanti ödemelerini azaltmakta, dolayısıyla müşterilerin güvenini kazanmaktadır.
- Müşteri doyumu artmaktadır.
- TKY sayesinde pazar analizi en güzel biçimiyle uygulanarak; müşteri taleplerini karşılama yeteneği ve esnekliğini kazanmakta, bu sayede mevcut pazarın korunması ve arttırılması sağlanmaktadır.

2.6. Rekabete Dayalı Pazarda Kalitenin Önemi

Globalleşen dünyada üretilen bir malın kalitesi ve güvenilirliği, bunun tüketiciye ulaşması ve rekabet ortamında kendisine pazar bulabilmesi için önemli faktörlerdir. Çünkü bilimsel ve teknik gelişmeler; dünyada, endüstriyel gelişmenin dinamiğini hızlandırmış, endüstri mamullerinin kullanımında kalite ve güvenilirlik

büyük önem kazanmıştır. İşletmelerin rekabet edebilmesini sağlayan unsurlar; sahip oldukları insan kaynakları, yönetim ve üretim yapısıdır.

Bir işletmenin ve/veya ülkenin iyi rekabet edebilmesi, ürün ve/veya hizmetlerinin kalitesine bağlıdır. Geçmiş yıllarda, dünya elektrik piyasasının neredeyse tamamını elinde tutan Amerikan şirketleri bugün çok düşük bir paya sahiptir. Buradan da kalite ve rekabet arasındaki ilişki açıkça görülmektedir.

Küreselleşmeyle birlikte dar bir alanda faaliyet gösteren organizasyonlar, uluslararası rekabetin içine sürüklenmişler ve kızışan rekabet, organizasyonlarda kaliteyi artırırken, bir taraftan da maliyetleri aşağıya çekmeyi sağlayacak değişikliklerin yapılmasını gerekli kılmıştır. Geçmişte amaç maksimum kar elde etmek iken, günümüzde hayatta kalabilmek, en iyi olmak ve Dünya çapında bir organizasyon olmaktır. Bu amaca ulaşmak için organizasyonlar, çeşitli felsefeler geliştirmişlerdir. Bunlardan birisi, çağdaş yönetim anlayışlarından biri olan toplam kalite yönetimidir ve sistematik bir yönetim yaklaşımı olarak her tip organizasyonda başarıyla uygulanır (Özevren, 2000, s.1-2).

Günümüz koşullarında endüstriyel kuruluşlar, pazar payını kaybetmemek amacıyla kalitesiz üretim yapmamaya özen göstermekte ve kalitenin üretim sürecinde yaratılabilmesi için, kalite kontrol sistemleri geliştirmektedirler (Tan ve Peşkircioğlu, 1989, s.26).

Dünya pazarlarındaki rekabetçi yapılanmada temel başarı etmeni müşteridir. Müşteri tercihlerini belirleyen en önemli boyut ise kalitedir. Bu iki olgu iş dünyasını "kaliteli verimlilik" bağlantısına götürmüştür. Kaynaklar verimli kullanılsa da kaliteli çıktıya ulaşılamazsa, verimliliğin bir anlamı kalmadığı ve kaliteyi geliştirerek verimliliği artırmanın en iyi yol olduğu kabul edilmiştir. Bu görüş yeni bir yönetim anlayışının da başlangıcı olmuştur. TKY kalitesizliğin oluşturduğu tüm maliyetleri ortadan kaldıracağı için verimlilikle özdeşleşmektedir (Tan, 1995, s.14).

Günümüzde en üst düzeyde rekabet gücüne sahip işletmelerin ortak özellikleri şunlardır (Kavrakoğlu, 1998, s.3):

- a) Müşteri odaklı: Dış ve iç müşterilerin gereksinim, talep ve beklentilerini tam olarak karşılayan bir anlayış içinde faaliyet gösteren,
- b) Katılımcı: Problem çözme, fikir üretme, öneri geliştirme ve karar almada tüm çalışanların görüşlerinin dinlendiği,
- c) Hedef birliği içinde: Tüm çalışanların ortak amacı gerçekleştirme yönünde birleştikleri,
- d) Nitelikli işgücü: Yüksek performansın ancak yüksek kaliteli çalışanlarla yapılabileceğine inanan ve çalışanların düzeyinin yükselmesine yönelik faaliyetlerde bulunan,
- e) Yüksek motivasyonlu: İşletmeyi hedefe ulaştırma konusunda en çok çaba gösterenlerin çalışanlar olduğuna inanılarak, çalışanların gösterdikleri çabalar karşısında ödüllendiren,
- f) Sistem içinde çalışan: Saptanan hedeflere ulaşmak için bir sistem içinde hareketi sağlayacak plan ve programların gerçekleştirildiği,
- g) Gerçek veriler ve hız: Gelecek için verilen kararlarda görüşlerini gerçek verilere dayandıran ve kararlarını rakiplerine göre daha hızlı uygulamaya geçiren,
- h) Sorumlu yönetim: Sistemlerin geliştirilmesi ve demokratik bir idarenin oluşturulması konusunda üzerine düşen görevlerin bilincinde bir yönetim anlayışı.

2.7. Üretim ve Hizmetler Açısından Kalite

Üretim ve/veya hizmet sektöründe, kalite kavramı farklı şekillerde ele alınmaktadır. Üretim sektöründe önce ürünler oluşturulmakta ve müşteri son aşamada önem kazanmaktadır. Hizmet sektöründe ise önce müşteri ile anlaşma yapılmakta, yani hizmet satılmakta, daha sonra üretim ve tüketim birlikte ve hemen hemen aynı anda gerçekleşmektedir. Yani üretim sektöründe, ürünün belirlenen standartlara uyması ön plandayken, hizmet sektöründe müşteri ya da kullanıcının beklentilerine yanıt vermesi dikkate alınır.

2.7.1. Üretim açısından kalite

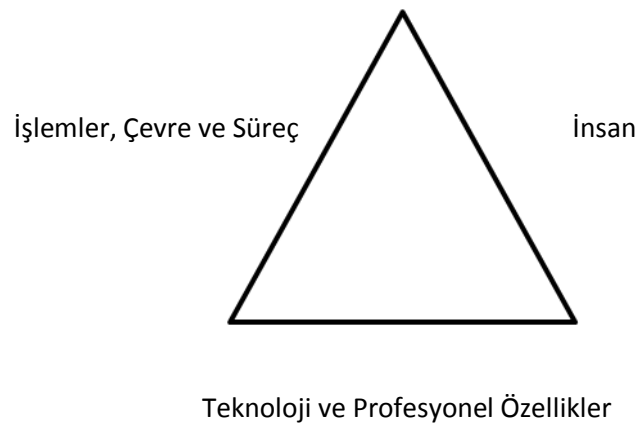
Üretim açısından kalite kavramı şu şekillerde ele alınabilmektedir:

1. Ürüne dayanan tanımlama: Ürünün ihtiyaçlara uygunluğu ile ilgilidir.
2. Üretime dayanan tanımlama: Üretimin belirlenmiş standartlara uygunluğu veya verimliliği ile ilgilidir.
3. Kullanıcı veya müşteriye dayanan tanımlama: Kullanıcı veya müşteri açısından ürünün amaca uygunluğudur.
4. Değere dayanan tanımlama: Müşterinin, arzu ettiği standartlara sahip olan bir ürüne, kabul edilebilir bir fiyat ve maliyet ile sahip olabilmemesini belirtir.

2.7.2. Hizmetler açısından kalite

Hizmetlerin başlıca üç özelliği bulunmaktadır;

1. Heterojenlik: Müşterilere verilen hizmet konusunda farklı ihtiyaçlar göz önünde bulundurulur. Örneğin bir hastanede aynı hastalığa sahip farklı kişiler, tedavi, bakım veya hastane ortamı konularında farklı beklentilere sahiptir.
2. Soyutluk: Hizmetler ölçülebilir değildir, yani soyuttur. Üretim sektöründe yapıldığı gibi son aşamada kalite kontrolü yapmak mümkün değildir.
3. Bütünlük: Üretim sektöründe ürüne fabrikada iken birtakım yöntemlerle kalite kazandırılır ve daha sonra müşteriye sunulur. Hizmet sektöründe ise aksine, hizmet verilirken o anda kalite gerçekleşir ya da gerçekleşmez.



Şekil 2.2. Hizmet Kalitesinde Denge Üçgeni (Evans, 2005)

Hizmetlerdeki kalite için Şekil 2.2’de de görüldüğü gibi “Hizmet Kalitesinde Denge Üçgeni” göz önünde bulundurulmalıdır ve bu üç bileşenden herhangi birine öncelik vermek kaliteyi etkileyecektir.

Bu denge üçgeninin sağlık hizmetleri için de yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. Sağlıkta kalite konusunda uzman olan ABD’li Donabedian’a göre “sağlık hizmetlerinde kalite; teknik, kişiler ve çevresel etkenlerin bir ürünüdür.” Bu yaklaşım İngiltere’deki Ulusal Sağlık Hizmetleri sisteminin düzeltilmesi için de resmen kabul gören bir yaklaşımdır.

3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY)

3.1. TKY Felsefesi

1950'lerde başlayan kalite anlayışı, 1980'lerde hızla artan rekabet karşısında zorunlu hale gelmiştir. Artık kaliteli olmak kar elde etmek için değil, faaliyetleri devam ettirebilmek için dikkate alınmaya başlanmıştır. 1990'larda "müşteri odaklı" bir yaklaşım olan TKY ön plana çıkarken, 2000'li yıllarla birlikte "müşteri+çevre odaklı" bir yönetim anlayışı önem kazanmıştır. Günümüzdeki global çerçevede evrensel standartlara ulaşmanın ilk adımı, kalite felsefesini benimsemek ve kalite uygulamalarının devamlılığını sağlamaktır (Doğan ve Eriş, 2000).

II. Dünya Savaşından tahrip olmuş şekilde çıkan Japonlar, özellikle Amerikalı bilim adamlarından yararlanarak düze çıkmaya çalışmışlardır. Bu amaçla, Deming, Feigenbaum ve Juran gibi bilim adamları Japonya'ya davet edilerek toplam kalite ile ilgili çalışmalara hız verilmiştir. Bunların önerileri ışığında organizasyonlarını yeniden yapılandırarak kaliteyi tüm kurumlara yaymaya çalışmışlardır. Toplam kalite kavramına önemli katkılarda bulunan Ishikawa da yönetimde düşünce devrimi kavramını baz alarak çalışmalarını bu doğrultuda yürütmüştür (Garvin, 1988, s.23). Bir Amerikan kavramı olan toplam kalite yönetimi, Japon imalat sanayisinde çalışan iki istatistikçi olan Deming ve Juran tarafından geliştirilmiştir. Daha sonra TKY 1970'li yıllarda Amerika'da yeniden keşfedilmeye başlamış, buradan da 1980'li yıllarda İngiltere'ye taşınmıştır.

TKY felsefesinin temellerini oluşturulmasına Amerikalı kalite uzmanı Deming, Juran, Feigenbaum ve Japon Ishikawa'nın fikirleri zemin hazırlamıştır. E.Deming TKY ile ilgili 14 temel kuralıyla kalitenin yönetilmesi konusu üzerinde dururken, J.M.Juran "Kalite Yönetimin Sorumluluğudur" ilkesini ileri sürerek yazılı prosedür yerine takım ilişkilerine ağırlık vermiştir. Feigenbaum ise kalite kontrolünün organizasyondaki bütün birimler arasında karşılıklı olarak işbirliğinin sağlanmasıyla başarılabilirliğini belirtirken kalitenin önemli dokuz kavramını da şu şekilde özetlemiştir: Piyasa, para, yönetim, insan, motivasyon, materyal, makine modern

bilgi metotları, artan ürün ve kurallar (Cafoğlu, 1996, s.17). K.Ishikawa'nın "kalite herkesin işidir" sözüyle Kalite çemberleri ve Neden-Etki Analizleri konusundaki çalışmaları dikkat çekmiştir. Crosby ise mükemmelliği vurgulamak amacıyla "sıfır hata" yaklaşımını uygulamaya koymuştur. Bütün bu çalışmalar sayesinde kalite sadece üretimi yapan işletmenin sorunu olmaktan çıkmış, nihai mamulün son kullanıcıya ulaşmasına kadar üretim zinciri üzerinde yer alan tüm işletmelerin sorunu ve sorumluluğu haline gelmiştir.

TKY için yapılan birkaç tanımlama şu şekildedir:

TKY; işletmelerde işgörenlerin, tüketicilerin, ortakların, bayilerin, tedarikçilerin vb. memnuniyetini esas alan, mal ya da hizmetin örgütsel süreç, sistemlerin tasarımı ve sürekli iyileştirilmesi yoluyla beklentilerin üzerinde olmasını hedefleyen bir yönetim felsefesidir şeklinde tanımlanabilir (Wilkison, 1992, s.323).

TKY; bir kuruluşdaki tüm faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi ve organizasyondaki tüm çalışanların kesin aktif katılımıyla çalışanlar, müşteriler ve toplum memnun edilerek kârlılığa ulaşılması olarak ifade edilmektedir (Ören, 2002, s.12).

TKY; bir işletmede üretilen ürün ya da hizmetlerin, işletme süreçlerinin ve çalışanlarının sürekli iyileştirme ve geliştirme yolu ile en düşük toplam maliyet düzeyinde, önceden belirlenmiş olan müşteri gereksinim ve beklentilerinin tüm çalışanların katılımı ve kendilerinden beklenen yükümlülükleri yerine getirmeleri sayesinde karşılanarak, işletme performansının iyileştirilmesi stratejisi olarak tanımlanabilir (Ertuğrul, 2006, s.87).

TKY; müşteri gereksinimlerini karşılama veya aşma hedefine sahip bir işletmedeki tüm fonksiyonları sürdürme ve sürekli iyileştirmeye odaklanan bir bütünsel yönetim felsefesidir (Flynn et al. 1994; Kaynak, 2003).

TKY; tüm çalışanların katılımıyla sürekli bir kalite geliştirmeyi, uzun vadeli hedeflerle müşteri tatminini sağlamayı ve tüm topluma faydalı olmayı ve hizmet etmeyi amaç edinmiş bir yönetim anlayışıdır (Özdemir, 2004).

TKY; sürekli iyileştirme, müşteri ihtiyaçlarını karşılama, yeniden işleme almayı azaltma, uzun vadeli düşünme, artan çalışan taahhütü ve takım çalışması, süreçlerin yeniden tasarımı, rekabetçi kıyaslama, takım tabanlı problem çözme,

sonuçların sürekli ölçümü ve tedarikçilerle yakın ilişkiler konularını vurgulayan entegre bir yönetim felsefesidir (Ross, 1993).

TKY; organizasyondaki bütün süreçlerin iyileştirilmesi yani kalitenin yönetimi ve organizasyonun yönetim kalitesinin iyileştirilmesi için yapılan tüm çalışmaların bir neticesi ya da bunların bir sentezi olarak ortaya çıkmış bir yönetim sistemidir (Taş, 2001, s.7).

TKY; süreçlere odaklanan, iç ve dış müşteri ihtiyaçlarını tanıyan ve bu ihtiyaçları analiz etme ve geliştirme için objektif verilere dönüştüren bir kalite yönetim yaklaşımıdır (Longest et al., 2000).

TKY net bir kavram değildir (Hackman et al., 1995), ürün ve/veya hizmet kalitesini geliştirmek için genellikle entegre bir organizasyon stratejisi olarak anlaşılmaktadır (Waldman, 1994). Toplam kalite bir “kalite kontrol” kavramı değildir; bunun çok ötesinde, bir yönetim felsefesi, hatta bir düşünce ve yaşam tarzıdır (Kavrakoğlu, 1998). Toplam kalite felsefesi “doğru olanın ilk seferde doğru olarak yapılması” temeline dayanmaktadır (Sitkin et. al., 1994; Connor, 1997). Bu düşünce düzeltici yaklaşım yerine, önleyici yaklaşımı ifade etmektedir.

Toplam kalite, bir değişim felsefesidir. Bu felsefe, işletmenin tüm üyeleri için öğrenmeyi, sürekli iyileştirmeyi ve değişimi teşvik etmektedir. Aslında toplam kalite felsefesi kültürel değişimi ifade etmektedir (Spencer, 1994). Toplam kalite yaklaşımını işletmeye yerleştirmek doğaldır ki üst yönetimin alacağı stratejik bir karar olup; bu anlayışa geçiş ise; uzun vadeli ve ağırlığın eğitime verileceği bir yatırımı gerektirmektedir (Çetin vd., 2001, s.4).

3.2. TKY'nin Amaç ve Önemi

Kalite kavramı bütünsel uygulama biçimine dönüştürülerek ilk olarak Japonya gibi savaş sonrası ve iflas noktasındaki ülkelere uygulanmıştır. Bu yaklaşımın uygulanması evrensel boyutta bir yaşam felsefesi haline gelmiş ve yaygınlaşmaya başlamıştır. Tüm paydaşlarda memnuniyet yaratma ve bunu aşma ilkesinden hareketle gerçekleştirilmesi gereken bu uygulama ile sorunlar başlamadan önlemler

alınmalı, müşteri odaklı bir memnuniyet hedefi ile taleplerde esneklik ve verimlilik sağlamalı ve tüme varan katılımla, işleri doğru ve zamanında yapma alışkanlığı getirilmelidir şeklindeki temel kuramları içermektedir (Topal, 2000, s.206).

TKY, organizasyonlarda kalitenin artırılmasını amaçlayan bir yönetim felsefesidir. Toplam kalite felsefesinde kalite ve verimliliğin artırılması için çalışanların memnuniyeti, motivasyonu ve ödüllendirilmesi, performans değerlendirme ve ölçme yöntemlerinin kullanılması, organizasyondaki hataların ve yanlışların ortadan kaldırılması, ekip çalışmasına ağırlık verilmesi, başarılı organizasyonların tecrübelerinden yararlanılması, stratejik planlamanın yapılması ve benzeri hedefler üzerinde durulması gereken önemli unsurlardır (Coşkun, 2000, s.18).

TKY'nin temel amacı; müşterinin kalite gereksinimlerine göre hatasız çıktı sağlayarak müşteriye memnun etmek ve kaliteyi geliştirmekle ilgili sürekli çabalarda bulunmaktır. Nitekim Japon Endüstri Standartları adlı kuruluş, toplam kalite yönetimini "müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilecek ürün ve hizmetleri ekonomik olarak üretme sistemi" tanımlamaktadır (Imai, 1997, s.42).

TKY'nin amaçları şunlardır (Şimşek, 2001, s.361-362):

1. İşletmede üst yönetimden saat ücretli personele kadar bütün çalışanların işbirliği içerisinde çalışmalarını sağlamak.
2. Sürekli iyileştirme ve geliştirme (kaizen) alışkanlığını yerleştirmek.
3. Daima en üst kalite düzeyine ulaşmaya çalışmak.
4. Sıfır hatayı esas almak bunun sonucu olarak israfı önlemek.
5. Çalışanların moral ve verimliliğini artırmak.
6. Ürün işlem zamanlarını kısaltmak ve teslimat hızını yükseltmek.
7. Maliyetleri düşürerek kaliteli ürünü ucuza satmak ve yüksek rekabet gücü elde etmek.
8. Müşterileri % 100 tatmin ederek onların güvenini kazanmak.
9. İşletmenin belirlenen hedeflerine ulaşmasını sağlamak.
10. Hiç sona ermeyen ürün geliştirme stratejisi kapsamında üretim süreçlerini devamlı olarak gözden geçirmek.

11. Gerekli gelişmeleri saptamak ve performans kriterleri getirmek.
12. Sorun çözümlemede bir ekip yaklaşımı belirlemek.
13. Haberleşme alanında ve başarılı işin hususunda etkin yollar belirlemek.
14. Kalite performansına erişilmesinde gerekli basit yaklaşımlar kullanabilmek.
15. Rakipleri tam ve detaylı olarak anlamak suretiyle etkili bir rekabet stratejisi oluşturmak.
16. Ürün ve hizmet kalitesinin de ötesinde bütün alanlarda en yüksek kalite performansına erişmek.
17. Kendi pazarlarının ihtiyaçlarına daha etkin ve sağlıklı bir biçimde yönelebilmek.

Imai'ye göre ise TKY'nin başlıca üç hedefinden söz etmek mümkündür (Imai, 1997, s.43):

- Müşterinin isteklerini tatmin edecek ürün ve/veya hizmet üretmek, müşterinin güvenini kazanmak;
- İşletmeyi çalışma prosedürlerini iyileştirici, daha az hata, daha düşük maliyet, daha az borç ve daha avantajlı sipariş getiren önlemlerle daha yüksek karlılığa yönleltmek;
- Çalışanların işletme hedeflerine ulaşma yolunda potansiyellerini tam olarak kullanmalarına yardım etmek; işletme politikasının yayılımını ve gönüllü faaliyetleri teşvik etmek.

3.3. TKY'nin Özellikleri

TKY, bir organizasyondaki tüm birimlerde yürütülen faaliyetlerde kusursuzluğu amaçlayan, organizasyondaki çalışanların tümünün katılımıyla önceden belirlenmiş müşteri beklentilerini sürekli daha kaliteli, daha düşük maliyetli ve daha hızlı bir şekilde karşılanmasını öngören, bütün bu amaçları kurum süreçlerinin ve personelinin sürekli iyileştirilmesi yolu ile gerçekleştirmeye çalışan bir yönetim sistemidir. Bu yönetim sisteminde ana faktör insandır (Yatkın, 2003, s.63).

İnsan esas olarak tüm bir sistemi oluşturan veya sistemi kontrol eden yahut sistemin bir elemanı olması sebebiyle tüm süreçlerin vazgeçilmez parçasıdır (Zennun, 2004, s.12). Başarılı TKY uygulama kapsamı içerisinde de insan faktörlerinin önemi gittikçe artmaktadır (Brah et al., 2002; Chen, 1997; Fok et al., 2000; Golhar et al., 1997; Montes et al., 2003). TKY literatüründe şu insan faktörleri tespit edilmiştir; yönetim (liderlik) tarzı, çalışan tipi, departman etkileşimi, yönetimin kararlılığı, çalışanın değişime karşı tutumu, çalışanları güçlendirme yetkisi, yenilik için ödüller/takdir, vatandaşlık davranışları (Mann et al., 1995; Montes et al., 2003).

TKY sunulan ürün ve/veya hizmetin kalitesinin geliştirilmesi için işletmenin tüm fonksiyonlarının değerlendirilmesi ve geliştirilmesini öngören bir yaklaşımdır. Bu bağlamda toplam kalite yönetiminin dört temel işlevinden söz edilebilir (Halis, 2004, s.94):

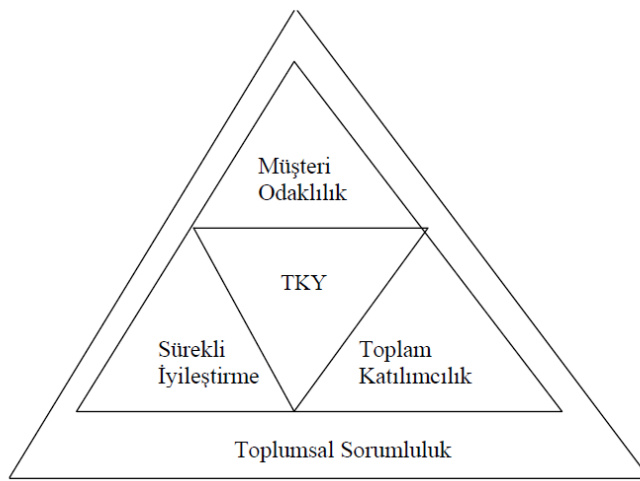
- 1) Müşteri ihtiyaçlarının anlaşılması ve karşılanması,
- 2) Kuruluştaki herkesin katkı ve sorumluluğunun bulunması,
- 3) Departmanların birbirleri için müşteri konumunda olduklarını anlamaları,
- 4) Kalite anlayışının bitmeyen bir süreç olmasıdır.

TKY ayrıca işletmenin yönetiminin bir bütün olarak kalitesini ve verimliliğini arttırmayı ve maliyetleri düşürmeyi amaçlayan bir yönetimdir. TKY, sistemi sürekli olarak geliştirerek mükemmeye ulaşmaya ve amaca yönelmiş işgücünü sağlamaya çalışır (Yatkın, 2008, s.64).

TKY hem bir yönetim düşüncesi ve hem de örgütsel iklimde bir değişim felsefesidir. İşletmede sürekli gelişmeye imkan sağlayan bir ortam oluşturur. İnsana dönük ölçümü, üretimi yapılandırma ve disipline etmeden yararlanarak müşteri tatmini üzerinde odaklaşan bir yönetim düşüncesidir. TKY “doğru olanı, doğru zamanda yapmak ve tüm zamanı doğru kullanmaktır” ilkesine dayanır. Ayrıca önlemeye yönelik bir yaklaşım söz konusudur. Ölçüm ve istatistiklerden olabildiğince yararlanılır, “ölçülemeyen iş ve işlem iyileştirilmez” kuralı geçerlidir (Tekin, 2004, s.36).

3.4. TKY'nin Uygulanabilirliği

İşletmeler uyguladıkları yönetim stratejileriyle bütünleşmiş kendilerine özgü bir TKY uygulama şekli benimsemelidirler. Ancak bununla birlikte, bir işletmede TKY stratejisi ve uygulamalarından söz edebilmek için yönetim anlayışındaki dört yenilik kavramı ve uygulamasının yerleşmiş olması ve süreklilik kazanması gerekmektedir. Bunlar; müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme, toplam katılımcılık ve toplumsal sorumluluktur (Şimşek, 2002, s.99).



Şekil 3.1. Yönetim Alanında 4 Yenilik (Şimşek, 2002, s.99)

Müşteri odaklılık, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine göre ürün ve/veya hizmet üretimini; sürekli iyileştirme, mevcut durumun sürekli olarak daha da iyi olmasının sağlanmasını; toplam katılımcılık, işletmedeki tüm çalışanların katılımının sağlanmasını; toplumsal sorumluluk ise yapılan faaliyetlerde toplum yararının gözetilmesini içermektedir.

Bir işletme kendi hedeflerine uygun ve mümkün olduğunca az dirençle karşılaşacak tarzda bir kalite kültürü oluşturmalı ve buna tüm çalışanların gönüllü katılımını sağlamalıdır.

3.5. TKY'ye Katkısı Olan Önemli Kişiler

3.5.1. Frederick Taylor

TKY'nin temeli, yönetim biliminin başlangıcına dayanır. Bilimsel yönetim dönemi olarak da adlandırılan bu dönemde üretim ve verimlilik konusuna profesyonel olarak yaklaşan ilk kişi Frederick Taylor'dur. Taylor Bilimsel Yönetim adını verdiği teorisi ile işi analiz ederek küçük parçalara ayırmış ve buna göre iş tanımları geliştirmiştir (Bursalıoğlu, 1985, s.22). Böylece işletmeler için daha yüksek kâr ve çalışanlar için daha yüksek ücret sağlanarak verimlilik yükseltilmeye çalışılmıştır. Teknolojinin ilerlemesiyle, iş çeşitliliği artmış ve üretim daha karmaşık hale gelmiştir. Bu da verimlilik açısından uzmanlaşmayı ve çalışanların denetlenmesini zorunlu hale getirmeye başlamıştır.

3.5.2. Walter Shewhart

TKY alanında liderlik görevini üstlenen W.E. Deming ve J.M. Juran'ın istatistiksel düşünme yönünden etkilendiği kişi Walter Shewhart'tır. Shewhart 1920'li yıllarda çalıştığı Bell Atlantic firmasında kalite geliştirme ve problem çözme alanında istatistiksel araçlardan geniş ölçüde yararlanmıştı. Deming o yıllarda bir süre Shewhart'ın çalıştığı Bell Laboratuvar firmasında Shewhart ile birlikte çalışma imkânına sahip olmuştur (Ertuğrul, 2006, s.102).

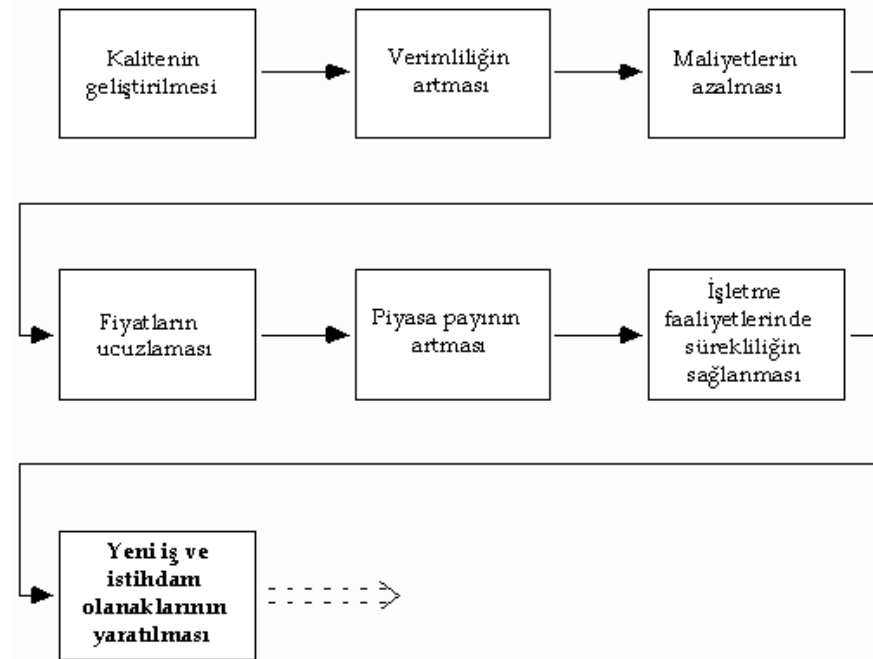
Shewhart istatistiksel kalite kontrol teknikleri kullanılarak organizasyonda başlıca şu avantajların elde edilebileceğini belirtmiştir (Çolak, 2007, s.2):

1. Ürün ortaya çıktıktan sonraki kalite maliyetleri azalır,
2. Ürünün alıcılar tarafından reddedilme oranı azalır,
3. Üretim miktarından maksimum fayda elde edilir,
4. Tüm ürünlerde standart bir kaliteye ulaşılır,
5. Kalite ölçülme işinin dolaylı olarak yapıldığı durumlarda tolerans limitleri azalır.

3.5.3. Dr. William Edwards Deming

Deming uzun yıllarını Toplam Kalite alanında çalışmalar yaparak geçirmiştir. 1930'lı yıllarda Western Electric adlı şirkette Walter A. Shewhart'ın bölümünde çalışarak istatistiğin kalite yönetiminde kullanılması konusunda ilk bilgileri ondan almıştır.

Deming, 1950'li yıllarda pek çok ülkede konferansları verdiğinde bu ülkelerin arasında Türkiye de bulunmaktaydı. Fakat Türkiye Deming'in fikirlerine gereken önemi göstermemiştir. Japonlar ise savaş sonrasında çöken endüstrilerinin kalkınmasında bu fikirlerden yararlanmayı düşünmüşlerdir. Japon Bilim Adamları ve Mühendisler tarafından Japonya'ya davet edilen Deming, Japonlara toplam kalite yönetimini öğreten ve benimseten kişidir. Japonları, kendi geliştirdikleri yöntemleri uygulamaları durumunda dünyada kalite devrimi yapabileceklerine inandırmıştır. Bu konuda Japonya'daki konferanslarda söylediği şu cümleler çok anlamlıdır: "Eğer beni dinlerseniz beş yıl içinde dünyayı yakalayabilirsiniz, dinlemeye devam ederseniz dünya sizi yakalamaya uğraşır" (Tikici vd., 2004, s.46). Bu ülkede her yıl "Deming Ödülleri" adı altında kalite ödülleri verilmektedir (Garvin, 1988).

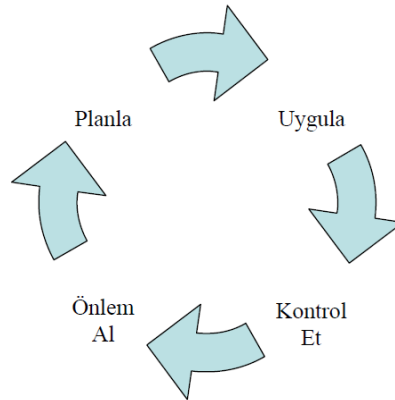


Şekil 3.2. Deming'in Kalite Zincir Reaksiyonu (Aktan, 1997)

Deming, müşteriye üretimin önemli parçası olarak tanımlamaktadır. Ona göre sadece ihtiyaçların karşılanması yeterli değildir. Aynı zamanda müşteri hizmetten zevk de almalıdır. Bunun için ürün ya da hizmetler geliştirilmeli ve rekabet gücü artırılmalıdır (Doğan, 2003, s.170).

Deming'e göre, çalışanlar ne kadar çalışırlarsa çalışsınlar, sistemin kalite düzeyini aşamayacaklarından, sistem içindeki sorunları bularak çözmekle yöneticiler görevlendirilmiştir. Yönetim, genel değişim nedenlerini gidermedikçe söz konusu nedenler sistemde kalıcı olmaktadır. Özel değişim nedenlerinin ne zaman ortaya çıkacağı tahmin edilemese de sistemde çalışan kişiler tarafından belirlenerek giderilmektedirler. Yönetimin işi, genel ve özel değişim nedenlerini anlayarak aralarındaki farkları belirlemektir (Deming, 1986).

Deming, kalitenin tüm işletmenin sorumluluğunda olduğunu savunmuş ve İstatistiksel Süreç Kontrolünün kullanılmasını sağlamıştır. Muayeneye dayalı kalite kontrolünün geçerli olduğu Taylor döneminde “planla, yap, gör” şeklindeki açıklanan kalite kontrol süreci, Deming tarafından geliştirilmiş ve “Deming Döngüsü” veya “PUKÖ Döngüsü” olarak adlandırılmıştır (Yatkın, 2008, s.8).



Şekil 3.3. PUKÖ Döngüsü (Yalçın vd., 2002, s.20)

PUKÖ döngüsü klasik yönetimden de iyi bilinen ve her işletmeye kolaylıkla uygulanabilecek faaliyetlerden oluşur. Bu döngü TKY'nin temel ilkelerinden biri

haline gelerek yaygınlaşmıştır. Kalitede sürekli geliştirmeye yönelik sistematik bir yaklaşım olup uygulama adımları şu şekildedir (Kazan ve Demirel, 2002, s.48-56):

- Sürekli geliştirme için bir yaklaşımın planlanması,
- Planlanmış aktivitelerin uygulanması,
- Sonuçların kontrol edilmesi,
- Sonuçlara göre önlem alınması.

3.5.4. Joseph M. Juran

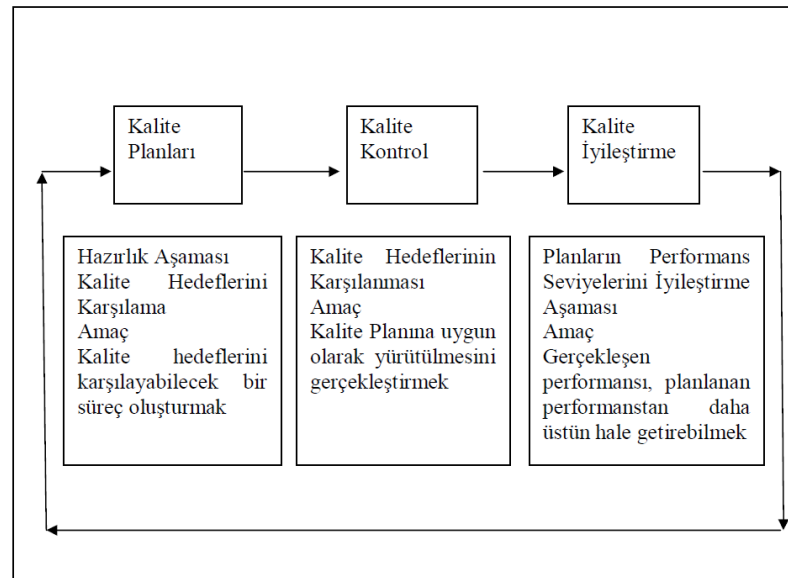
Juran da Deming gibi II. Dünya Savaşı sonrasında Japonya'nın yeniden inşası konusunda kalite devrimine katkıda bulunmuştur. Kalite yönetimi ile ilgili literatüre birçok eser bırakan Juran, kaliteyi kullanıma uygunluk olarak tarif edip, kalitenin bir proje olması gerektiğini kabul etmiştir. Hataların ve kayıpların iş gücü tarafından yapılan yanlışlıklardan çok sistem hatalarından kaynaklandığını vurgulamıştır.

Juran organizasyonların kalite konusuna gereken önemi vermeleri konusunda çaba sarf etmiş ve yüksek kalitenin işletmelere kazandıracığı yararları şöyle sıralamıştır (Tikici vd., 2004, s.48-49):

- Artan müşteri tatmini,
- Rekabet gücü,
- Artan Pazar payı,
- Artan satış geliri,
- Azalan hata oranı,
- Azalan müşteri memnuniyetsizliği,
- Azalan maliyetler,
- Kapasite artışı,
- Azalan muayene işlemi.

Şekil 3.4'de Juran'ın kalite yönetim felsefesinin kalite planlaması, kalite kontrolü ve kalite iyileştirmesi olmak üzere üç aşamadan oluştuğu görülmektedir. Kalite planlaması, müşteri ihtiyaçlarına cevap verilebilmesi amacıyla tedarikçilerle işbirliği yapma ve böylece yüksek kazançla düşük maliyet sağlamaya yönelik

aktivitelerden oluşmaktadır. Kalite kontrolü, belirlenen ölçüm birimlerine ve oluşturulan ölçütlere göre, performans standartlarının belirlenerek fiili performansın ölçülmesi ve gerçekleşen ile planlanan arasındaki sapmaların değerlendirmesine dayanmaktadır. Kalite iyileştirmesi ise, ihtiyaçlara uygun olarak özel projelerin tanımlanması ve bu projelerin organizasyonu ile sağlanmaktadır.



Şekil 3.4. Juran'ın Kalite Yönetim Felsefesi (Çetin, 2002, s.35)

Juran bunların yanı sıra kaliteyi geliştirmek için şu konulara da dikkat çekmiştir (Cafıoğlu, 1996, s.19);

- Yıllık yapısal gelişme planları,
- Organizasyondaki herkes için eğitim,
- Kalitenin yönettiği liderlik.

3.5.5. Dr. Armand V. Feigenbaum

General Electric'in eski üretim ve kalite işlemleri müdürü Dr. Armand V. Feigenbaum, kaliteden işletmedeki tüm birimlerin sorumlu olduğunu yani toplam kalite kontrolü ileri sürmüştür (Şimşek, 2002, s.121).

Feigenbaum'a göre kalite, organizasyonu yönetmenin bir yoludur. Bir işletmede kalite alanında iyileştirmeler yapabilmek için tüm çalışanların katılımını sağlayarak müşteri odaklı bir kalite yönetim anlayışını yerleştirmek gerektiğine inanmıştır. Ayrıca kalite sistemlerinin etkili bir biçimde kurulması ve yönetilmesinin kaliteye yapılacak yatırımların geri dönüş hızını belirleyeceğine inanarak, kalitesizliğin maliyetinin belirlenmesinin kalite için gerekli olduğunu düşünmüştür (Tikici vd., 2004, s.50).

Feigenbaum'a göre toplam kalite kontrolünün dört temel görevi bulunmaktadır (Feigenbaum, 1961, s.27):

a) Yeni ürün kontrolü: Maliyet ve kalite ölçütünün kurularak bu ölçüt doğrultusunda kalite boyutlarının ve müşteri taleplerinin karşılanmasını ve üretim aşamasında karşılaşılabilecek muhtemel kalite sorunlarının saptanarak, aşılmasını kapsamaktadır.

b) Satın alma kontrolü: Tedarikçilerle yapılan işbirlikleriyle ürünlerde sürekli aynı kalitenin sağlanabilmesi için, girdilerin istenilen özelliklere sahip olduğundan emin olunmasını kapsamaktadır.

c) Ürün kontrolü: Ürünlerin, müşteri istek ve beklentileri doğrultusunda üretilerek piyasaya sunulmasını, hatalı ürünlerin müşteriye ulaşmasının engellenmesini ve servis hizmetlerini kapsamaktadır.

d) Özel süreç çalışmaları: Ürün maliyetinin ve kalitesinin istenilen seviyede sağlanması için, etkin olmayan süreçlerin kontrol edilerek daha iyi sonuçlara ulaşılmasını kapsamaktadır.

Feigenbaum'a göre ürünlerin kalitesi, üretime bağlı olarak şu üç aşamada yürütülmektedir (Feigenbaum, 1961, s.28):

a) Tasarım aşaması kalitesi: Bir ürünün üretime veya servise, hazır hale getirilene kadar müşteri ihtiyaçları ile işletme içi veya dışı etkenlerin dikkate alınarak planlanması sürecini kapsamaktadır.

b) Üretim aşaması kalitesi: Ürünün tasarım aşamasındaki planlara ve müşteri isteklerine göre üretilerek teslim edilme sürecini kapsamaktadır.

c) Kullanım aşaması kalitesi: Ürünün müşteriye teslim edilmesi sonrasında verilen hizmetleri ve sonrasında müşteri şikayetlerinin değerlendirilmesi sürecini kapsamaktadır.

3.5.6. Genichi Taguchi

Taguchi, “kalite mühendisliği” kavramının fikir babası olarak kabul edilir. Taguchi'nin bu alandaki fikirlerini ve katkıları şu şekildedir; Kalite mühendisliği ürün ve süreç kalitesini iyileştirmek için “istatistiksel deney tasarımı”nın önemi üzerinde durur. İstatistiksel deney tasarımı, organizasyonda kalite geliştirme çalışmalarında kullanılan, kontrol edilebilen ve kontrol edilemeyen değişkenlerin hedef kalite parametresi veya parametreler üzerindeki etkilerini belirler (Ertuğrul, 2006, s.108).

Taguchi'nin kalite felsefesi şöyledir (Çolak, 2007, s.9):

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.

3.5.7. Philip B. Crosby

Philip Crosby en çok 1960'lardaki çok amaçlı füzelerin kalite projeleriyle ve geliştirdiği “sıfır hata” görüşüyle tanınmıştır. Toplam kalite alanında kalite maliyeti kavramını geliştirerek, toplam kalite felsefesine önemli katkılarda bulunan bir yönetim düşünürüdür. Crosby'ye göre kalite, yerine ve ihtiyaca göre kullanımdır ve gereksiz kullanım maliyeti yükseltir. Ayrıca, hata önlemenin ürün tasarımı aşamasından başlaması gerektiğini savunmuştur. Düşük veya yüksek kalite tanımlamalarından çok, uygun veya uygunsuz, kullanışlı veya kullanışsız terimlerini kullanmayı tercih etmiştir.

Crosby'ye göre, organizasyonun kaliteyi sürekli olarak geliştirebilmesi için bazı şartlar gereklidir. Bunlar özetle şunlardır:

1. Yönetimin kararlılığının sağlanması
2. Kalite geliştirme için çalışma grupları oluşturulması
3. Tüm çalışanların kalite konusunda bilinçlendirilmesi
4. Kalitenin ölçülmesi ve kontrolünün sağlanması
5. Kalite değerlendirme maliyetinin kontrol altında tutulması
6. Hataları çözmek için önlem alınması
7. Sıfır hata anlayışının öneminin çalışanlara anlatılması
8. Sıfır hata anlayışı için bir grubun görevlendirilmesi
9. Kalite denetçilerinin eğitiminin sağlanması
10. Çalışanların amaçlarının saptanması
11. Problemler için çalışanlarla yönetimin iletişiminin sağlanması
12. Çalışanların kaliteye katkılarının takdir edilmesi
13. Kalite konseyinin oluşturulması
14. Yapılan çalışmaların sürekliliğinin sağlanması

3.5.8. Prof. Dr. Kaoru Ishikawa

Deming ve Juran'ın öğrencisi Ishikawa; Japonya'da TKY' ye katkıda bulunan liderlerin başında gelmekte ve kalite çemberlerinin babası olarak anılmaktadır. Juran, Deming ve Fiegenbaum' un kalite yönetimi görüşlerini Japon görüşü içinde bütünleştirmiştir. Ayrıca kalite sorunlarının, istatistiksel araçlarla çözülebileceğini savunmuştur. "Kalite her bir tasarım ve prosesin içinde yer almalıdır. Muayene yoluyla kalite yaratılmaz" görüşünü ileri sürmüştür. Ishikawa yaklaşımının en karakteristik özelliği, temel hedefin müşterinin tüm ihtiyaç ve beklentilerine cevap vermeye yönelik olmasıdır. TKY ve onun bir parçası olarak kurulan kalite çemberlerini bir formasyon geliştirme sistemi olarak ortaya koymuştur (Efil, 2006, s.91).

Toplam kalite stratejilerinin gelişimine büyük katkıları olan Ishikawa, kalite geliştirme çalışmalarına organizasyondaki tüm personelin katılımını öngörürken, işletme çapındaki tüm süreç ve faaliyetlerin de kalite sistemine dahil edilmesini

gerekli görmektedir (Tikici vd., 2004). Hatta kalite yönetiminin şirketin kendisinin yanı sıra satış sonrası servisini de kapsadığını öne sürmektedir.

Ishikawa, işletmelerde kalite yönetiminin etkinliği için, sorun çözümünde çalışanların katkılarından yararlanmayı amaçlayan kalite çemberlerini geliştirmiştir. Kalite çemberleriyle sorun çözümüne, pareto analizi, neden sonuç diyagramı, kontrol listeleri gibi basit istatistiki yöntemler yeterli olmaktadır (Ishikawa, 1995, s.76).

Ishikawa'ya göre TKY'de başarıyı yakalayabilmek için şunlara dikkat edilmelidir (Coşkun, 2000, s.18):

- Tüm organizasyonda kalite kontrol çalışmalarını yürütün ve tüm çalışanların katılımını sağlayın.
- Kalite kontrol çemberlerinin kullanımına önem verin.
- Kalite kontrol eğitimle başlar, eğitimle biter. Kalite kontrol konusunda yoğun eğitim ve seminer programları uygulayın.
- Kalite kontrol çalışmalarını, yönetim kurulu başkanı ve kalite konseyi tarafından yılda en az iki kez denetleyin.
- Problem çözmede istatistiksel araçları kullanın.
- Organizasyonda radikal değişim için devrimci olun.
- Kalite kontrol faaliyetlerinin ulusal düzeyde yaygınlaştırılması çabalarına katılın.

3.5.9. Masaaki - Imai

Imai, TKY'ye kazandırdığı “sürekli gelişme (Kaizen)” kavramı ile öne çıkmıştır. Bu kavram bir felsefe veya bir yaşam tarzını ifade etmektedir. Japonlara göre bu kavram her geçen günün bir öncekinden daha iyi olması gerektiğini belirtmektedir. Sürekli gelişme sayesinde işletme hem kısa hem de uzun vadede başarıya ulaşabilir. Imai'ye göre TKY'nin başlıca hedeflerinden biri de işletmeyi, çalışma prosedürlerini iyileştirici, daha az hata, daha düşük maliyet, daha az borç ve daha avantajlı sipariş getiren önlemlerle daha yüksek karlılığa yöneltmektir (Imai, 1997, s.43).

Birçok kişinin TKY üzerine katkısına bakıldığında TKY'nin bir devrim değil, bir evrim olduğu görülmektedir. Bilimsel yönetimden günümüze kadar adım adım geliştirilmiştir.

3.6. TKY'nin Temel İlkeleri

TKY felsefesi için literatürde farklı çalışmalarda farklı ilkeler temel alınmıştır. Bunlardan bazıları şunlardır:

- Saraph ve arkadaşları (1989) ve Badri ve arkadaşları (1995) için; üst yönetimin rolü ve kalite politikası, kalite departmanının rolü, eğitim, çalışan ilişkileri, kalite verileri ve raporlama, tedarikçi kalite yönetimi, ürün/hizmet tasarımı, süreç yönetimi./işlem prosedürleri.
- Anderson ve arkadaşları (1995) için; müşteri memnuniyeti, vizyoner liderlik, sürekli iyileştirme, süreç yönetimi, iç işbirliği, öğrenme, çalışanların birbirini tamamlaması, dış işbirliği.
- Flynn ve arkadaşları (1994, 1995) için; üst yönetim desteği (kalite liderliği ve kalite geliştirme ödülleri), kalite bilgisi (süreç kontrolü ve geri besleme), süreç yönetimi (temizlik ve organizasyon), ürün tasarımı (yeni ürün kalitesi ve fonksiyonel tasarım süreci), işgücü yönetimi (takım çalışması seçimi), tedarikçi bağlılığı (tedarikçi ilişkileri) ve müşteri bağlılığı (müşteriyle etkileşim).
- Powell (1995) için; yakın müşteri ilişkileri, kararlı liderlik, TKY'nin benimsenmesi ve iletişimi, süreç iyileştirme, sıfır hata anlayışı, esnek üretim, eğitim artışı, çalışanları yetkilendirme, açık organizasyon, kıyaslama (benchmarking), yakın tedarikçi ilişkileri, ölçüm.
- Ahire ve arkadaşları (1996) için; üst yönetim taahhütü, müşteri odaklılık, tedarikçi kalite yönetimi, tasarım kalite yönetimi, kıyaslama (benchmarking), istatistiksel süreç kontrol kullanımı, iç kalite bilgi kullanımı, çalışan yetkilendirme, çalışan katılımı, çalışan eğitimi, ürün kalitesi, tedarikçi performansı.
- Terziovski ve Samson (1999) için; liderlik, insan yönetimi, müşteri odaklılık, planlama, süreç yönetimi, bilgi ve analiz.

- Sila ve Ebrahimpour (2002) (ana kavramlar 1989-2000 yılları arasında yayınlanmış 347 araştırma esaslı makalenin analizine göre özetlenmiştir) için; müşteri odaklılık ve memnuniyeti, liderlik ve üst yönetim taahhütü, sürekli iyileştirme ve yenilik, süreç yönetimi, çalışan eğitimi, takım çalışması, çalışanların bağlılığı, herkesin katılımı, kalite bilgi ve performans ölçümü.
- Conca ve arkadaşları (2004) için; liderlik, kalite planlama, çalışan yönetimi, tedarikçi yönetimi, müşteri odaklılık, süreç yönetimi, sürekli iyileştirme, eğitim.
- Kaynak ve Hartley (2005) için; yönetim liderliği, eğitim, çalışan ilişkileri, kalite verileri ve raporlama, müşteri ilişkileri, tedarikçi kalite yönetimi, ürün/hizmet tasarımı, süreç yönetimi.

Bu çalışmada ise TKY'nin temel ilkeleri 9 grupta incelenmektedir: Liderlik, kalite bilgisi yönetimi, eğitim, sürekli iyileştirme, çalışanların katılımı, tedarikçi kalite yönetimi, müşteri odaklılık, stratejik kalite planlama, süreç yönetimi.

3.6.1. Liderlik

Kalitenin geliştirilebilmesi tüm sektörlerde işletmenin üst yönetiminden başlamaktadır. Yönetim kademesi arttıkça sistem geliştirme yetki ve sorumluluğu da artmaktadır (Kavrakoğlu, 1996, s.23). Başarıya ulaşmak için güçlü potansiyele sahip işletmelerin yöneticileri kalitenin sürekli iyileştirilmesi ve yönetimi için idari bağlılığı iletme ve sistemi geliştirmede çok kararlıdırlar. Yöneticilerin ve liderlerin bağlılığı ve katılımı; TKY'nin başarısında en etkili faktörlerden biridir (Criado and Calvo-Mora, 2009).

Lider; engin tecrübesiyle çevresindekilere yol gösteren, onları eğiten ama sırası geldiğinde onlara danışan, onların fikirlerinin alan kişidir (Yamak, 1998, s.172). TKY'de liderin görevi, işgörenleri güdülemek, işgörenlerin gelişmelerini sağlamak, sistemi bir bütün olarak görebilmek, ekip çalışmalarının yararlarına inanmak ve uygulamak, işgören-yönetici-müşteri arasında çok yönlü iletişim kurabilmek, elde edilen verileri verimli ve etkili kullanabilmektir (Doğan, 2002, s.86-87). Ayrıca karar

vermede katılım için diğer çalışanları teşvik eder, faaliyetlerde yetki devreder ve çalışanlar için işi kolaylaştırırlar (Halis, 2004, s.97).

Liderlik, TKY'nin etkinliği için önemli bir faktördür çünkü liderlik kalite planlama, insan kaynakları yönetimi, eğitim ve müşteri odaklılık ile doğrudan ilişkilidir (Anderson et al., 1995; Tari et al., 2007; Lee et al., 2003; Kaynak, 2003).

TKY anlayışının işletmede benimsetilmesi ve uygulanmasında işletme içerisindeki yöneticilerin klasik yönetici anlayışının ötesinde lider-yönetici davranışları sergilemesi ve bu şekilde iş görenlerin kalite bilincini işletme faaliyetlerinde ön plana çıkaran aksiyonlar yaratmalarını sağlamaları gerekir (Bakan ve Büyükbeşe, 2008, s.238). Hedef, politika ve stratejilerini belirlemiş, bunları toplam kalite dilindeki ifadesiyle vizyon ve misyon halinde yazılı olarak onaylamış, bir program dahilinde sistematik uygulama ile özümsemiş, sisteme ilişkin faktörler, süreçler ve sonuçlar açısından değerlendirmiş bir yönetici kurumsal kalite uygulamalarından başarıyı kolayca yakalayabilecektir (Conti, 1998, s.305).

3.6.2. Kalite Bilgisi Yönetimi

Bilgi, örgütsel faaliyetlerin sürdürülmesinin her adımında sürekli biçimde gereksinim duyulan bir kaynaktır. Gerekli bilgiye sahip olan örgütler, bu bilgileri elde edemeyen örgütlere göre, söz konusu örgütlerin faaliyet alanlarında daha başarılı olacaktırlar (Tekin vd., 2003, s.5).

TKY tüm işletme genelinde bilgi gerektiren bir yönetim anlayışına sahiptir. TKY anlayışını benimseyen bir işletmede alt düzeyden üst düzeye kadar tüm çalışanlar bu konuda bilgi sahibi olmalı ve gerekli eğitimleri almalıdırlar.

TKY'nin başarılı bir şekilde uygulanması için hem miktar ve çeşit bakımından daha fazla bilginin elde edilmesi, işlenmesi, hem de elde edilen bilginin işletme içindeki ve dışındaki ilgili birimlere zamanında aktarılmasını mümkün kılacak bir

sistem oluşturulmalıdır. Aksi takdirde TKY uygulamasından beklenen faydaların elde edilmesi güç olacaktır (Güleş, 2000, s.111).

Kıyaslama, bir işletmenin kendi sektöründe en iyi performansa sahip işletmeleri bulup onların karşısında kendi performansını ölçmesi, önce onlarla eşit düzeye gelmeyi, sonra da onların performansını geçmeyi hedeflemesidir (Thurow, 1994, s.283). Yani işletmeler en iyi uygulamaları sürekli olarak takip ederek kendi işletmelerine adapte etmeye çalışmalıdırlar.

3.6.3. Eğitim

Bilgi toplumuna geçişte en önemli sermaye bilgi olmaya başlamıştır ve eğitimle insanlara yatırım düşüncesi bir işletme için çok önemli bir unsur haline gelmiştir. Bu gelişmelerden işçi ve işvereniyle tüm iş çevresi etkilenecek, eğitimin önem kazanmasıyla birlikte en önemli değer emek, en değerli emek de, eğitimle donanmış bilgili insan olmaya başlamıştır (Tanrıverdi, 1998, s.10).

Klasik yönetim anlayışından tamamen farklı bir sisteme sahip TKY anlayışını benimseyen bir işletme, tüm çalışanlarını mesleki görevlerine hazırlamalı ve onların eğitim düzeyindeki en son gelişmelere uyum göstermelerini sağlamalıdır. Bu bağlamda çalışanların eğitimi, yetiştirilmesi ve özellikle de motive edilmesi TKY'nin temel taşlarından birini oluşturmaktadır (Şimşek, 2002, s.137). Güçlü bir potansiyele ulaşmak isteyen işletmelerde hem yöneticiler hem de diğer çalışanlar için eğitim ön plana çıkmaktadır (Criado and Calvo-Mora, 2009). Kalite yönetiminin geleceği için çalışanların bilgileri ve tüm öğrendikleri önemlidir (Soltani et al., 2004). Ayrıca işletmeler, kendilerini diğerlerinden farklılaştıran ve daha iyi sonuçlar elde etmelerini sağlayan kendi davranış tarzlarını geliştirirler ve değişimlere hızlı uyum sağlama yeteneğine sahiptirler (Rahman, 2001; Taylor and Wright, 2003).

TKY sistemi içerisinde kalite amaçlarının sağlanabilmesi her şeyden önce tüm çalışanların eğitim düzeyine ve Toplam Kalite Yönetimi konusundaki aldıkları

eğitime bağlıdır (Tekin vd., 2003, s.44). Ishikawa'nın bir görüşü şöyledir; "Kalitenin başlangıcı da bitişi de eğitimidir".

TKY anlayışında işletme içerisindeki tüm çalışanların bilgilendirilmesi, buna ilişkin eğitim programlarının tasarlanıp uygulanması gerekmektedir. Tüm alışanlara toplam kalite felsefesinin açıklanması, benimsetilmesi örgütün üst kademe yönetiminden alt kademelerde görevli işçi ve teknik elemanlara verilecek eğitimlerle gerçekleştirilmektedir (Eren, 2001, s.110). TKY'ye ilişkin eğitim kişileri farkına varma, anlama tavrı değiştirerek motive olma sürecinden geçirecektir (şirvancı, 1992, s.15). Ayrıca eğitimin performansla ilişkisi de dikkate alınmalı, personelin yeni görevler üstlenmek için gerekli bilgi ve beceriye sahip olmaları sağlanmalıdır (Canman, 2000, s.128). Çalışanları yaratıcı ve yapıcı hale getiren eğitim programlarının yanında sorun çözme bilgi, beceri ve deneyime sahip bir danışmanlık organına da ihtiyaç vardır (Çoruh, 1997, s.6).

TKY'ye göre tam katılımın sağlanabilmesi için tüm işgörenlerin çok daha fazla bilgi ve beceriye sahip olması gerekmektedir. İşletme çapında eğitime önem verilip sürekliliği sağlanarak kapasitesi yüksek, müşteri odaklı, bilgiyi kolayca alabilen, TKY felsefesini benimsemiş çalışanlar elde edilebilir. Eğitim, davranış değişikliğinin yanı sıra işgörenlerin belirli hedeflere yönelik faaliyetlerde bulunarak işletmenin mükemmelliğe doğru yol almasını sağlar. İşletmeye yeni katılan personelin oryantasyonuyla başlayan eğitim, emeklilik, istifa v.b. nedenlerle işten ayrılınca kadar devam eder (etin vd., 2001, s.169).

TKY eğitimi diğer eğitimlerden farklı olarak sadece belirli bir zaman dilimiyle sınırlı değildir, sürekli yapılıır. Böylece izlenmesi ve sonuçları daha iyi sağlanabilir. Çalışanların sürekli eğitim sayesinde TKY'yi daha iyi anlayıp uyum sağlamaları ve böylece etkinlik ve verimliliklerinin artması göze çarpar.

Bir işletmedeki tüm çalışanların katılımıyla eğitimlerin sürekli gelişimi sağlanmaktadır. Elde edilen başarıların takdir edilmesi kişileri daha da motive ederek yeni gelişmelere hazırlamaktadır. Motivasyon sürekli eğitimle desteklenirse

katılımdan yüksek başarı elde edilebilir. Elde edilen başarılar motivasyonu daha da artıracığından katılım güçlenecektir. Katılımın güçlenmesi iletişim, motivasyon ve eğitiminde yükselmesini sağlayacaktır (Öztürk, 1993, s.61).

3.6.4. Sürekli İyileştirme

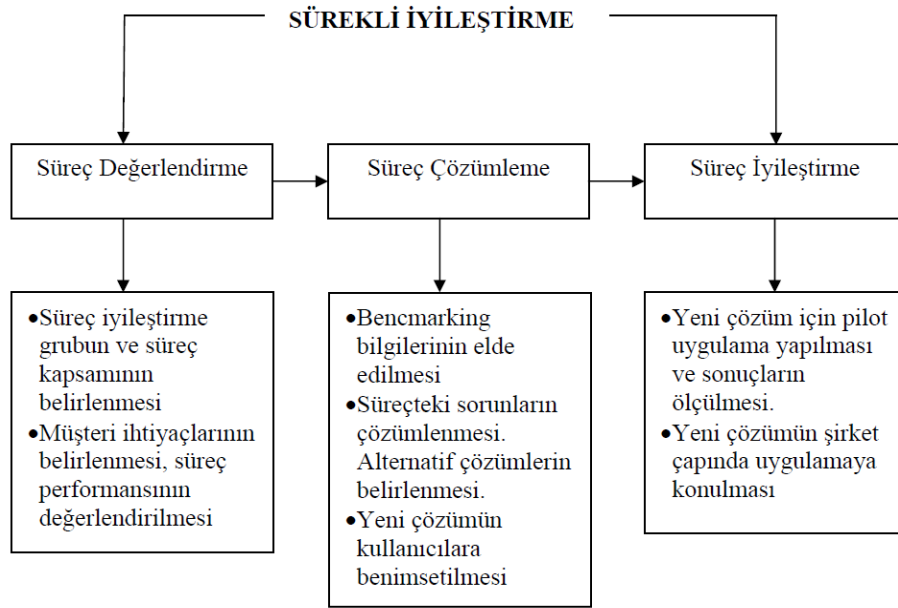
Pazarlarda rekabet edebilmek için işletmeler, mükemmel sonuçlara ulaştıran ana süreçlerin yönetiminde hataları önlemeye çalışmalıdırlar (Deming, 1986; Murat et al., 2004; Powell, 1995; Seinor and Swailer, 2004). Mükemmellik ve sıfır hata yaklaşımlarının temelini oluşturan sürekli iyileştirme (kaizen) sürekli olarak daha iyiyi aramayı ifade eder. Ulaşılan seviye hiçbir zaman yeterli değildir ve bir iyileştirme projesinin bittiği yerde yeni bir iyileştirme projesi başlar.

Sürekli iyileşme, işletmelerin günümüzdeki yoğun iç ve dış rekabete karşı ayakta kalabilmelerini ve rekabet üstünlüğü elde edebilmelerinin temel koşullarından biridir. İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmek için yürüttüğü faaliyetlere ilişkin tüm süreçlerde, varılan sonuç ne olursa olsun bununla tatmin olunmayıp, sürekli daha iyiye ulaşma çabasının işletmedeki tüm çalışanların ve işletmenin tüm çevresinin katkılarıyla gerçekleştirilmesidir (Bolat, 2000, s.37-38).

Sürekli gelişme anlayışında örgütler ürün ve hizmet kalitesini geliştirme ve iyileştirmek için bütün imkanlarını kullanmalıdır. Bu yüzden sürekli iyileştirmenin TKY’de en temel ilkelerden biri olduğunu söylemek yanlış olmaz (Ören, 2002, s.42). Günümüz dünyasında rekabette başarılı olan TKY’nin “değişmeyen ölür” felsefesi ve “yeterince iyi yeterli değildir” ilkesi ışığında sürekli olarak kendilerini yenileyen ve hızla değişen işletmeler olduğu görülmektedir (Tekin, 2004, s.49).

TKY’yi uygulayan işletmelerde sürekli iyileştirme ön plana çıkar; işletmedeki tüm çalışanlar üretim süreçlerini iyileştirmek, ürün kalitesini geliştirmek, problemleri çözmek, müşteri memnuniyetini sağlamak için yetkilendirilir ve böylece sürekli iyileştirme çabalarının gelişmesine katkıda bulunan işletme kültürünün oluşması

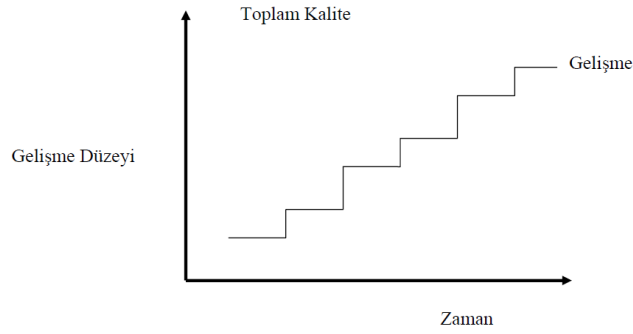
sağlanır. Sürekli iyileştirme belli süreçlerden oluşmaktadır ve Şekil 3.5'te bu süreçler gösterilmiştir (Ören, 2002, s.41).



Şekil 3.5. Sürekli İyileştirme Metodolojisi (Ören, 2002, s.41)

Müşteri memnuniyetini dikkate alan TKY anlayışında müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması, yönetici ve tüm çalışanların ürün ve/veya hizmetleri ve süreçleri sürekli geliştirmelerine bağlıdır (Psychogios and Priporas, 2007, s.40-66). İyileşmenin sürekli olması için en alttakinden en üst düzey yöneticiye kadar tüm iş görenlerin yaratıcı yeteneklerini kullanmalarını mümkün kılacak katılımcı bir yönetim kültürü geliştirilip uygulanmalıdır (Şimşek, 2002, s.31).

Şekil 3.6'da da görüldüğü gibi takım çalışması esasına dayanan sürekli iyileştirmenin gerçekleştirilmesindeki ilerlemeler, sıçramanın sıklığı sayesinde. İyi çok iyinin düşmanıdır anlayışı esastır ve her zaman daha iyinin olabileceği varsayımı sonsuz bir döngü oluşturur.



Şekil 3.6. Sürekli İyileştirme Yöntemi (Şimşek, 2002, s.31)

Sürekli iyileştirmeyi sağlamak için üç temel şart söz konusudur (Peker, 1996):

1. Sistem kusursuz şekilde işlese bile, mevcut durumu yeterli bulmayarak, her zaman geliştirilecek bir faktör olarak görmek gerekmektedir.
2. İşletmedeki insan faktörünü geliştirmek gerekmektedir. Tüm çalışanlar iyileştirme faaliyetlerine dahil edilmeye çalışılmalıdır.
3. Problem çözme teknikleri yaygın bir biçimde kullanılmalıdır. İşletmelerde karşılaşılan problemlerin birçoğu, basit istatistik ve karar verme teknikleriyle çözülebilir. Sistem geliştirmek için de bu teknikler kullanılmaktadır. Bu nedenle, söz konusu teknikleri, tüm çalışanlara, öğretip uygulayacak düzeyde eğitmek gerekir, bu da üst yönetimin görevidir.

Japon işletmelerin batıdakilere göre daha başarılı olmasını sağlayan da, mevcut durumu yeterli kabul etmeyip devamlı gelişme içinde bulunmayı temel ilke edinen kaizen kavramıdır (Ertuğrul, 2006, s.78-79).

Sürekli iyileştirmenin getirileri şunlardır (Kavrakoğlu 1996, s.14):

- İşletmenin tüm faaliyetlerinde bir canlılık meydana gelir.
- Tüm çalışanların aynı amaç ve hedef doğrultusunda çalışması sağlanır
- Birimler, kendi işlerini daha etkin ve verimli biçimde yürütür.
- Etkileşim içinde olan departmanların ortak sorunları en kısa yoldan ve kalıcı bir biçimde çözümlenir.
- Çalışanların bilgi ve beceri düzeyi yükselir, motivasyonu artar.
- Prodüktivite ve diğer temel rekabet unsurları daha hızlı bir gelişme gösterir.

3.6.5. Çalışanların Katılımı

Takımlar, işgörenlerin karşılıklı anlayışlarını artıran güven ortamını oluşturarak üstün performans düzeyi yakalamaya yönelik çalışmalar yapan ve işletmeyi hedeflerine ulaştıran, az sayıda kişinin oluşturduğu yapılar olarak tanımlanabilirler (Armstrong, 2001, s.4). Takım çalışması ise farklı becerileri ve deneyimleri olan kişilerin var olan süreçleri geliştirmek, yeni ürün ve hizmetler için fikirler geliştirmek, problem çözmek, kaliteyi ve hizmeti iyileştirmek, verimi ve karlılığı artırmak gibi konularda ortak hedefe doğru giden bir grubun içinde yer almaları sürecidir (Baltaş, 1997, s.6). Bir işletmede takım çalışmasına dayalı bir kültür geliştiğinde, çalışanlar geleceğe umutla bakabilecek ve işletme için iyi olanın onlar için de iyi olacağına inanmaya başlayacaklardır. Takım ruhunun oluşturulması sadece kaliteyi artırmakla kalmaz, aynı zamanda olumlu bir iklim de sağlar (Halis, 2004, s.106). Örneğin Japonlar bir işi planlama ve yürütmede hiçbir zaman tek başlarına hareket etmezler, mutlaka ekipler halinde çalışırlar (Eren, 2001, s.85).

TKY felsefesi sadece belirli fonksiyonlar veya departmanlarda değil tüm işletme genelinde benimsenip uygulanmalıdır (Leonard and McAdam, 2003; Murat et al., 2004; Criado and Calvo-Mora, 2009) Yani kalite bir departman veya fonksiyonda başlamaz, tüm işletmenin sorumluluğundadır (Crosby, 1990).

TKY'nin başarıyla uygulanmasında çalışanların hoşgörüsü, desteği, uyumu ve organizasyonel katkıları önemli faktörlerdir (Montes et al., 2003). Destekleyici bir organizasyon ortamında TKY uygulama, çalışanları kalite sonuçlarına ulaşmak için daha çok ve akıllıca çalışma konusunda motive eder (Hackman and Wageman, 1995). Çalışanlar birbirlerini teşvik etme ve desteklemenin yanı sıra bilgi ve uzmanlıklarını birbirleriyle paylaşarak görevlerini yerine getirmelerine yardımcı olmalıdırlar (Zhou and George, 2001; Joiner, 2007). Örneğin; bir çalışan çözümünü bilmediği zor ve yeni bir görevle karşılaştığında arkadaşları bilgi ve uzmanlıklarını onunla paylaşabilir (Scott and Bruce, 1994).

TKY, uzun vadeli hedeflerle müşteri tatminini sağlamayı, çalışanlar ve toplum için faydalar elde etmeyi amaçlayan, kaliteye odaklanmış ve bütün çalışanların katılımı temeline dayanan bir işletme yönetimi modelidir (Şale, 2001, s.25). Yöneticiler eğitim ve takım odaklı faaliyetlerle çalışanların yetki ve sorumluluklarını artırır. Sorumlulukların yerine getirilmesinde çalışanlara güven duyulması onların da yaratıcı potansiyelinin tam olarak harekete geçirilmesine imkân tanımış olur (Çetin vd., 2001, s.168). Kişiler kendi kendilerini denetlerler. Sağlanacak başarının ödüllendirilmesi de, takımların ya da takım üyelerinin ödüllendirilmesi şeklinde olacaktır (Ertuğrul, 2006, s.81).

TKY sürecindeki kalite sağlama görevinin tüm işletme fonksiyonlarına yayılımı ancak tüm personelin katılımı ile gerçekleşebilir. Bu ise organizasyonel yapıda yukarıdan aşağıya doğru katılımcılığı zorlayıcı bir baskı ile değil, aşağıdan yukarıya doğru gelecek bir katılma isteği ile sağlanabilir. Katılma isteğinin yaratılması ve güçlendirilmesini sağlayacak olan bir kuruluştaki üst yönetim olmaktadır. Katılımcılığı destekleyen ve güçlendiren personele sahip kuruluşlarda yetki devretmeye hazır ve istekli yönetim, bunun için motive olmuş nitelikli istekli ve yeterli sayıda personele sahip olacaktır (Peşkirioğlu, 1996, s.31).

Çalışanların yönetime aktif katılımı sayesinde yoğun rekabet ortamındaki işletmeye üstünlük kazandırılabilir. Bu noktada çalışanların motivasyonu ön plana çıkmaktadır. Yönetici, işletme çalışanlarından işletmenin amaçları doğrultusunda hangi davranışları bekliyorsa, bunları gerçekleştirmek üzere motivasyona başvurup onları teşvik edici davranırlar (Genç, 2003, s.31). İşletme performansına bağlı olarak ödüllendirilen çalışanlar o ölçüde performans göstermek için motive olurlar (Allan, 1998, s.21). Yani motivasyon artışı işletme sonuçlarını pozitif yönde etkiler.

TKY'de başarıya giden önemli unsurlardan biri de sürekli iletişim ve uyumun sağlanmasıdır. Geleceğe yönelik etkinlikler ve yaratıcı sorun çözme tekniklerinin ileri derecede kullanımı ancak iletişim sonucu sağlanacak işbirliği ile mümkündür (Çetin vd., 2001, s.172). Yalın ve açık iletişim anlayışının benimsendiği yönetim ortamlarında, kurumun stratejik ve güvenlik konuları dışında her konunun çalışanlar

tarafından bilinmesi gerekir. Konferanslar, eğitimler, toplantılar, bültenler, duyurular, çeşitli doküman ve birebir görüşmeler kullanılarak birimler ve yönetim kademeleri arasındaki iletişimi artırıcı uygulamalar gerçekleştirilir (Gürgen, 1997, s.281). Ayrıca işletmelerde TKY için çok gerekli olan kalite geliştirme araçları olarak bilinen problem çözme tekniklerinin etkili bir biçimde uygulanabilmesi de iletişim ve işbirliğinin etkili bir biçimde uygulanmasını gerekli kılmaktadır (Tikici vd., 2004).

3.6.6. Tedarikçi Kalite Yönetimi

Tedarik zinciri yönetimi; tedarikçi ilişkilerini yönetmeyi kolaylaştırmak için tedarikçi temelinin azaltmayı ve basitleştirmeyi (Krause, 1997), tedarikçilerle stratejik işbirliği geliştirmeyi (Copacino, 1996; Mason, 1996), beklentileri karşılayabilmek için tedarikçilerle çalışmayı (Watts and Hahn, 1993), yeteneklerinden yararlanmak için ürün geliştirme sürecine ilgili tedarikçileri dahil etmeyi (Monczka et al., 1994; Ragatz et al., 1997) vurgular. TKY'yi benimseyen işletmeler bu konuyu da dikkate almaktadır. Temel yetkinliklere odaklanarak hem kendi kaynaklarını daha iyi kullanırlar hem de değişen ihtiyaçlara cevap verebilmek için tedarikçilerinin yetenekleri, uzmanlıkları, teknolojileri ve etkinliklerinden faydalanırlar.

TKY anlayışının önemli faktörlerinden biri de tedarikçi kalite yönetimidir. Tüm işletme çalışanlarının yanı sıra tedarikçilerin de kaliteye katkısı söz konusudur. Bir işletmede ürün ve/veya hizmet oluşturmanın ilk aşaması tedarikçilerden sağlanan girdilerdir. Dolayısıyla kaliteli ürün ve/veya hizmet oluşumu kaliteli girdi ile sağlanabilir. Bu nedenle tedarikçi firmaların TKY'yi benimseyip bu sürece dahil olmaları gerekmektedir.

Tedarik zinciri yönetimi; tedarik zinciri boyunca malzeme akışının iyileştirilmesi amacı ile alıcıların ve tedarikçilerin karar alma süreçlerinin entegrasyonu içindir. Tedarik zincirinin etkin yönetimi; teslim sürelerinde ve malzeme maliyetlerinde azalma, ürün kalitesi ve yanıt vermede gelişme sağlar (Kannan and Tan, 2005).

Girdi sağlayan işletmelerle, s¼reklilik arz eden uzun vadeli ilişkiler ve kaliteye ilişkin s¼reçlerin y¼netimi hususunda uyumun sağlanması son derece ¼nemlidir (Çetin, 2001, s.175). Tedarikçilerle etkili ve s¼rekli iletişim, işletmenin pazara yeni ¼r¼n sunma hızının artmasını, hata oranlarının ve stoklarının azalmasını sağlar. B¼ylece işletme maliyeti d¼řer.

Tedarikçi işletmelerle ortak ç¼z¼m grupları, iyileştirme çemberleri, kalite sistemleri denetimi, tedarikçiler i¼in teknik destek ve işbirliği anlaşmaları yapılabilir. Bu çalışmalar sonucunda hedeflenen tedarikçi performanslarının s¼rekli iyileştirilmesi sağlanır. Tedarik perspektifi, tedarikçi geliştirme (Curkovic et al., 2000) tedarikçi ortaklıkları (Scannell et al., 2000; Groves and Valsamakis, 1998), tedarikçi katılımı (Vonderembse and Tracey, 1999) ve stratejik kaynak; satın alma işletmesinin operasyonel performansını olumlu şekilde etkiler.

3.6.7. M¼řteri Odaklılık

Giderek artan rekabetin baskısı işletmeleri “yaptığını satan” olmaktan çıkarıp “satılabileni yapan” hale getirmektedir. Bunun i¼in m¼řteri odaklılık ilkesi “kaliteyi m¼řteri belirler” deyimiyle ¼zdeř ifade edilmektedir (şimşek, 2002, s.135). Yani m¼řterilerin isteklerini dikkate almaksızın kaliteli ¼r¼n ve/veya hizmetler sunulamaz (Agus, 2004; Wrong, 2002). M¼řterinin isteklerine g¼re ¼retim yapmak, m¼řterinin gerçek anlamda ihtiyaçlarını tatmin etmesini sağlayacaktır. Yani buradaki temel ¼lç¼, ¼retim aşamasından sonra m¼řterilerin bu ¼r¼nlere g¼re ihtiyaçlar belirlemesi değil, m¼řterilerin isteklerini baştan bilip, ona g¼re bir ¼retim yapılmasıdır. TKY’ nin bu ¼đesi, uygulanması en zor olan ancak, uzun d¼nemde en fazla yarar getirecek ¼đelerden biridir (şirvancı, 1992, s.13).

TKY felsefesine g¼re m¼řteri iki gruba ayrılmaktadır; i¼ m¼řteri ve dış m¼řteri. İ¼ m¼řteri işletme çalışanlarını temsil ederken dış m¼řteri bitmiş ¼r¼n ve/veya hizmetle ilgilenen işletme dışındaki m¼řterileri temsil etmektedir. TKY i¼ ve dış m¼řterilerin tatminlerinin ç¼k benzer olduğunu ileri s¼rmektedir. Bu nedenle

üretim ve/veya hizmet iç müşterilerin yani çalışanların istek veya ihtiyaçlarına göre yapılarak yüksek kaliteye ulaşılabilir.

TKY’ ye göre tüm işletmeler, müşteriye hizmet etmek için kurulan birer sistemdir (Koçel, 2007, s.295). Müşterilerle ortak tasarım yapılmalıdır. Yıllık planlı bir biçimde müşteri ziyareti yapılarak istek ve beklentileri ölçülmelidir. Böylece üretim ve/veya hizmet gerçekleşmeden müşteri istekleri tespit edilmiş olacaktır. TKY, uzun vadede müşterinin tatmin olmasını başarmayı, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir kuruluş yönetim modelidir (Efil, 1999, s.30).

Tablo 3.1. Müşteri Gereksinimlerini Karşılama için Gerekli Bilgiler ve Elde Edilebileceği Kaynaklar (Özevren, 2000, s.41-42)

Amaçlar	Faaliyetler
Müşteri gereksinimlerinin Tanımlanması	<p>1. Müşteriye sunulacak ürün ve hizmetin tanımlanması:</p> <p>a. Hangi ürün veya hizmetlerin üretileceğinin belirlenmesi</p> <p>b. Bu ürün veya hizmetlerin hangi standartlarda üretilmesi gerektiğinin bir sözleşmeyle belirlenmesi</p> <p>c. Eğer böyle bir sözleşme yoksa, müşterinin beklentilerinin ve standartlarının Pazar araştırmasıyla belirlenmesi</p> <p>2. Bu ürün veya hizmetin müşteri tarafından nasıl algılandığının belirlenmesi:</p> <p>a. Ürünün değerini hangi kriterler belirlemektedir?</p> <p>b. Rakip ürünlerle farkını nasıl ortaya koyuyor? Bu bilgiler şu kaynaklardan elde edilebilir:</p> <p style="padding-left: 40px;">Müşteri Pazar araştırması Şikayet analizleri vb. gibi</p> <p>3. Bu ürün veya hizmeti geliştirmek için yararlanılan kaynaklar:</p> <p>a. Müşteri ve Pazar analizleri</p> <p>b. Rakiplerin analizleri</p> <p>c. Kıyaslama (Benchmarking)</p>
Müşteri gereksinimlerini karşılayabilecek iç süreçlerin geliştirilmesi	<p>d. Kalite fonksiyon yayılması (QFD)</p> <p>Bunu geliştirebilmek için:</p> <p>a. Fonksiyonel analiz</p> <p>b. Sürekli gelişme (Kaizen)</p> <p>c. Kalite maliyet analizi</p>

3.6.8. Stratejik Kalite Planlama

Misyon, işletmelerin varoluş nedenini açıklayan, amacını net bir şekilde ortaya koyan ifadedir. Hem vizyon hem de ilkelere dayalı değerler içerir, işgörenlerin gereksinimleri ve kapasitelerine olduğu kadar tüm ilgililerin de gereksinimlerine seslenir (Covey, 1997, s.5).

Strateji, misyonu yerine getirmek için işletmelerin beklentilerini ortaya koyan hareket tarzlarının bütünüdür. İşletmelerin içinde buldukları durumu, sahip oldukları ya da olmayı planladıkları konuları ve rekabet avantajlarını tanımlar. Kuşkusuz stratejilerin en güçlüsü amaca bağlıdır. Stratejik planlamanın işe yaraması, bunun bir vizyona sahip olunarak yapılmasıyla yakın ilişkilidir (Lipton, 1997, s.12).

Değerler, neyin uğruna mücadele etmeye değecek kadar önemli olduğu konusunda benliğimize yerleşmiş ve süreklilik gösteren görüştür. Değerler, vizyonumuza nasıl ulaşacağımız konusunda genel hatları belirlerler (Stoner, 1997, s.14).

Vizyon, önce bireylerin daha sonra bireylerin oluşturduğu ailelerin, işletmelerin, toplumların, ulusların gelişimi ve yaşamsal kalitesi için olmazsa olmaz değerler bütünüdür (Ocakoglu, 1997, s.2). Misyon, strateji ve değerlerin hepsini bir arada ifade edebilen vizyon cümlesi bulunduğu anda, olağanüstü bir enerjinin birden bire ortaya çıktığı görülür. Bu itici güç, işgörenlerin kaliteye hedeflenmelerini, maliyetleri düşürmek için ellerinden geleni yapmaya hazır olmalarını, yaptıkları işin bir değeri olduğunu bütün dünyaya göstermek için mümkün olan her şeyi yapmalarını sağlar (Stoner, 1997, s.17).

Günümüzde başarılı olmak için, doğruluğu kabul edilen, herkesin inanarak paylaştığı ve gerçekleştirilmesi mümkün bir vizyon oluşturulmalı, temel değerler kaybedilmeden değiştirilmeli ve geliştirilmelidir (Çetin vd., 2001, s.34). Bir işletmede vizyonun oluşturulması ve bunun tüm çalışanlarla paylaşılıp

gerçekleştirilmesi için onlara benimsetilmesi üst yönetimin görevidir (Argun, 1997, s.7).

3.6.9. Süreç Yönetimi

Günümüzdeki rekabet ortamında işletmelerin üretilen ürün ve/veya hizmetleri en uygun kalite, fiyat ve zaman açısından pazara sunma gereği işletmelerde süreç odaklılığı veya iş süreçlerinin yeniden tasarımı ön plana çıkarmıştır (Ulusoy, 1996, s.31). Süreç, belirli girdilerden, belirli çıktılara yani müşteriye sunulan ürün ve/veya hizmetleri üretebilmek için yapılması gereken bir dizi iş ve faaliyet topluluğudur. İşletme içindeki süreçlerin “daha ucuz”, “daha kaliteli” ve “daha çabuk” hizmet verip veremeyeceği doğrudan müşteriye ilgilendirmektedir (Koçel, 2007, s.312).

TKY uygulayan işletmelerde önemli faktörlerden birisi süreç odaklı yaklaşım yani süreçleri doğru şekilde yöneterek yüksek performans elde edebilmektir. Süreç odaklı yaklaşımda sürecin kalitesine etki eden en önemli faktörün insan olduğu kabul edilir. Süreçlerin iyileştirilmesi için çalışanların katılıma teşvik edilmesi hatta süreçte sağlanan iyileştirmeler sonucunda ödüllendirilmesi söz konusudur (Çetin vd., 2001, s.177).

Süreç odaklılık ya da iş süreçlerinin yeniden tasarımı yönteminin temelinde eski yöntemleri bırakarak, yeni faaliyetler oluşturmak bulunmaktadır. Yeni faaliyetlere temel alınabilecek varsayımlar ise şunlardır (Talwar, 1993, s.23):

- Müşterilerin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve ürünlerin fiyatı, fonksiyonu, kalitesi hakkındaki düşüncelerin sürekli biçimde değerlendirilmesi,
- Yönetimin zamanını ve enerjisini tüketen ancak bir katma değer yaratmayan faaliyetlerin işletme dışında yaptırılması,
- Daha çok sorumluluk ve yetki devrederek çalışanların motive edilmesi,
- Çalışanlara sürekli eğitim vererek çok yönlü yeteneklere sahip olmalarının sağlanması,
- Gereksiz faaliyetleri ortadan kaldırmak suretiyle, müşteri ve tedarikçilerle ortaklıklar kurulmasını temin etmektir.

TKY; hataları belirleyip, ayıklama felsefesini bir kenara bırakarak, hataların oluşmasına baştan izin vermeyen, tüm çalışanların katılımının ve eğitiminin gerekli olduğu, müşterilerin tatminine önem veren bir işletmenin bütün fonksiyonlarının verimliliğini ve gelişimini teşvik eden bir yönetim şekli olarak da açıklanmaktadır (Pınar, 1997, s.27). Bu çerçevede “sıfır hata” yaklaşımı yani üretimin bir defada hatasız olarak gerçekleştirilmesi işletmenin tüm süreçlerinde sürekli iyileştirmeyi ve kabul edilebilir bir kalite düzeyi anlayışını benimsemeyi gerektirmektedir (Çetin vd., 2001, s.167).

TKY’ nin uygulanmasında ölçme, değerlendirme ve problemlere sistematik yaklaşabilme; sistem veya sürecin sürekliliğinin sağlanmasında ve sürekli olarak geliştirilmesinde önemli bir yere sahiptir (Yıldırım, 1994, s.43). Bu amaçla öncelikle üretim sistemi içerisinde süreç ve kalite kontrol işlemlerinin düzenli bir şekilde yapılmasına özen gösterilmelidir. İstatistiksel kalite ve süreç kontrol metotlarıyla kalitede ortaya çıkabilecek sorunların aşılması sağlanmalıdır (Tekin, 2004).

3.7. TKY’yi Uygulama Aşamaları

TKY, detaylı ve fedakarca çalışma gerektiren ve uzun vadede neticelere ulaştırabilen süreçlere dönük bir yaklaşımdır. İşletmeler TKY’yi uygulamaya karar verdiklerinde öncelikle tüm çalışanlar ve yöneticiler davranış ve tutumlarında değişiklik yapmalıdırlar. Çalışanların birbirleriyle ve firmayla olan ilişkileri yeniden yapılandırılmalıdır. Çalışanlara ayrıca işleri ve kalite ile ilgili eğitimler verilerek analitik düşünme ve karşılaştıkları problemleri analiz ederek çözüm bulma alışkanlıkları kazandırılmalıdır. Böylece işletmede uzun dönemde kültürel bir değişim ve gelişim olur (Gülen, 2006, s.17).

Her yönetim faaliyeti gibi TKY de planlama ile başlayıp, kontrol ile bitmelidir (Cevher, 2006, s.73). TKY uygulama adımlarını aşağıda verilen 21 adımda sınıflandırmak mümkündür (Bozkurt, 1998, s.14):

- Üst düzey yönetimin TKY’ye bağlılığı,

- Kalite Kurulu'nun Oluşturulması, TKY Koordinatörünün Atanması ve Tasarım Ekibinin Kurulması,
- Vizyon, Misyon, Değerler ve Hedeflerin Belirlenmesi,
- TKY' ye Geçiş Planı'nın Hazırlanması,
- TKY Kampanyası,
- Organizasyon Yapısının ve Yönetsel Süreçlerin İncelenmesi,
- Eğitim,
- Performans Ölçme Sisteminin Kurulması,
- Kalite Ekonomisi Sistemi'nin Kurulması,
- Öz Değerlendirme,
- İşgören Tatmin Düzeyinin Belirlenmesi,
- Katılımcılığın Güçlendirilmesini Engelleyen Faktörlerin Analizi,
- Müşteri Tatmin Olma Düzeyinin Belirlenmesi,
- Ekip Çalışması Altyapısının Oluşturulması,
- Müşteri Açısından En Önemli Üç Sürecin Seçilmesi ve İyileştirilmesi,
- Süreç Geliştirme Çalışmaları,
- Öneri Sisteminin Uygulanmaya Başlanması,
- 5 S Uygulanması (Sınıflandırma, Sıralama, Silme-Temizleme, Sahiplenme, Standart Açtırma),
- Tedarikçi Geliştirme Programı,
- Kıyaslama,
- İyileştirme Çalışmalarında Süreklilik.

Belirtilen bu uygulama adımlarının başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için, ilk dördü toplam kalite zeminini oluşturma, diğer beş aşamada da uygulamaya konma safhası olmak üzere aşağıdaki belirtilen fonksiyonel aşamaların takip edilmesi gerekmektedir (Gültekin, 1994, s.31):

1. Yöneticilerin ikna edilmesi: Bir işletmede TKY' nin uygulamaya konması için öncelikle en tepedeki yönetici başta olmak üzere tüm üst düzey yöneticilerin bu konuda ikna edilmesi gerekmektedir.
2. Kalite organizasyonun oluşturulması: Yöneticiler TKY uygulaması faaliyetine katılır katılmaz bir kalite politikasını, stratejisini, programını, aksiyon planlarını ve özellikle örgüt yapısını oluşturmak zorundadırlar.

3. Üst düzey yöneticilerin katılımının sağlanması: Üst düzey yönetim TKY uygulamaya duyarlı hale gelmesi ve kalite stratejisine sahip çıkması gerekmektedir. TKY' nin başarısı üst yönetimin katılımına bağlıdır. Kalite hareketine bizzat katılmaya hazır olması ve tepe yönetimi ile kalite sorumlusunun örgütte aksiyonu başlatmasına yardımcı olması zorunlu olmaktadır.

4. Yöneticilerin eğitimi: Yöneticilerin yöntemler ve bununla uyuşan araçlar konusunda eğitilmesi gerekmektedir. Bu eğitimin içeriği şu şekilde gruplandırılabilir; TKY konusunda özel eğitim, grupları tanıma ve teşvik etme, sorunları çözme yöntemleri, iç- müşteri tedarikçi ilişkisi, kalite yönetimi ile ilgili araçlar.

5. Bilgilendirme: Bu aşamada kuruluştaki çalışan tüm personele gerekli bilginin verilmesi gerekmektedir. TKY ile ilgili açıklamanın yapılması açılış ve duyuru ile yapılmalıdır. Bunun en önemli nedeni; TKY hareketinin genel yönetim nezdinde taşıdığı önemi onaylamak ve tüm çalışanların katılımını sağlamaktır.

6. Personelin eğitimi: TKY, en üst düzeyden en alt kademeye kadar tüm çalışanların katılımı ile gerçekleştirilebileceğinden tüm personel bu konuda eğitilmelidir. Personel eğitimi üst düzeye yapılacak eğitimden biraz farklı olarak üç başlık altında toplanabilir; örgütün kalite stratejisi eğitimi, müşteri tedarikçi ilişkisi eğitimi, grup çalışması eğitimidir.

7. Personelin katılımının sağlanması: Çalışanların beyin gücünü harekete geçirmek ve onların iş yaşamına ve sonuçlarına katılmalarını sağlamak temel arzudur.

8. Çember faaliyetlerin başlatılması: Çember faaliyetleri kuruluş nezdinde başarı ile uygulama imkanını kazanması çalışanları buldukları birimlere daha fazla bağlanmalarını sağlayacak ve çalıştıkları kurumlarda eğlenceli bir iş ortamının oluşmasına imkan verecektir.

9. Yetersizliklerle mücadele yollarının öğretilmesi: İşletmelerin yetersizliklerine nelerin sebep olduğunun tüm çalışanlara öğretilmesi ve bu yetersizliklerle nasıl mücadele edileceğinin gösterilmesi, tüm personelin bu konularda odaklanmalarını ve mücadele etmelerini sağlayacaktır.

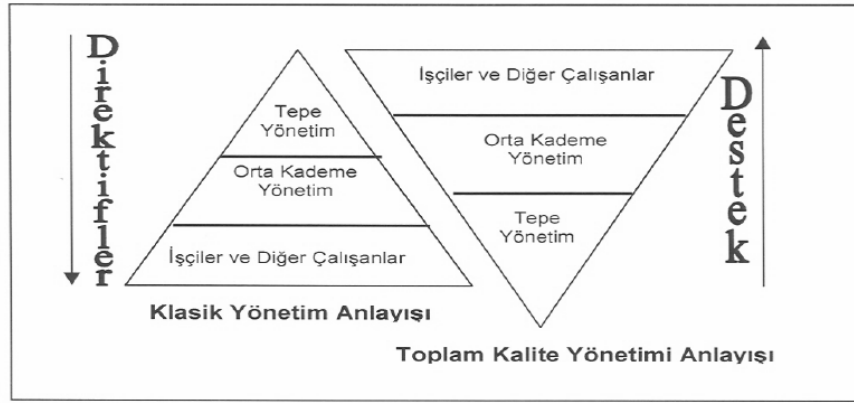
3.8. TKY ile Klasik Yönetim Anlayışının Karşılaştırılması

Hızlı teknolojik gelişmeler, müşterilerin kalite beklentileri, sürekli değişen piyasalar ve artan rekabet gibi gelişmeler geleneksel yönetim anlayışında yetersizliğe neden olmuştur (Özdemir, 2004, s.28). Bu yetersizliği gidermek için de TKY anlayışı oluşturulmuştur.

TKY için önlemeye dayalı bir kalite anlayışı ve bu kalitenin müşteri beklentilerine cevap verir olmasını isteyen, kalıcı performansı hedefleyen, çalışma yaşamında çalışanların fikirlerinden yararlanmayı ve ekip çalışmasını öngören, bunların yapılması için de esnek bir organizasyonun varlığını kabul eden bir yönetim tarzıdır denilebilir (Paksoy, 2007, s.571).

TKY, daha az kademeli (yatay organizasyon), daha az kuralcı (esnek) grup çalışmalarına imkan tanıyan organizasyon yapıları sunmakta; bu organizasyonda çalışanlar, daha esnek, daha çok yetki devreden, katılımcılığı destekleyen, sürekli gelişmeyi ön plana alan bir üst yönetimin liderliğinde daha çok yetki ve sorumluluk taşımakta, yönetimde daha çok söz sahibi olmakta ve alınan kararlara katılmakta, çok yönlü eğitilmekte, işletme içerisindeki problemlere çözüm getirmekte ve rekabette önemli kriterler olan kalite, hız ve maliyetin istenen düzeye getirilmesinde önemli roller üstlenmektedirler (Bolat, 2000, s.46).

Geleneksel yönetim anlayışında amaç üstlerin memnuniyetiyken, TKY anlayışında amaç müşteri memnuniyeti ve hatta işletmenin çevresinin, ülkesinin ve toplumun memnuniyetidir (Arat, 1998, s.12). Geleneksel anlamda lider tepe yönetimde bulunan ve kararını genellikle sezgileri ve tecrübeleri ile alan kişi olarak anlaşılırken, TKY’de lider; paylaşım, takdir etme, karşılıklı saygı, ben yerine biz anlayışı ve her şeyden önce takım çalışmasına dönük bir felsefeyi benimsemiş lider anlaşılmaktadır.



Şekil 3.7. TKY ve Geleneksel Yönetim Anlayışlarının Karşılaştırılması (Halis, 2004, s.11)

Tablo 3.2’de geleneksel yönetim anlayışıyla TKY anlayışı arasındaki farklılıklar özetle belirtilmiştir.

Tablo 3.2. Geleneksel Yönetim Anlayışı ile TKY Anlayışının Karşılaştırılması (Kavrakoğlu, 1998)

Geleneksel Yönetim Anlayışı	TKY Anlayışı
Muayeneye dayalı kalite	Önlemeye dayalı kalite
Yüksek kalite ile artan maliyet	Yüksek kalite ile düşen maliyet
Optimum stok	Sıfır stok
Spesifikasyon limitleri arası üretim	Hedef değerde üretim
Sorunlar çıktıkça çözüm geliştiren yönetim	Olası sorunları düşünüp bunları önleyen yönetim
İhtisaslaşma ile sistem geliştirme yaklaşımı	İşbirliği ile sistem geliştirme yaklaşımı
Fonksiyonların kesin ayırımına dayalı organizasyon	İşin ideal biçimde yürütülmesine dayalı organizasyon
Kabul edilebilir hata düzeyini hedefleyen üretim	Sıfır hatayı hedefleyen üretim
Hiyerarşiye dayalı öncelikler	Müşteri tatminine dayalı öncelikler
Ödül ve cezaya dayalı motivasyon	Onurlu çalışmaya ve bunun takdir edilmesine dayalı motivasyon
Rekabete dayalı tedarik sistemi	Karşılıklı anlayış ve güvene dayalı tedarik sistemi

Tablo 3.2'nin devamı	
Kar maksimizasyonunu hedefleyen güdüleme	Performansı geliştirmeyi hedefleyen güdüleme
Ulusal/Uluslararası standartlara göre ürün kalitesi	Müşteri ihtiyaçlarına cevap veren ürün kalitesi
Kalite kontrol fonksiyonunun sorumluluğunda kalite güvencesi	İşi yapanların sorumluluğunda kalite güvencesi
AR-GE ve pazarlamanın sorumluluğunda ürün tasarımları	Üreten ve satanların da katkısıyla ürün geliştirme
Optimum fire veya yeniden işleme	Sıfır fire veya yeniden işleme
Optimum 1.kalite/2.kalite oranı	Sadece 1.kalite ürün üretimi
Evrimsel hızla gelişme	Devrimsel hızla gelişme
İşbaşında eğitimle sağlanan bilgi ve beceri	İşbaşında eğitim kadar temel eğitimle geliştirilen bilgi ve beceri
Fayda-maliyet analizine dayalı yatırım/işletme kararları	Kaliteyi geliştiren her uygulama ve yatırımı benimseyen yönetim anlayışı
İşi en iyi bilen, o işi yöneten olduğuna inanan anlayış	İşi yapanın, o işi en iyi bildiğine inanan anlayış
Hatalı uygulamaları önlemek için prosedürler geliştiren yönetim	Çalışanların fikirlerinden yararlanarak hataları önleyen yönetim
Tecrübe ve insiyatife dayalı yönetim kararları	İstatistiksel ve kantitatif analizlere dayalı yönetim kararları

3.9. TKY Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar

TKY uygulamalarında ortaya çıkan sorunları iki grupta incelemek mümkündür. Birincisi kalite konusunda var olan yanlış düşünceler; ikincisi ise TKY'nin anlaşılması ve uygulanmasında yapılan yanlışlar ve eksikliklerdir. TKY'nin dünya çapındaki popülerliğine rağmen, bazı işletmeler uygulama problemleriyle mücadele etmekte ve karışık başarılar elde etmektedirler (Wild, 1998; Samson and Terziovski, 1999; Terziovski and Samson, 2000; Preston and Hingorani, 1998). Bu özellikler, işletmeler açısından oldukça önemli olan TKY felsefesinin etkili olarak çalışmasını engellemekte ve başarısız uygulamalara sebep olmaktadır (Ertuğrul, 2006, s.100).

Karşılaşılan sorunlardan biri uygulanmak istenen kalite sisteminin işletme içi organizasyonla ve iş akışlarıyla uyuşmaması veya bunları tam anlamıyla yansıtmamasıdır. Kalite hedefleri normalde uzun vadeli ve bazen kısa vadeli

hedeflerle çakışır. Bu da kalite sisteminin etki alanının sınırları olduğunu ve işletme içerisindeki tüm aktiviteleri içermediğini göstermektedir (Efil, 1999, s.44).

TKY bir işletmede sadece üst düzey yöneticileri değil tüm çalışanları ilgilendiren bir anlayıştır. TKY'yi kalite yönetiminin bir sorunu olarak algılamak işin yönetsel boyutu ve sorumluluğundan yöneticileri kurtarmaktır. Bu konudaki tüm sorumluluğun ast konumundaki bir yöneticiye bırakılması başarısızlığı kaçınılmaz hale getirmektedir (Yatkın, 2008, s.75).

TKY'nin uygulanmasında önemli etkenlerden biri maliyettir. Çoğu işletme TKY'nin uygulanması ve iyileştirilmesinde yüksek ekonomik yatırım yapar (Criado and Calvo-Mora, 2009). Bir TKY sistemi uygulama teknik, insan ve materyal açısından ve sonraki gelişme ve iyileştirmeler açısından yüksek yatırım gerektirir (Black and Porter, 1996; Goulden, 1995).

TKY uygulamada diğer bir önemli etken çalışanlardır. Çalışanların eğitim seviyesi, kendi görevlerinin bilincine varmaları, işletme içerisindeki yerlerini görmeleri ve kendilerini ve performanslarını geliştirebileceği anlayışa erişmeleri ile ölçülebilir. Çalışanlara yaptıkları işin sahipliği ve sorumluluğunun verilmesi, iyileştirme sağlayacak önlemler için cesaretlendirilmeleri ve bunlar sonucunda ortaya çıkacak düzelmelerin maddi ve manevi olarak takdir edilmesi motivasyonu artıracaktır (Efil, 1999, s.46). Toplam kalitenin yürütülmesinde kullanılan teknik araçlar ve toplam kalite konusunda yeterli bilgiye sahip olmayan çalışanların bulunduğu bir konumda toplam kalitenin uygulanması başarısız olacaktır (Yatkın, 2008, s.77).

Bir işletmenin başarılı şekilde TKY uygulamasında motivasyon ve liderlik de önemli etkenlerdendir. Ayrıca çalışanların katılımlarının sağlanamaması, çalışanlar ya da departmanlar arasındaki çatışmalar, işletme içerisinde iletişim eksikliği ve işbirliği yetersizliği gibi durumlar işletmeni başarısını olumsuz yönde etkileyecektir.

3.10. Toplam Kalite Yaklaşımının İşletmeye Sağladığı Yararlar

TKY, son yirmi yıldaki yönetim uygulamalarının önemli gelişmelerinden biri olarak ortaya çıkmıştır. TKY'nin rekabet avantajının bir kaynağı olarak tanınması, özellikle batı ülkelerinde olmak üzere tüm dünyada yaygın şekilde teşvik edilmektedir ve günümüzde çok az işletme bunu görmezden gelmeye çalışmaktadır (Dean and Bowen, 1994). TKY bazen karışık sonuçlar üretiyormuş gibi görünse de doğru uygulandığında genellikle işletmeye birçok yarar sağlamaktadır. Bu, sadece vaka çalışmalarıyla değil aynı zamanda geniş çaplı araştırmaları içeren ampirik çalışmalarla da kanıtlanmıştır (Samson and Terziovski, 1999).

TKY mevcut yönetim yaklaşımları içinde en rasyonel, en bilimsel, en modern, en insancıl, en demokratik, insan haklarına en saygılı yönetim anlayışı olarak örgütleri başarıya götürmektedir (Özen, 2000, s.307). Ayrıca gelişmiş iç iletişim, daha iyi problem çözme, daha fazla çalışan taahhütü ve motivasyonu, tedarikçilerle daha güçlü ilişkiler, müşterilerin ihtiyaçlarını anlama, gelişmiş müşteri memnuniyeti, daha az hata ve azaltılmış atık sağlayan geniş yarar yelpazesine sahiptir (Powell, 1995).

TKY'nin yararları şunlardır (Ersen, 2003, s.116; Mankan, 2007, s.125):

- Pazar payı, verimlilik, rekabet gücü ve karlılık artar.
- Ana hedefler üzerinde odaklaşmayı sağlar.
- İşletmenin gelişme hızı artar.
- Sürekli gelişme ilkesi çerçevesinde işletmenin devamlılığını sağlar.
- Çalışan katılımını ve tatminini artırır.
- Çalışanların motivasyonunu artırır.
- Çalışanlar arasında kurumsal iletişimin kalitesini artırır.
- Çalışanların moralini yükseltir.
- İşçi-işveren ilişkilerini geliştirir.
- Grup çalışmasını (kalite çemberleri, süreç geliştirme ekipleri v.b.) geliştirir.
- Müşteri sayısını artırır.

- Müşteri mutluluğunu yükseltir.
- Müşteri şikayetlerinin azaltır.
- Müşterilerin güvenini artırır.
- İletişim alanında ve başarılı işin takdiri konusunda etkin yollar yaratır.
- Tedarik ve taşeronlarla olan ilişkileri iyileştirir.
- Ürün ve/veya hizmet teslim sürelerini azaltır.
- Üretim hataları, tamirat ve gereksiz stok gibi nedenlerden kaynaklanan giderleri azaltır.

TKY'nin işletmeye sağladığı yararları, özetle aşağıda belirtilmiştir.

3.10.1. Kârlılığın ve Rekabetin Artırılması

Günümüzdeki yoğun rekabet ortamında işletmeler sürekliliği sağlayarak, her zaman kar amacı gütmeyen, sistemlerini belirli bir süreç içerisinde geliştirmelidir. Ayrıca çalışanların niteliklerini arttırmanın yanı sıra TKY'nin diğer işlevlerine de gereken önemi vermelidir (Ersen, 2003, s.116).

İşletmeler rekabet güçlerini arttırabilmek için hatasız üretim konusuna yoğunlaşmaktadırlar. Ürün ve/veya hizmetlerin geliştirilmesiyle müşteri tatmini sağlanmakta ve böylece artan karlılık oranına bağlı olarak işletmenin Pazar payı ve rekabet seviyesi gelişmektedir. (Şimşek, 1998, s.234).

TKY'nin etkinliğine bağlı olarak işletmenin finansal sonuçlarında da gelişme söz konusudur (Hendricks and Singhal, 2001). İşletmede maliyet tasarrufu, kalite toplam maliyetinde azalma, işletme karlılığında artış, tasarruf sonuçları, çalışan verimliliğinde artış gibi ekonomi gelişmelerine ulaşılabilir (Escrig-Tena, 2004; Jabnoun and Sedrani, 2005; Kaynak, 2003; Leonard and McAdam, 2003; Motwani, 2001; Seth and Tripathi, 2005).

3.10.2. Organizasyonel Etkinlik

TKY, süreçlerde sürekli gelişmeyi hedefleyerek, sistemin tüm elemanlarının veya sistem içerisindeki tüm müşterilerin tatmin olduğu bir kalite sistemi olarak ifade edilebilir. Bu yaklaşımın uygulanmasıyla, işletmelerin ürettikleri mal ve hizmetlerin kalitesinin arttığı, maliyet ve zaman konularında sürekli gelişme sağlayabilmek için işletmenin örgüt yapısı, kullanılan süreçler ve bunları destekleyen bilgi akış sistemlerinin hep birlikte düşünülmesi ve iyileştirilmesi yoluyla örgütsel etkinliğin sağlandığı söylenebilir (Cevher, 2006, s.80).

3.10.3. Müşteri Memnuniyeti ve Mutluluğu

Günümüzde işletmelerin başarısını etkileyen en önemli TKY faktörlerinden biri müşterilerdir ve işletmeler müşteri ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda ürün ve/veya hizmet ileri sürmektedir. Bu nedenle bir işletme üretime başlamadan önce müşteri analizi yaparak müşterilerini tanımaya ve isteklerini anlayabilmeye çalışmalıdır. Bu doğrultuda TKY işletmelerin şu avantajları elde etmelerini sağlar (Şimşek, 1998, s.238):

1. Müşterilerin memnun edilmesi ve elde tutulması.
2. Daha çok müşteri kazanılması.
3. Müşterilerin değişen ihtiyaçlarına uygun ürünlerin tasarlanması.
4. Şikâyetlere cevap vermek ve garanti isteklerini işleme koymak gibi müşteri tatminsizliğinden kaynaklanan maliyetlerin azaltılması.

Bir işletmede TKY felsefesinin benimsenip uygulanması sonucunda ürün ve/veya hizmetlerin teslim sürelerinde azalma, müşterilere daha kısa yanıt süresi, müşterilerin şikâyetleri ve/veya taleplerinde azalma, yasal taleplerde azalma gibi dış müşteri sonuçlarına ulaşabilmektedir (Chen et al., 2005; Escrig-Tena, 2004; Fuentes-Fuentes et al., 2004; Jabnoun and Sedrani, 2005; Johnston and Daniel, 1992; Motwani, 2001; Seth and Tripathi, 2005; Wrong, 2002).

3.10.4. Çalışan Performansında İyileşme

TKY felsefesine sahip bir işletmede çalışanların performansında gelişme söz konusudur. İşle ilgili kazalar veya benzer engellerin neden olduğu zaman kaybında azalma, çalışanlar arasındaki memnuniyet artışı, siparişlerin değişimi gibi iç müşteri sonuçlarına ulaşılabilir (Leonard and McAdam, 2003; Motwani, 2001; Seinor and Swailer, 2004; Seth and Tripathi, 2005; Taylor and Wright, 2003).

3.10.5. İşletmenin Stok Yönetiminin Kontrolü

TKY felsefesi işletmelerde stok yönetimi konusunda da etkinlik sağlamaktadır. Stok seviyelerinde azalma, nihai ürün kontrolü ve zamanında teslimatın sağlanması gibi sonuçlara ulaşılabilir (Flynn et al., 1995; Kaynak, 2003; Motwani, 2001; Seth and Tripathi, 2005).

3.11. TKY ile İlgili Yaklaşımlar

3.11.1. Kalite Çemberleri

Kalite çemberleri uygulaması Japonya'da II. Dünya Savaşından sonra, dünya pazarlarında Japon mallarının kalitesiz olduğu yolundaki imajı silmek, bunun için de kaliteyi iyileştirmek çabalarıyla başlatılmıştır. 1967 yılında Juran'ın kalite kontrol çemberleri konusunda yayınladığı yazıyla birlikte 1970'li yıllarda ABD ve diğer batı ülkelerinde, 1980'li yıllarda da ülkemizde uygulanmaya başlanan kalite çemberleri çalışanların kendi yaptıkları işlerle ilgili kararlara katılmalarını sağlayan yeni bir yaklaşımdır.

TKY'nin en temel özelliklerinden birisini takım çalışması oluşturmaktadır. Kalite kontrolleri bir anlamda kalitenin nasıl artırılabilirini iyi bilen kişilerin faaliyetleri gerçekleştirmesidir. İşte kuruluşlarda çalışanların, iş süreçlerinin ve kalitenin geliştirilmesine katılımlarının sağlanarak küçük çalışma grupları

oluşturulmaktadır. Oluşturulan küçük çalışma grupları, "sıfır hata hareketi", "çalışma grupları", "sürekli geliştirme grupları", "kalite çevrimleri", "kalite kontrol halkaları", "kalite çemberleri", "kalite kontrol çemberleri" şeklinde değişik adlarla anılmaktadırlar. Bu gruplar çalışmada "kalite çemberleri" olarak adlandırılmaktadır (Gencel, 2001, s.19).

Kalite çemberleri, bir grubun örgütün üretim ve verimliliğini artırmak amacıyla periyodik olarak toplanarak kalite ile ilgili problemleri tartışması, geliştirmesi ve çözüm üretmesidir. Kalite çemberleri üretimin kalitesi, moral faktörler hatta personelin dikkatinin geliştirilmesinde denge unsuru olarak algılanmalıdır (Whetten and Cameron, 1998, s.28).

TKY’de ‘bir işi en iyi bilen o işi yapan kişi olduğu’ mantığı geçerlidir. Bu sebeple, pozitif gelişim en alt yönetim kademesinden en üst düzeye doğru yaymak katılımı maksimize etmeye, insanlara güvenmeye bağlıdır. Yeterli yetki devriyle de bunu perçinlemek gerekir. TKY’de katılım ve yetki devrinin en güzel uygulama sahası kalite çemberleridir.

Değişim sürecinin başarısı herkesin katılımının sağlanmasına ve daha az sayıda hiyerarşik kademenin olduğu, esnek ve değişikliklere çabuk uyum sağlayabilecek bir organizasyon tasarımına bağlıdır. TKY’nin bir parçası olan 8 – 10 kişilik grupların oluşturduğu ve periyodik yapılan toplantılarla sorunların belirlenerek çözüme çalışıldığı kalite çemberlerinin gündemi gereği olan eğitim programları, kişilerin kendilerini geliştirmelerine yardımcı olan önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır (Pınar, 1997, s.28).

Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği kalite çemberlerinin ana amaçlarını şöyle sıralamaktadır (Çetinkaya ve Gülmez, 1999, s.35-36):

- Kuruluşun gelişmesine katkıda bulunmak,
- İşyerini yaşanmaya değer ve anlamlı bir ortam haline getirmek,
- İnsana saygıyı artırmak,
- İşgücünün sonsuz yeteneklerinden tam olarak yararlanmayı sağlamak,

- İlk kademe yöneticilerinin liderlik yeteneklerinin geliştirilmesi,
- Yönetim ile işgören arasındaki iletişimin geliştirilmesi,
- Giderek yükselen maliyetlerinin düşürülmesi,
- Çalışanların güdülmesi,
- Ast üst arasındaki işbirliğinin geliştirilmesi,
- İşgörenlerin problem çözme konusundaki yeteneklerinin geliştirilmesi,
- Başkandan düz iş görene kadar tüm örgütte kalitede "toplam kalite" bilincini yaygınlaştırmak,
- Liderlerin önderlik ve yönetimindeki yeteneklerini geliştirmek.

Kalite çemberleri, TKY uygulamalarında çalışanları harekete geçirerek gerekli karar ve kaynaklarla uygulamanın her aşamasında teşvik edici bir rol üstlenecek kişilerden oluşurlar. Sistemdeki belli aksaklıkların giderilmesi veya sistemin iyileştirilmesi amacıyla çalışan bu çemberler, bireylerin kolayca keşfedemedikleri noktaları daha iyi tespit etmekte ve daha kalıcı iyileştirmeler gerçekleştirmektedir. Bu sebeple her işletme, özellikle TKY'yi uygulayan bir işletme bu çemberleri gereği gibi önemsemelidir. Bu noktada üst yönetime de büyük görev düşmektedir. Üst yönetimin bu yöntemin önemini kabul eden, katılımcı, çalışanına değer verdiğini sürekli hissettiren, onların önerilerini dikkate alan, gerekli araçlar konusunda destek olan bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Ayrıca bu çalışmaları tabana yayıp gönüllü katılım sayısını arttırmalı ve teşvik edici somut adımlar atarak bunun bir örgüt kültürü haline gelmesini sağlamalıdır.

Kalite çemberlerinin yapısı ve fonksiyonları açısından genel özellikleri özetle şu şekilde belirtilebilir (Efil, 1999, s.24):

- Üye Sayısı: Kalite çemberleri etkin bir grubun oluşması ve oluşan grubun canlılığını koruyabilmesi için min 5 ve max 10 kişiden oluşmalıdır.
- Gönüllü Olma: Kalite çemberlerinde yer alan üyeler gönüllü kişilerden oluşmalıdır.
- Süreklilik: Çember üyeleri incelenen sorun ne olursa olsun aynı kalmaktadır. Değişik sorunları ele alan çember üyeleri çember var olduğu müddetçe birlikte çalışır ve çözümler üretirler.

- Düzenli Toplantılar Yapmak: Toplantılar düzenli olarak her hafta veya on beş günde bir yapılmaktadır. Toplantı süresi yarım saatten iki saate kadar değişmektedir.

- Lider ve Çember: Çember bünyesinde yer alan lider, bir ekip şefi olarak algılanmalıdır fakat emir veren veya cezalandıran bir konumda değildir.

Bir kalite çemberi gerekli sayıda kalite uzmanı, oluşturulacak standart ya da faaliyete ilişkin işi yapacak nitelikte kişiler ve proje yönetiminden katılacak kişilerden oluşturulur. Amaç, ilgili faaliyet ya da standardı, uygulayıcının tepkisini azaltacak şekilde doğrudan kendilerinin belirlemesini sağlayarak karşı çıkmalarına fırsat vermemektir. Kalite uzmanlarının görevi ise kararlaştırılan kural ya da standartların işletme içerisinde duyurulmasını sağlamak ve uygulamayı izlemektir.

Kalite çemberlerinin sağladığı faydalar, işletmeye sağladığı faydalar ve çalışanların kendilerine sağladığı yararlar olmak üzere iki kısımda incelenebilir (Canman, 2000, s.46):

a. Kalite çemberlerinin işletmeye sağladığı yararlar:

- Çalışanlar arası ve departmanlar arası işbirliğinde artış,
- Çalışanlarda kuruluşun sorunlarına karşı ilgi artışı,
- Ürün kalitesindeki ve işlerdeki etkinlikte gelişme,
- Devamsızlıklarda azalma,
- İşveren-işçi ve yönetim-sendika arasında daha iyi ilişkiler,
- Uzun süredir ihmal edilen veya hiç fark edilmemiş sorunların çözümü,
- Teknik kalitede ve önerilen sorunların kabulünde artış.

b. Kalite çemberlerinin çalışanlara yararları:

- Düşüncelerin söylenebileceği bir ortamın yaratılması,
- Çok çeşitli konularda fayda sağlayan eğitim,
- Grup içinde işbirliği yapma ve aidiyet duygusunun geliştirilmesi,
- Bilgi, hayal gücü, karar verme ve değerlendirme yeteneklerinin geliştirilmesi,
- İşlerde daha çok çeşitlilik ve zenginleştirme,
- Liderlikle ilgili yetenekleri geliştirmek ve değerlendirmek,
- İş görenlere çalıştıkları departmanlardaki faaliyetlerde etkin rol alabilme olanağı sağlanması.

3.11.2. Benchmarking (Kıyaslama) Tekniği

Benchmarking, performans düzeyini arttırmak için bir organizasyonun kendi içinde ve/veya diğer organizasyonlardaki "en iyi uygulama" yı tespit ederek kendi organizasyonuna uyarlamasıdır. Benchmarking, sadece kıyaslama yapmak değildir. Bu çerçevede benchmarking kavramını "en iyi uygulamaların adaptasyonu" olarak tanımlanabilmektedir (Aktan, 1998, s.28). Diğer bir tanıma göre kıyaslama, ekonominin her alanında en iyi performansa sahip işletmelerini bulmak, bunların karşısında kendi performansını ölçmek, önce onlarla eşit düzeye gelmeyi, sonra da onların performansını geçmeyi hedef olarak belirlemektir (Thurow, 1994, s.283).

1970'li yılların sonlarına doğru uygulama alanı bulan Benchmarking (Kıyaslama), temel yaklaşımı itibariyle, bir işletmenin sürekli olarak ve bilinçli bir şekilde, kendi sektörlerinde en iyi olan işletmelerin belirli işleri nasıl yaptıklarını araştırması, incelemesi, kendi usulleri ile karşılaştırarak sonuç çıkarması, çıkardığı bu sonuçları bir uygulama planı çerçevesinde uygulayarak daha yüksek bir başarı düzeyine ulaşma çabalarını ifade etmektedir (Koçel, 2007, s.313).

Günümüzde işletmeler global düzeyde rekabet edebilmek için pazarın gereklerine göre hedefler belirlemektedirler. Bu da kıyaslama yönteminin, sürekli iyileştirmeyi öngören TKY'nin parçası haline gelmesine neden olmuştur (Brown, 1997, s.18). Geniş bir iyileştirme sürecinin entegre bir parçası olan kıyaslama, TKY metotları ile süreçleri destekleyen ve sürekliliği olan bir yaklaşımdır. Son yıllarda işletme içinde süreçlerin ve bireylerin değerlendirilerek geliştirilmesinde de kullanılmaktadır.

Yönetim literatürüne yeni giren ve bir TKY aracı olarak kabul edilen benchmarking tekniğine göre en iyiyi gerçekleştirenlerle karşılıklı bilgi paylaşımı, kalitenin iyileştirilmesinde, maliyetlerin azaltılmasında, verimliliğin artırılmasında, yeni teknolojilerin hızla uygulama alanına aktarılmasında, iş gören motivasyonunun yükseltilmesinde etkili olur (Ertuğrul, 2006, s.293).

İşletmelerde ulaşılan yüksek performans standartlarını görmek ve yollarını öğrenmek çalışanları güdüler, değişimlere dirençlerini azaltır, yöneticilere de yeni ufuklar açar (Akal, 1995, s.86). Benchmarking uygulamasında hedef en iyi olabilmektir. Kıyaslama süreci; en iyi uygulamayı yapan firma veya birimin tespit edilmesi, hedefi başarmak için programlar ve projelerin oluşturulması, performansın izlenmesi aşamalarından geçmekte ve bu döngü sürekli olarak tekrar edilmektedir (Gencel, 2001, s.20).

Sharma (2006)'ya göre büyük işletmeler (250'den fazla çalışana sahip işletmeler) küçük (50'den az çalışana sahip işletmeler) ve orta (50-250 çalışana sahip işletmeler) büyüklükteki işletmelere göre kıyaslamayı çok daha fazla vurgulamaktadır.

Benchmarking sonuçlarından etkin şekilde yararlanabilmek için sırasıyla şu kriterlere dikkat etmek gerekmektedir;

- Kıyaslama içinde yer alacak süreçler belirlenmelidir.
- Hangi işletmelerin bu konuda baz alınacağı saptanmalıdır.
- Gerektiğinde karşı işletme ile temas sağlanarak veya periyotlar itibariyle teknik bilgi toplanarak analiz edilmelidir.
- Dikkate alınan konuda gerekli düzenlemeler yapılarak işletmeye adapte edilmelidir.

3.11.3. Kaizen (Sürekli Gelişme)

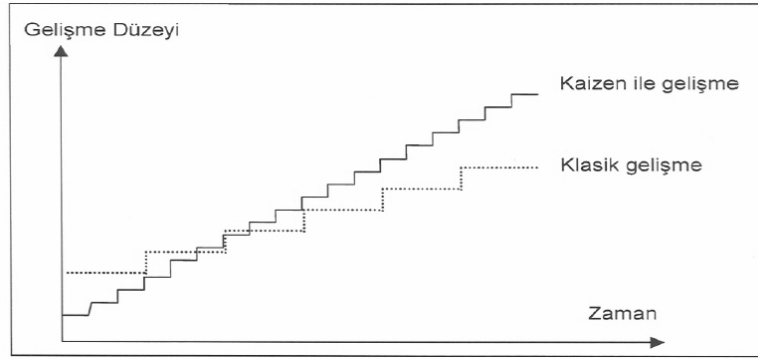
Geliştirme, iyileştirme ve bu sürecin sürdürülmesi anlamında kullanılan kaizen kelimesi, Japonya' da "değişim" anlamını taşıyan "Kai" ve iyi anlamını taşıyan "Zen" kelimelerinin birleşiminden oluşmuştur ve kelimenin tam türkçesi "Daha İyi" dir. Kaizen Japon örgütlerinin iş yapma tarzına yerleşmiş bir felsefedir (Genç, 2005, s.212). Kaizen 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 (Özkan ve Aksoylu, 2002, s.3).

Kaizen ilk kez W. A. Shewhart tarafından ortaya atılmış, E. Deming tarafından özüm senerek 1950 yılında Japonlara aktarılmıştır. Sürekli gelişme kavramının Japonya'da yerleşmesiyle her faaliyet için Kaizen grupları kurulmuştur. Japonların Kaizen dedikleri sürekli gelişme ilkesi sayesinde, batı endüstrisinin sıçramalarla gelişme düşüncesi karşısında II. Dünya Savaşından sonra, Japonya'da ani sıçramalara yol açan teknolojik buluşlar çok sınırlı olmasına rağmen, bugün ABD dahil bir çok ülkeyi geride bırakacak ilerlemeler gerçekleştirmiştir (Kavrakoğlu, 1998, s.12).

TKY' nin önemli ilkelerinden biri, her bir hatanın iyileştirme fırsatı olarak görülmesidir (Deming, 1986). İşletmeler bir sistem olarak çevreye uymak, rekabet edebilmek, ayakta kalabilmek, canlılığını koruyabilmek için yakın ve genel çevresindeki değişimleri sürekli izleyerek, tüm çalışanların ve süreçlerin sürekli gelişme ve iyileştirmelerini sağlamalıdır. Bu anlayış çerçevesinde israf azaltılmaya çalışılır. Oluşan sorunları çözmek için geliştirilen teknikler, Kaizen felsefesi açısından önemlidir.

TKY, sadece ürün ve hizmet kalitesiyle ilgili olmakla sınırlı değil, günümüzün en çağdaş bir yönetim anlayışıdır. Bunu uygulayan kuruluşların rakiplerine büyük farkla üstünlük sağlamaları, TKY' nin arkasında yatan sürekli gelişme olgusuna bağlıdır (Kavrakoğlu, 1998, s.1)

Kaizen, işletmenin her kademesinde çalışan personelin sürekli katılımını ve çabasını gerektiren devamlı bir süreçtir. Sonuçları genellikle hemen fark edilmez ve fazla yatırım gerektirmez. En temel özelliği ise elde edilen sonuçlara geçici gözüyle bakılmasıdır. Ulaşılan her sonuç, bir atlama taşı olarak kabul edilir. Çevre şartlarının değişmesi ve teknolojideki gelişmelere karşı işletmeler sürekli küçük adımlar atarak yenilikleri takip edecektir. Böylece çalışanların yeniliklere adaptasyonu daha hızlı ve kolay olabilecektir.



Şekil 3.8. Gelişme Yaklaşımları (Kavrakoğlu, 1998, s.13)

Sürekli geliştirme, iki aşamalı bir süreçtir. Birinci aşama prosesin stabil hale getirildiği durumdur. Bu aşamanın safhaları; standartlaştır - uygula - kontrol et – önlem al şeklindedir. Bu çevrim sağlanıp süreç kontrol altına alındıktan sonra süreçte gelişmeyi ve yenilenmeyi sağlayacak olan planla - uygula - kontrol et - önlem al döngüsü devreye girmektedir. Bu iki çevrim asla sonu olmayan bir döngüdür (İmai, 1997).

Daha iyi ve kaliteli sonuçlar elde edebilmek için kuruluştaki çalışma sistemi içinde yer alan süreçlerin iyileştirilmesi esasına dayanan sürekli gelişme olgusunun uygulaması, önce sorunların tespit edilmesi ile başlar ve daha sonrada bunlar adım adım çözülür (Kobu ve Greenwead, 1991, s.12). Bu anlayışta sorunları saklamayıp çözmeye çalışmak bir koşuldur. Sorun çözme aşamasında, farklı uzmanlık alanlarından oluşturulan Kaizen ekipleri görevlendirilir. Kısa vadeli çözümler yerine sorunu tamamen ortadan kaldıran çözümler aranır.

Tablo 3.3. Kaizen ve Yenilik Arasındaki Fark (Yılmaz, 2003, s.63)

ÖZELLİK	KAİZEN	YENİLİK
Etki	Uzun vadeli fakat heyecan verici değil	Kısa vadeli, heyecan verici
İlerleme	Küçük adımlarla	Büyük adımlarla
Değişim	Kademeli ve sürekli	Birdenbire ve geçici

Tablo 3.3'ün devamı		
Katılım	Herkes	Sınırlı sayıda
Yaklaşım	Çoğulcu: grup çabaları, sistemselsel yaklaşım	Katı bireysellik, bireysel fikir ve çabalar
Tarz	Koruma ve iyileştirme	Hurdalama ve yeniden oluşturma
Kıvılcım	Konvansiyonel bilgi, çağdaş	Teknolojik atılımlar, yeni keşifler
Uygulama için gereksinim	Küçük yatırım, korumaya dönük yoğun çaba	Büyük yatırım ve koruma yönünden az çaba
Çaba yönetimi	İnsan	Teknoloji
Değerlendirme kriterleri	Daha iyi sonuca yönelik yönetim ve çabalar	Kar amacına yönelik çabalar
Avantaj	Yavaş gelişen ekonomilerde iyi işler	Hızlı gelişen ekonomilerde daha uygun

Sürekli gelişmeyi sağlamak için üç temel şartı gerçekleştirmek gerekmektedir (Peker, 1996):

- a. Sistem kusursuz şekilde işlese bile, mevcut durumu yeterli bulmayarak, her zaman geliştirilecek bir faktör olarak görmek gerekmektedir.
- b. İşletmedeki insan faktörünü geliştirmek gerekmektedir. Her çalışan, geliştirme faaliyetine dahil edilmelidir.
- c. Problem çözme teknikleri yaygın bir biçimde kullanılmalıdır. İşletmelerde karşılaşılan problemleri çözmek veya sistem geliştirmek için basit istatistik ve karar verme teknikleri kullanılmalıdır. Bu nedenle üst yönetim tüm çalışanlarına bu konuda eğitim verir.

3.11.4. Tam Zamanında Üretim (JIT)

JIT 1970'li yıllarda ortaya çıkmış bir felsefedir. İşletme genelinde minimum maliyetle maksimum müşteri memnuniyeti sağlayan bir sürekli iyileştirme stratejisidir. İşletmede malzeme temininden depolamaya, bakım onarımdan mühendislik tasarımına, satıştan üst yönetime kadar birçok alanla etkileşim halindedir. İşletmede malzeme veya zaman açısından israfı önleyerek verimliliği arttırmayı amaçlar.

JIT felsefesi üretim süreçlerini basitleştirerek fazlalıkların ortadan kaldırılmasını savunur. Kurulum zamanlarındaki azalma, malzeme akışını kontrol etme, koruyucu bakımı vurgulama gibi yollar örnek verilebilir (Kannan and Tan, 2005).

JIT sisteminin uygulanması ile stokları azaltılan emniyet stoklarından kurtulan üretim süreci, artık kendi hatalarıyla yüzleşebilecek; her arızada ve her hatalı işlemde israftan etkilenmemek için tedbirli davranarak gereksiz hataları düzelterek. Böylece hem verimlilik artar hem de yüksek kalite elde edilir. Bu unsurları kendisine hedef edinen işletmeler diğerlerinden daha başarılı olabilmek için mücadele ederek başarıyı yakalamaya çalışacaklardır (Erdoğan vd., 2006, s.194).

Snell ve Dean (1992)'e göre; JIT ve TKY ortak elemanlara sahip oldukları için güçlü bir ilişkiye sahiptirler. Flynn ve arkadaşları (1995) da JIT ve TKY uygulamalarının karşılıklı destekleyici olduklarını ve sinerjilerinin üretim performansına olumlu katkıda bulunduğunu ileri sürmüştür. JIT felsefesine göre kalite, daha iyiyi daha kolay şekilde yapmaktır. JIT stokları ve fireleri azaltarak kalite maliyetlerini düşürür. Ayrıca işletmede kontrol edilecek potansiyel hata kaynaklarını azaltır, hatayı önceden önler, üretim sürelerini kısaltır, kaliteyi iyileştirir ve kalite çeşitliliğini azaltır (Demir ve Gümüšoğlu, 1994, s.733).

3.11.5. Tam Katılım

TKY'nin en önemli özelliklerinden biri çalışanların kaliteye bağlılığının ve süreçlere katılımının sağlanmasıdır. Bunu sağlamak üst yönetimin sorumluluğundadır. Kalite yönetiminde güç dengesinin kurulması gerekmektedir. Yani sadece üst düzeyden değil işletme genelinde her düzeyden kişilerin katılımının sağlanması önemlidir. Bu nedenle üst yönetimin işletmenin vizyon, politika, hedef ve stratejilerini belirleyerek tüm işletmeye bildirmesi, gerekli organizasyonel düzenlemeleri yapması, kaynak tahsis etmesi, eğitim olanakları sağlaması, adil ve objektif bir başarı değerlendirme ve ödüllendirme sistemi kurması gerekmektedir. Dolayısıyla liderlik, motivasyon, performans değerlendirme, karar alma,

ödüllendirme gibi organizasyonel süreçlerin hem çalışanların kaliteye inanmaları ve bağlanmalarını sağlayacak hem de toplam kalite felsefesine uygun bir çalışma tarzına zemin oluşturacak şekilde düzenlenmesi önem taşımaktadır (Tak, 1999, s.107).

Günümüzde çalışanlar kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp düşüncelerini ifade etmek isterler. Yönetilenlerdeki bu tutum değişikliğinin başlıca nedeni, kültür düzeyi ve bilgi seviyesi yükselen çalışanların "başkaları tarafından yönetilen bir araç" durumunda olmak istememeleridir (Peker 1996, s.15).

Tam katılım, kalitenin herkesin ortak işi olduğunu vurgulamaktadır. Yani TKY anlayışı önceliği "insan"a vermektedir. Böylece işletmedeki tüm çalışanların etkinliği ve verimliliği artmaktadır. Ayrıca yüksek kişilere yüksek moral de sağlar (Akgül, 1999). Ayrıca işletmelerde maliyetler düşer, üretim kalitesi ve verimlilik, örgütsel etkinlik ve iş tatmini artar.

3.11.6. TKY Araçları

İşletmenin amaçlarına ulaşmasını engelleyen etmenlerden oluşan bir kalite uygunsuzluğu problem olarak adlandırılır. Tüm işletmelerin rekabetçi Pazar koşullarında ayakta kalabilmelerinin temelinde organize bir kalite geliştirme faaliyetleri bulunmaktadır. Mantıksal ve yapısal bir yaklaşımla birlikte veri toplama ve analiz araçlarının kullanılması kronik problemlerin çözümünde ön plana çıkmaktadır. Ayrıca işletmeler düzenli ve sistematik kalite geliştirme çalışmaları gerçekleştiren proje ekipleri kurmalı ve onları eğitmelidirler. Kalite sistemlerinin gelişimi ve işletme genelinde uygulanmaya başlanmasıyla birlikte istatistiksel metotlar ve bunlara paralel olarak daha karmaşık metotların kullanımı söz konusu olmuştur.

İstatistiksel teknikler, üretim sürecinde meydana gelen problemlerin tespitinde ve çözülmesinde önemli bir yere sahiptir. En çok bilinen ve işletmelerce kullanılan teknikler; pareto nalizi, neden – sonuç analizi, akış diyagramı, serpilme diyagramı, histogram, sıklık dağılımı, kontrol çizelgeleri ve gruplandırma tekniğidir.

3.11.6.1. Beyin Fırtınası

Beyin fırtınası, birden fazla insanın fikir üretme sürecidir. Spesifik bir problem ya da konu hakkında fikirler listesi üretmek için kullanılan bir grup tekniğidir. Her zaman birlikte fikir üretmek, tek başına üretmekten daha yararlı olacağından beyin fırtınası, grubun yaratıcı gücünü harekete geçirir.

Genellikle ilk beyin fırtınası oturumundan sonra bir düşünce dönemi gelir ve daha sonra parlak fikirler açığa çıkar. Üyeler “Beş N, Bir K” yani “ne, neden, ne zaman, nerede, nasıl ve kim” sorularını dikkate alırlar. Beyin fırtınası oturumuna ara sıra bir üye başkanlık edebilir. Grup beyin fırtınası tutanağında tarih ve katılanları kaydetme alışkanlığı edinmelidir. Ancak bu tür bilgiler olduğu takdirde tutanak ilerde kaynak olarak gösterilebilecektir.

TKY’yi başarıyla uygulayan işletmeler, beyin fırtınası yöntemini bir konu seçiminde, olası sorunları belirlemede, bir sorunun nedenlerini tespit etmede, sorunla ilgili hangi verilerin toplanacağına saptanmasında veya çözüm önerilerinin belirlenmesinde kullanabilirler.

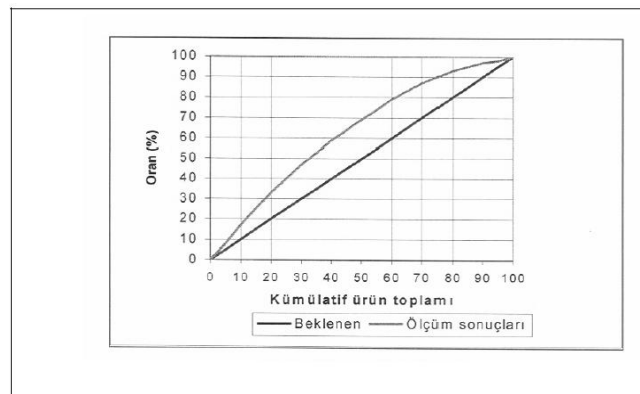
Beyin fırtınasının başarılı şekilde sonuçlandırılabilmesi şu şekilde sağlanabilir: Öncelikle konu belirlenmelidir. Üyelere beyine fırtınası kuralları hatırlatılır. Tüm üyelerin fikirleri sırasıyla alınır. Her üye sırası geldiğinde tek fikir söylemelidir ve eğer fikri yoksa “pas” diyerek sıradaki üyeye geçilmesini sağlar. Tüm fikirler herkesin görebileceği bir kağıda yazılır ve hiçbir düşünce saçma olarak nitelendirilmez. Ayrıca yaratıcı düşünceler için tüm üyelere teşvik edici davranış ön plandadır. Fikirler toplanırken olumlu veya olumsuz eleştiri yapılmaz. Bütün fikirler bitince oturum tamamlanır. Artık ortaya çıkan düşünceler eleştirilerek incelenmeli ve sayıca azaltılmalıdır. Bunun için basit bir oylama yapılmalıdır. Birinci oylamada her düşünce oylanır. Üyeler doğru olduklarına inandıkları her düşünceye oy verebilirler. Bir üye, oylamayı durdurarak olumlu veya olumsuz yönde tartışma başlatabilir. Diğerleri de isterlerse tartışmaya katılabilirler. Lider, oylamadan sonra oy sayılarını kaydeder, sadece olumlu olan oylar sayılır. En çok oy alan düşünceler kaç oy aldıklarıyla beraber belirtilir. Düşüncelerden kaç oy alanın önemli sayılacağına

üyeler karar verir. Artık üyeler birkaç konu üzerinde çalışabilirler. Bu konular herkes tarafından tamamen anlaşılincaya kadar tartışılır ve bundan sonra ikinci oylama yapılır. İkinci oylamada oy hakkı tekdir, her üye yalnız bir oy verebilir.

3.11.6.2. Pareto Analizi

İtalyan ekonomist Vilfredo Pareto'nun araştırmasını kullanan J. Juran "Pareto Prensibi"ni formülleştirmiştir. Pareto, kendi adını verdiği Pareto Prensibini 80:20 "temel azınlık, tali çoğunluk" şeklinde de tarif etmiştir. Pareto analizi, üretim süreçlerinde çeşitli yöntemlerle elde edilen verilerin değerlendirilip yorumlanmasında kullanılan bir yöntemdir. Çeşitli olaylara ilişkin sonuçların %80'inin %20'lik sebeplerden kaynaklandığı varsayımına dayanır ve kaliteyi etkilediği düşünülen tüm unsurların değerlendirilmesi için yapılır. Tüm veriler düzenlenerek kolay karar alma sağlanır. Ayrıca karşılaştırma yapabilme imkanı elde edilebilir.

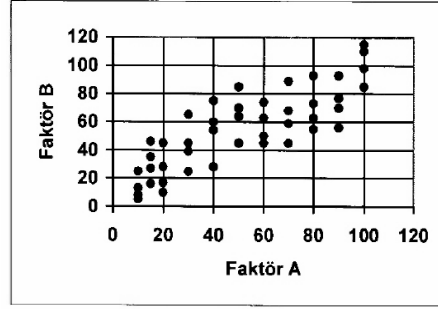
Pareto analizinde öncelikle sorunlar sınıflandırılmalı ve sıklık, zaman veya önem sırasına göre grafik üzerinde sıralanmalıdırlar. Böylece hangi problemin üzerinde daha fazla durulması gerektiği kolayca görülmüş olacaktır. Örnek bir pareto şeması Şekil 3.9'da gösterilmektedir.



Şekil 3.9. Pareto Şeması (Yılmaz, 2003, s.79)

3.11.6.3. Serpilme Diyagramları

Serpilme diyagramları, kaliteyi etkileyen ya da süreçlerin iyileştirilmesi ve hataların düzeltilmesine konu olan iki faktör arasındaki ilişkiyi belirleme esasına dayanmaktadır. Örnek bir serpilme diyagramı Şekil 3.10'da gösterilmektedir.

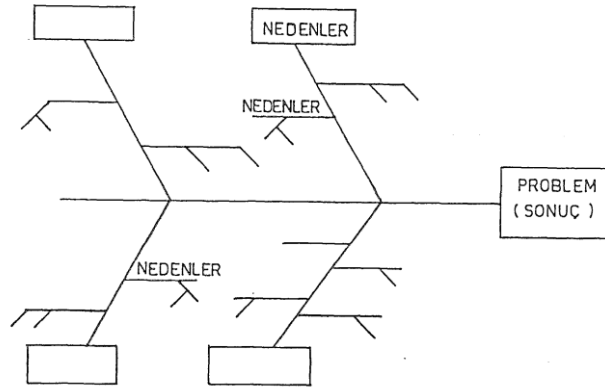


Şekil 3.10. Serpilme Diyagramları (Yılmaz, 2003, s.82)

3.11.6.4. Sebep-Sonuç Analizi (Ishikawa Diyagramları)

Kaoru Ishikawa tarafından 1943 yılında ileri sürülmüştür. Bir problemin doğrudan veya dolaylı olarak tüm nedenlerini çeşitli şekillerde gösteren bir süreç oluşturulur. Şekli nedeniyle balık kılıcı diye de adlandırılmaktadır. Bir işletmedeki süreç veya sistemlerde ortaya çıkan herhangi bir sorunun çözümünde kullanılarak daha etkin bir süreç veya sistem oluşturulmaya çalışılır.

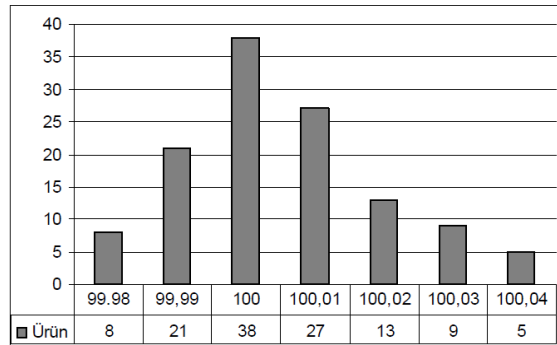
Bu diyagramlarda; problem tanımlama ve sonucu analiz etme, analizleri yapmak için takım oluşturma, sonuç kutuları ve orta çizgi oluşturma, önemli neden kategorilerini belirleme ve orta çizgi ile kutuları birleştirme, yeni kategorileri sınıflama, problemi etkileyen olası nedenleri tanımlama ve sıraya dizme ve son olarak hataları düzeltmek için harekete geçme aşamaları izlenmektedir. (Montgomery, 1991, s.122).



Şekil 3.11. Ishikawa diyagramı (Montgomery, 1991, s.122)

3.11.6.5. Sıklık Dağılımı

Çeşitli dönemdeki ürün ölçüm sonuçlarına göre, oluşturulan tablolar yardımıyla yapılan istatistiki değerlendirme yöntemidir. Çetele tablosu olarak da adlandırılmaktadır. Çeşitli özelliklere göre sınıflandırılan ürün miktarları/oranları tablolarda belirtilir. Böylece ürünlerde ortaya çıkan verilerin sıklıkları, ölçüm ve birikimli ölçüm sonuçlarına göre belirlenebilir.



Şekil 3.12. Sıklık Dağılım Tablosu (Yılmaz, 2003, s.80)

3.11.6.6. Akış Diyagramları

Bir işletmedeki herhangi bir sürecin ana basamaklarını gösteren grafiksel bir yöntemdir. Şu şekilde uygulanmaktadır; Başlangıç ve bitiş noktası belirlenen bir süreç tanımlanır ve tüm safhaları uygun sembollerle çizilir. Ayrıca en ideal ve etkili

sürecin çizimi yapılarak karşılaştırılır. Böylece iki akış diyagramı arasındaki farklılıkları yok edecek düzenlemeler yapılır. İyileştirmelerden sonraki yeni süreç akış diyagramı çizilerek belirtilir.

3.11.6.7. Histogram

Histogram, bir değişkene ait verileri şekille sunuş metodudur. Histogramlar çeşitli konuları analiz etme, verileri karşılaştırma ve düzensizlikleri gösterme amaçlı kullanılabilir.

İdeal bir histogram çan eğrisine benzemektedir. Bir değişkenin doğal dağılımı histogramla gösterilerek idealle kıyaslanmaktadır. Böylece farklılık varsa özel veya genel bir sebebin varlığı anlaşılır. Histogram sonuçlarına göre, ürün için kabul edilen ve edilmeyen aralık seçimi yapılmaktadır. Standart sapma, ortalama ve hedef genişliği gibi istatistiki yöntemler aracılığıyla belirlenen güven aralığında, ürünün üretilmesindeki sorunlar tespit edilerek, gerekli önlemler alınmaya çalışılmaktadır.

3.11.6.8. Kontrol Çizelgesi

Shewart tarafından geliştirilmiş kontrol çizelgeleri önemli bir TKY aracıdır. Bir işletmedeki tekrarlı işlem veya süreçlerin kontrol altına alınmasını sağlar. Bunlar için belirli periyotlarla veya kronolojik dönemler dikkate alınacak şekilde ölçümler yapılır ve kayıt altına alınır. Ölçüm sonuçlarına göre uygun alt ve üst kontrol limitleri belirlenir ve bu limitlerin aşılmaması için gerekli tedbirler alınır.

Shewart kontrol çizelgelerinin yararlı olabileceği üç konudan bahsetmiştir (Bozkurt, 1991, s.3);

- Yöneticinin elde etmeye çalıştığı üretim işlemi hedefinin belirtilmesi,
- Bu hedefe ulaşılmasında bir araç olarak kullanılması,
- Hedefe ulaşıp ulaşılmadığı hakkında karar verilebilmesi.

3.11.6.9. Gruplandırma Tekniği

Gruplandırma, işletmede ele alınan bir problemin ayrıştırılarak kısım kısım incelenmesidir. Böylece probleme olumlu veya olumsuz etki eden faktörler kolayca fark edilmektedir. İstenen kategori veya gruplar doğrultusunda hareket edilebilmektedir.

4. PERFORMANS VE İŞLETME PERFORMANSI

4.1. Performans Kavramı

4.1.1. Performans Tanımı

Bilimsel literatürde performans hakkında genel olarak kabul edilmiş belirli bir tanım olmamakla birlikte çeşitli tanımlamalar söz konusudur. 16. yüzyılda performans kavramı bugün anlaşılanın dışında askeri alanda görevleri ve emirleri başarmak anlamında kullanılmıştır (Lawson, 1995, s.3). Günümüzde ise bazı performans tanımları şu şekildedir:

Bir işgörenin belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlardır (Bingöl, 2003, s.273).

Performans, genel anlamda, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Şimşek, 2002).

Performans, bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir örgütün planlanan hedefe ne derece ulaşabildiğinin, neyi sağlayabildiğinin nitel ya da nicel anlatımıdır (Baş ve Artar, 1991, s.13).

Bir iş sisteminin performansı, o sistemin belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışma sonucudur (Akal, 1992, s.1).

Performans, elde edilenleri nitelik ve nicelik olarak belirleyen bir kavramdır (Songur, 1995, s.1).

Performans; bir işi yapan bireyin, grubun ya da organizasyonun o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak hangi seviyeye ulaşabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatılmasıdır (Akal, 1992, s.6).

Performans, organizasyonların ekonomik avantajlar elde etmek amacı ile bir araya getirilmiş verimli varlıkların bir bileşimi olarak tanımlanmaktadır (Barkey, 2002, s.26-27).

Performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesidir (Kenger, 2001, s.38).

Ayrıca önceden belirlenen ölçütleri karşılayacak biçimde görevin yerine getirilmesi olarak da tanımlanabilen performans kavramı değerlendirme kavramıyla bütünleştiğinde işletme literatüründe daha da önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Performans değerlendirme kavramı; kişi, birim ya da organizasyonların performanslarının önceden belirlenmiş bazı standartlara göre ya da “benzer özellikteki diğerlerinin performansı” bazında ölçülme süreci olarak ifade edilmektedir. Bireysel performans değerlerinden örgütsel performans değerlerine kadar geniş bir kapsama sahiptir. Performans değerlendirme, yöneticilere iç ve dış değerlendirme olanakları sunarak günümüzdeki yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek için gerekli adımları atabilme olanağı sağlamaktadır. Performans değerlemede en önemli hedef organizasyonel başarının kontrolünde gerekli olan performans bilgisine sahip olmak için performans bilgi sistemini kurabilmektir. İyi bir performans bilgi sisteminin nitelikleri şu şekilde özetlenebilmektedir (Sayıştay, 2002, s.2):

- Örgütün amaçlarına ve hedeflerine odaklanmış,
- Örgütün yaptıklarını için tüm önemli yönlerini içerecek şekilde dengeli,
- Kurumsal değişimlere veya bireysel ayrılmalara karşı koyacak şekilde sağlam,
- Bilgiden elde edilen kazançları maliyetlerle dengeleyecek şekilde etkin.

İşletmecilik açısından fonksiyonelliğin kalitesi olarak anlaşılan performans, yönetim açısından ise, yönetim kalitesi ile ilişkilendirilmektedir. 21. Yüzyılın başlarında Taylor’un gerçekleştirdiği üretkenlik ölçümleri ile başlayan performans ölçümü ve değerlendirilmesine yönelik ilgi, günümüze kadar sürekli bir artış eğilimi göstererek devam etmektedir (Pervaiz et al., 1999, s.305).

Bir işletmenin sahip olduğu varlıkları kullanarak kendisinden beklenen ekonomik değer ve yararı gerçekleştirebilme düzeyi onun performans derecesini belirler. Beklenen değer ile gerçek değer arasındaki ilişki performans düzeyinin sınıflandırılmasına ilişkin üç derece ortaya koyar. Buna göre performans; varlıkların kullanımını sonucunda elde edilen değer ve faydanın hissedarın beklentisi olan değer ve yarar ile birebir eşit olduğunda normal performans, elde edilen değer ve yarar bu beklentinin altında gerçekleşmiş ise düşük performans, eğer elde edilen değer

beklenen değerin üstünde ise yüksek performans olarak sınıflandırılabilir. Yüksek performans da beklenen değer ile gerçekleşen değer arasındaki fark ekonomik kar olarak adlandırılır (Barkey, 2002, s.27).

4.1.2. Performans Özellikleri

Günümüzdeki yoğun rekabet ortamında işletmelerin canlılığını koruyabilmek için iç ve dış gelişmelere adapte olmalarında performans değerleme önemli bir faktördür. Performans kavramının özelliklerini ortaya koymaksa bireysel ve örgütsel performans değerleme kavramlarını incelemeyi gerektirmektedir.

4.1.2.1. Bireysel Performans

Bireysel performans değerlendirme için yapılmış bazı tanımlamalar şu şekildedir:

Bireysel performans değerlendirme; “iş gören yeteneklerini, potansiyelini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçme” şeklinde tanımlanabilir (Ataay, 1985, s.243).

Bireysel personel değerlendirme; bir yöneticinin çalışanın işindeki performansını önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla değerlendirmesidir (Palmer and Winters, 1993, s.9).

Bireysel performans değerlendirme, çalışanların performanslarını ölçüp değerlendirerek sonuçları kayıt altına alan, bu sonuçlardan hareketle geri besleme sağlayan bir süreçtir (Daft, 1991, s.353).

“Ölçülebilen neyse o yapılr” prensibinden hareketle malların ve hizmetlerin kalitesinin geliştirilmesi, hesap verme sorumluluğunun ve kontrolünün sağlanması, yönetim uygulamasının geliştirilmesi, politika oluşturulması, planlama yapılması, hizmet bölüşümü ve ulaşılabilirliğinde eşitliğin sağlanması vb. maksatlarla ürünlerin hizmetlerin veya işlemlerin yerine getirilmesinde, görevlerin nasıl gerçekleştirildiğin bir program dahilinde tarafsız olarak ölçülmesi yöntemi olarak tanımlanabilmektedir (Sayıştay, 2002, s.2-5).

Örgütlerde performans değerlendirme informal ve formal olmak üzere iki şekilde yapılabilmektedir. İnfomal performans değerlendirme bireyin normal çalışma ortamında sürekli takip edilmesidir. Formal performans değerlendirme ise belirli norm ve kurallar çerçevesinde belirli dönemlerde bireyin çalışmalarının kontrolüdür ve örgütlerde daha çok bu yöntem kullanılır (Cole, 1993, s.325).

Bir örgütün etkinliği üyesi olan bireylerin performanslarına bağlı olduğundan performans değerlendirme insan faktörüne odaklanmaktadır. Ayrıca insan kaynaklarının geliştirilmesinde de performans değerlendirme ön plana çıkmaktadır.

Performans değerlendirme sürecinde değerlemenin kim tarafından yapılacağı örgütün kararına bağlıdır ve genellikle tercih edilen beş grup söz konusudur (Aldemir vd., 1993, s.218; Newman and Hinrichs, 1980, s.9):

- Çalışanın üstleri tarafından değerlendirilmesi,
- Çalışanın çalışma arkadaşları tarafından değerlendirilmesi,
- Çalışanın kendi kendisini değerlendirmesi (Öz- Değerleme)
- Astların üstleri değerlendirmesi
- Dış denetim

Bireysel performans değerlendirme yöntemleri geleneksel ve çağdaş yöntemler olarak ikiye ayrılabilir. Geleneksel yöntemler “kişinin tek başına değerlendirildiği yöntemler” ve “karşılaştırmalı değerlendirme yöntemleri” olarak ikiye ayrılmaktadır:

Kişinin tek başına değerlendirildiği yöntemler şu şekilde sıralanmaktadır (Benton and Halloran, 1991, s.275):

- Grafik Cetveller Yöntemi
- Kompozisyon Yöntemi
- Zorunlu Seçim Yöntemi
- Kritik Olay Yöntemi

Karşılaştırmalı değerlendirme yöntemleri ise şu şekilde sıralanmaktadır (Aldemir vd., 1993, s.224; Benton and Halloran, 1991, s.279):

- Sıralama Yöntemi
- Alternatif Sıralama Yöntemi
- Adam Adama Kıyaslama Yöntemi
- Zorunlu Dağıtım Yöntemi

Çağdaş performans değerlendirme yöntemleri ise şu şekilde sıralanmaktadır (Canman, 1993, s.28; Örucü ve Köseoğlu, 2003, s.51):

- Amaçlara Ve Sonuçlara Göre Değerleme Yöntemi
- Değerlendirme Merkezleri Yöntemi
- Alan İncelemesi Yöntemi
- Kendini Geliştirme Düzeyi
- 360 Derece Değerlendirme Yöntemi
- Davranış Temelli Değerleme Yöntemi

Tablo 4.1. Geleneksel Performans Değerleme Ve Çağdaş Performans Değerlemenin Karşılaştırılması (Yüksel, 2002, s.89)

GELENEKSEL PERFORMANS DEĞERLEME	ÇAĞDAŞ PERFORMANS DEĞERLEME
Temelde finansal ölçütlerdir.	Temelde finansal olmayan ölçütlerdir.
Geçmiş tarihi geleneksel muhasebe sistemine dayanmaktadır.	İşletme stratejisine dayanmaktadır.
Orta ve yüksek kademedeki yöneticiler amaçlanmıştır.	Tüm çalışanlar amaçlanmıştır.
Geçmiş göstergeler (Haftalık ve aylık)	Anlık göstergeler (Günlük ve saatlik)
Atölye düzeyi ihmal edilmiştir.	Genellikle atölye düzeyinde kullanılmaktadır.
Çalışanların gelişimi engellenmektedir.	Çalışanların iş tatminini olumlu etkilemektedir.
Sabit bir birimi vardır.	Gereksinimlere göre düzenleme yapılabilir.
Zaman içinde değişim göstermez.	Zaman içinde değişim gösterebilir.
Temelde performansın işlenmesi amacını kapsar.	Performansın geliştirilmesi amacını kapsar.

Tablo 4.1'in devamı	
Tam zamanında üretim , TKY gibi yaklaşımlara uygulanmaz.	TZÜ, TKY gibi yaklaşımlara uygulanır.
Bölümler arasında farklılık göstermez.	Bölümler arasında farklılık gösterebilir.
Sürekli gelişmeyi engeller.	Sürekli gelişimin başarılmasında destek olur.

4.1.2.2. Örgütsel Performans

Örgütsel performans değerlendirme, bir işletme faaliyetlerinin etkinliğinin ve etkinliğinin niceliksel olarak belirlenmesinde kullanılan göstergeler, performans değerlendirme sistemi ise işletme faaliyetlerinin etkinliğini, etkinliğini ölçmede kullanılan göstergeler seti olarak tanımlanabilir (Neely et al., 1995, s.80).

İşletme performansı, belli bir dönem sonunda elde edilen çıktı veya sonuca göre işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesinin tanımıdır (Akal, 2003). Günümüz rekabet ortamına uyum sağlamaya çalışan işletmeler kendilerine özel ve kapsamlı değerlendirme sistemleri tasarlayarak performans yönetim sisteminin sürekliliğini dikkate almışlardır. Performansları ölçülebilen işletmelerde istenildiği anda bilgiye ulaşım mümkündür. Sürekli gelişime odaklanarak sürekli inceleme yapar ve gerçekçi raporlar sayesinde kesin kararlarla hataları zamanında düzeltmeye çalışır.

Bir işletmedeki performans değerlendirme sonuçlarının yüksekliği her zaman için işletmenin bütün olarak performansının artışını sağlayamamaktadır. Böylesi paradoksal bir sonucun temel nedeni performans değerlendirmenin içerdiği öznellik açıklanabilir. Çünkü nesnellik içeren performans ölçümü yerine, öznellik içeren performans değerlendirme yoluna gidilmesi, değerlendirilen kişilerin amaçlarının çelişkili olduğu durumlarda “alt sistem optimizasyonuna” neden olabilmektedir. Yani, çalışanların performans hedeflerinin yanlış ya da diğer hedefleri dikkate almadan belirlenmesi, alt sistem hedeflerine üst sistem hedeflerini göz ardı etme pahasına ulaşmaya yönelik çabaları yoğunlaştırmakta ve bunun sonucunda çalışanlar

ya da alt birimler, birbirleriyle zararlı boyutlara varan rekabete girebilmektedirler (Kılınç ve Akkavuk, 2001).

Örgütsel performans yönetiminde temel hareket noktaları şu şekilde sıralanabilir (Akal, 2003, s.10):

- Müşteriye odaklanma,
- Hedef ve sonuçlara odaklanma,
- Sürekli değişim için esneklik,
- Katılımcılık,
- Çalışanlara yönelme,
- Çalışanları gelişmeye özendirme ve ödüllendirmeye odaklanma,
- Sürekli öğrenmeye odaklanma,
- Sorumluluk alma ve hesap vermeye odaklanma.

Günümüzdeki “bilgi toplumu” döneminde yoğun rekabet ortamına karşı hayatta kalabilmek isteyen işletmeler iç ve dış tüm faktörleri göz önünde bulundurarak örgütsel performans değerlendirmesi süreciyle sürekli gelişme için yarışmaktadırlar. Örgütsel performans süreçlerinin gelişimi konusunda öz kaynaklar ve dış kaynaklardan istifade etmek söz konusudur. İşletmeler gerek kendi çalışanlarını, gerek uzman firmaları kullanarak geliştirilmiş yazılımlar sayesinde işletme performanslarını sürekli değerlendirme olanağına sahip olabilmektedir. Ancak bu konudaki profesyonel çalışmalar ülkemizde de dünyada da istenilen gelişime henüz ulaşamamıştır.

4.1.3. Örgütsel Performans Kriterleri

Örgütsel performans kriterlerinin belirlenmesinde dikkat edilmesi gereken bazı faktörler şu şekildedir (Yüksel, 2002, s.93):

- Kriterlerin işletme stratejisi ile bağlantısı kurulmalıdır.
- Finansal olmayan kriterlere ağırlık verilmelidir.
- Kriterlerin anlaşılması ve kullanılması kolay olmalıdır.
- Kriterlerin bölümler arasında farklılıklar gösterebileceği dikkate alınmalıdır.

- Kriterler hızlı geri bildirim sağlamalıdır.
- Kriterler basit bir kontrol aracı olarak değil sürekli gelişimi sağlayıcı biçimde tasarlanmalıdır.
- Kriterler işletme performans boyutlarının değerlendirilmesine olanak sağlamalıdır.
- Gerekli olan veriler ölçülebilir olmalıdır.
- Kriterler işletme amaçları ile tutarlı olmalıdır.
- Kriterler işletme stratejisi doğrultusunda tasarlanmalıdır.
- Her bir kriterin amacı açık olarak belirlenmelidir.
- Kriterlerle ilgili veri toplama yöntemleri açık olarak belirlenmelidir.
- Kriterlerin belirlenmesinde müşteri, çalışan ve yöneticilerin katkısı sağlanmalıdır.
- Süreç gözden geçirmeye olanak sağlamalı, kriterler koşullar değiştiğinde yeniden değerlendirilmelidir.
- Nesnel performans kriterleri, öznel performans kriterlerine tercih edilmelidir.
- Oranlara dayalı performans kriterleri, mutlaka sayılara dayalı performans kriterlerine tercih edilmelidir.

Örgütsel performans değerlendirme sürecindeki kriterler, işletmelerin stratejilerine bağlı olarak işletme bazında değişiklik gösterebilmektedir. Farklı sistem ve stratejiler farklı kriterler ve karakteristikler gerektirdiğinden genel bir yaklaşımın geliştirilmesi güçleşmektedir (Beamon, 1999, s.277). Kaynak (2003, s.6) bir literatür çalışmasında bazı araştırmacıların ileri sürdüğü örgütsel performans kriterlerini Tablo 4.2’de belirtmiştir.

Tablo 4.2. Örgüt Performans Kriterleri Literatür Taraması (Kaynak, 2003, s.6)

ARAŞTIRMACILAR	PERFORMANS KRİTERLERİ
Rungtusanatham	Müşteri memnuniyeti
Flynn vd.	Pazar kalitesi, Karşılaştırmalı avantajlar (birim maliyet, dağıtım hızı, esneklik, dönüş zamanı, envanter miktarı)
Mohrman vd.	Kazançlılık, İmalat fiyat maliyet, Müşteri memnuniyeti, Kalite ve hız, Verimlilik

Tablo 4.2'nin devamı	
Dow, Samson Terhousm	Ürün kalitesi, Müşteri memnuniyeti, Verimlilik, Dağıtım performansı, Moral
Das vd.	Pazar payı, Müşteri memnuniyeti
Wilson and Collier	Pazar payı, Müşteri memnuniyeti
Douglas and Judge	Kar büyümesi, Uzun vadeli kar artışı, Pazar payında değişim, Endüstri ihracat artışı
Ho vd.	Ürün kalitesi

Tüm bu örgütsel performans kriterleri, belli başlı altı kriter olarak toparlanabilir. Bunlar:

- Kalite
- Etkililik, Etkinlik
- Yenilik
- Verimlilik
- Karlılık ve bütçeye uygunluk
- Çalışma yaşamının kalitesi

4.1.3.1. Kalite

Kalite kavramını için kısa ve öz çeşitli tanımlamalardan bazıları şunlardır (Akgül, 1999, s.37; Şimşek, 2002, s.6):

- Kalite bir hayat felsefesidir.
- Kalite bir yönetim tarzıdır.
- Kalite mutlu vatandaştır.
- Kalite, bir ürün ya da hizmetin değeridir.
- Kalite, ihtiyaçlara uygunluktur.
- Kalite, kullanıma uygunluktur.
- Kalite, eksikliklerden kaçınmaktır
- Kalite müşteri beklentilerini karşılamak veya onların ilerisine geçmektir.
- Kalite rekabet gücünün yükseltilmesidir.
- Kalite israfın önlenmesidir.

- Kalite verimliliğe giden, maliyeti en fazla etkileyen fakat en az yatırım gerektiren bir yoldur.

- Kalite vatandaş ile hizmet ve ürün satışını birleştiren toplu bir sistemdir.
- Kalite daimi bir iyileştirme sürecidir.
- Kalite, önceden belirlenmiş bulunan özelliklere uygunluktur.

Günümüzdeki yoğun rekabet ortamında varlığını sürdürmek isteyen işletmeler çeşitli faktörlere dikkat etmek zorundadır. Bu konuda yapılmış Tüsiad 1991 çalışmasına göre en önemli faktörlerden birinin kalite olduğunu görülmüştür (Doğan, 2000, s.6).

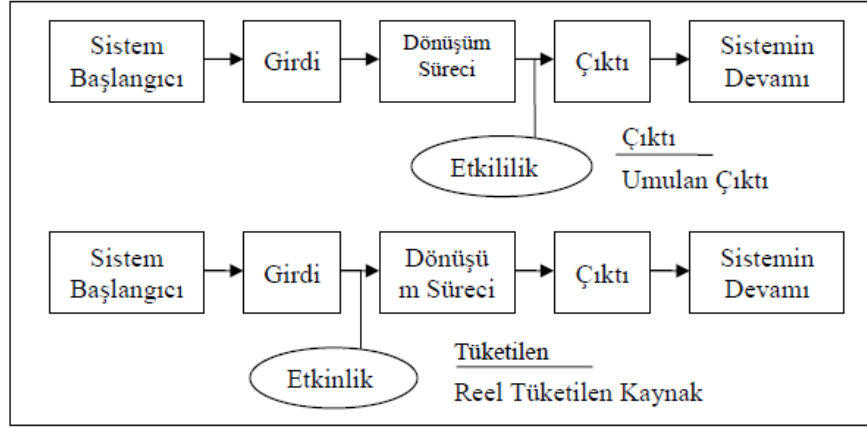
Kalite ve örgütsel performans arasındaki ilişki ile ilgili pek çok çalışma yapılmıştır. Ürün ve hizmet kalitesini yakalama ve geliştirmede kullanılan yöntem ve yöntem şekillerinin örgütsel performansın gelişiminde önemli bir yere sahip olduğu ve geleneksel yöntem anlayışından farklı olarak performansın önemli bir boyutu olduğu anlaşılmaktadır (Rahman, 2001, s.35-49).

Bilgi teknolojileri çalışanların, yöneticilerini müşterilerin ve ilgili herkesin ürün ve/veya hizmet kalitesini kolayca takip edebilmelerini sağlamaktadır. Bu durum değişime ayak uydurmaya çalışan işletmeler için bir avantajken, değişimi önemsemeyen işletmeler için bir tehdit niteliğindedir ve bunların piyasadan kayboluşuna neden olabilir. İşletmelerin müşteri odaklılık doğrultusunda yenilik ve değişime önem vermesi performansın önemli bir ayağını oluşturmaktadır.

4.1.3.2. Etkinlik ve Etkililik

Örgütsel performansın geliştirilmesinde etkinlik ve etkililik kavramları önemli kriterlerdir. Etkinlik doğru işlerin doğru zamanda ve doğru kaliteyle ve istenen miktarda yapılmasıyla etkililik işlerin doğru yapılması olarak tanımlanmaktadır (Benligiray, 1999, s.27). Etkinlik örgütün tanımlanmış amaçlarına ulaşma derecesini ölçen bir kavram olarak da tanımlanabilir. Başka bir tanıma göre ise etkinlik, amacın gerçekleştirilme düzeyini belirleyen bir sonuç analizidir. İşletme açısından etkinlik

ise işçilik, hammadde, malzeme ve diğer girdilerin işletme içinde saptanan amaçlar doğrultusunda ne denli etkin ya da yeterli kullanıldığını gösteren bir değerlendirme kriteridir (Şimşek, 2006, s.180). Etkilik, sistemce tüketilen girdinin reel tüketilen kaynağa oranı olarak tanımlanabilir (Rolstadas, 1998, s.991). Etkililik amaçlarla değil araçlarla, süreçlerle ilgilenir.



Şekil 4.1. Etkililik ve Etkinlik (Rolstadas, 1998, s.991)

Örgütsel etkililik; toplumsal bir işte olan bir örgütün örgütsel amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olarak, örgüt çevresinden sağlanan kıt ve değerli kaynakların elde edilmesi, sağlanan kaynakların verimli bir şekilde kullanılması ve çevreye uyum yeteneği gösterilerek çevre koşullarından en iyi biçimde yararlanılması, uygulanan politika ve yöntemlerle iş görenlerin güdülenmesi ve işlerinden doyum sağlamaları sonucu elde edilen örgütsel başarı düzeyidir (Gümüştakin, 1999, s.2). Örgütsel etkinlik ise etkin insan ilişkileri ve etkin iletişim kurarak, ekip çalışması yaparak, bireysel olarak çalışanın kendini geliştirmesinin ortamı oluşturularak ve çalışanların geliştirilmesi yoluyla sağlanır (Tutar, 2007, s.211).

4.1.3.3. Yenilik

Yenilik, yeni ürün ve/veya hizmet tasarlama, yeni üretim ve sunum yöntemlerini kullanma ya da o zamana kadar hiç imal edilmemiş bir malı ilk kez endüstriye sunma olarak tanımlanabilir. Yenilik, yeni bir ürün/hizmet veya süreç

yaratımını ve daha önce yaratılmış ve kullanılmış teknolojilerin farklı bir endüstride ilk kez kullanımını da kapsamaktadır (Dinçer ve Fidan, 1999, s.167). İşletmeler için yoğun rekabet ortamında ürettikleri ürün ve/veya hizmetin kaliteli ve ucuz olması, müşteriye hızlı ulaştırılması yanında yeni ürünlerin pazara sunulması rekabet gücü yaratma açısından önemli bir fayda sağlamaktadır (Cumming, 1998, s.27-28).

Akal işletmeler açısından yenilik kavramının boyutlarını şu şekilde açıklamaktadır (Akal, 1992, s.31-32):

- Yenilik kavramında yaratıcılık, değişim, gelişme, risk alma, serbestlik, esneklik, girişimcilik temel boyutlardır.

- Yenilik bir ilim yada teknoloji değil bir değerdir. Yenilik, işletme içinden değil dışından kaynaklanır. Yenikler pazara ve müşteriye odaklı olmalıdır.

- Yenilik buluş değildir. Yenilik mevcut koşullarda, örneğin mevcut teknoloji ile performansı artırmak için yada yeni gereksinimleri karşılamak için yapılan iyileştirmeler ve çözüm getirici ek ve değişik uygulamalardır.

- Yenilik anlayışında ekonomiklik daha farklı algılanmaktadır. Bir işletme için herhangi bir ürünü veya hizmeti ekonomik olarak gerçekleştirmek yeterli değildir. İşletmeler daha iyilerini daha ekonomik olarak gerçekleştirmelidir. Yenilik işletmelerde sadece büyüme değil gelişerek büyümenin temelini oluşturur.

- Yenilik mutlaka düşük maliyet yada yüksek kar getirmeyebilir. Yenilikte öncelikle aranan kar değil toplam etki olarak daha iyinin, daha etkin olmanın getireceği yararlardır.

- Yenilikte risk fazladır. Yenilik çabalarının başarısız olma olasılığı oldukça yüksektir.

Tokol, (1998) Şekil 4.2'de görüldüğü gibi üretici ve tüketici görüşü açısından ürün yenilik matrisine göre yeniliği dört grupta incelemiştir. Sürekli yapılan ürün yenilikleri, müşteriye sınırlı yarar sağlayan ve teknolojiden en az yararlanan yeniliklerdir. Teknik yenilikler de müşteriye sınırlı yarar sağlarken teknolojik seviyeleri yüksektir. Uygulama yeniliği yeni teknolojiden yararlanmadan tüketici için yüksek yarar sağlayan yeniliklerdir. Ayrıca bir ürünün bir Pazar bölümünden diğerine geçişi de uygulama yeniliği grubuna dahildir. Radikal yenilik ise hem

teknolojik seviyesi yüksek hem de müşteriye yüksek yarar sağlayan ve tüm dünya için çok yeni olan yeniliklerdir.

		ÜRETİCİ GÖRÜŞÜ (Teknolojik Değişim)	
		Düşük	Yüksek
Düşük TÜKETİCİ GÖRÜŞÜ (Artan Yarar) Yüksek	Düşük	Sürekli Yapılan Ürün Yenilikleri	Teknik Yenilik
	Yüksek	Uygulama Yeniliği	Radikal Yenilik

Şekil 4.2. Ürün Yenilik Matrisi (Tokol, 1998, s.2)

4.1.3.4. Verimlilik

Verimlilik; emek, sermaye ve toprak gibi üretimde kullanılan bir birim girdi başına üretilen mal ve hizmet miktarını ifade etmektedir (Seyidoğlu, 1999, s.6-7). Bir işletmenin veya bir organizasyonun ürün ve/veya hizmet üretirken kaynaklarının ne kadar iyi kullanıldığını gösterir.

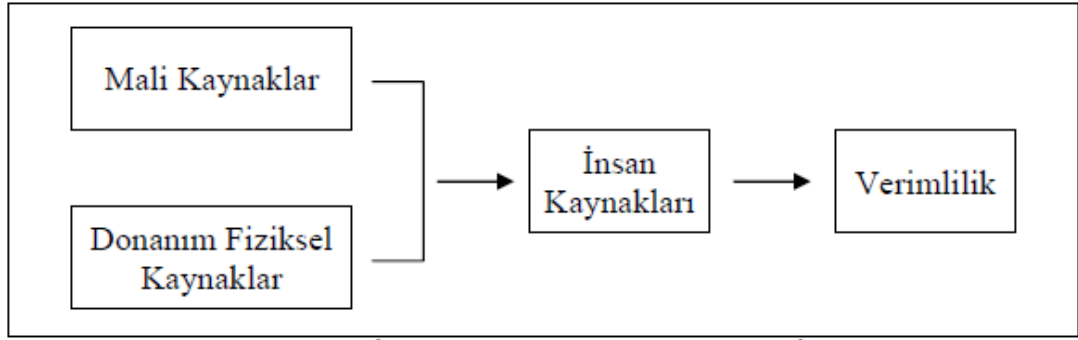
$$\text{Verimlilik} = \text{Çıktı} / \text{Girdi} \quad (\text{Tutar, 2007, s.194})$$

Verimlilik; 20. yüzyıl başlarında aynı kaynakla daha fazla üretmek olarak algılanmakta iken ikinci dünya savaşı sonlarında bu boyuta kalite de ilave olmuştur. 1970'li yıllarda verimliliğin bu boyutlarına çalışma koşullarını insancılaştırılması da eklenmiştir. Böylece verimlilik kavramının boyutları gün geçtikçe genişlemeye başlamıştır. Yakın dönemde tüm dünya düzleminde çevresel duyarlılıkların artması ile verimlilikteki yeni boyut insancıl bir boyutta, çevreyi bozmadan daha çok ve daha kaliteli mal ve hizmet üretmekten oluşmuştur (Törün, 1991, s.41).

İşletmelerin verimliliği, “belirli bir amacın en düşük maliyetle gerçekleştirilmesi ya da belirli miktar kaynakla amaca en uygun biçimde

ulaşılmasıdır” (Can, 2005, s.350). Bir işletmede üretim süresinin, üretim miktarının, kalitesinin, üretim maliyetinin ve satış fiyatının denetim altına alınmasıyla verimliliğin artırılması işletmeye büyük üstünlükler sağlar (Şimşek, 1998, s.169).

İç ve dış kaynakların etkin kullanımını gerektiren örgütsel verimlilik, işletmelerin performansını olumlu yönde etkilemektedir (Helms, 1996, s.5). Verimlilik faktörünün günümüzdeki bilgi teknolojilerinin sunduğu olanaklara optimize edilmesi de performans üzerine direkt etki etmektedir. Ayrıca İnsan kaynakları Şekil 4.3’te görüldüğü gibi verimliliğin arttırılmasında önemli bir yere sahiptir. Bu çerçevede çalışanların heveslendirilmesi, teşvik edilmesi, motivasyonlarının arttırılması gibi faktörler de ön plana çıkmaktadır (Çam, 2002).



Şekil 4.3. İnsan Kaynakları Verimlilik İlkesi (Pamer and Winters, 1993, s.10)

4.1.3.5. Çalışma Yaşamının Kalitesi (ÇYK)

ÇYK işletmede örgüt çalışanları ile ilgili ücret, fiziksel çalışma koşulları, örgüt kültürü, liderlik, işbirliği, iletişim, bilgi ve beceri geliştirme, işle bütünleşme, tanınma, takdir, sorun çözme, karar alma, yönetime katılma gibi sistem olgularının düzeyini belirleyen, çalışanların çalışma yaşamının bu yönlerine karşı düşünce ve davranışlarını gösteren bir boyuttur (Akal, 2003). 1977 yılında ABD’de ÇYK ile ilgili ilk kapsamlı tanım yapılmıştır. ÇYK, çalışma ortamının insanların güvenli bir ortamda yaşamlarını sürdürmelerine olanak sağlayacak ihtiyaçların tatminine, faydalı oldukları duygusunu kazanmalarına, başarılarını fark edebilmelerine ve yeteneklerini

geliştirmelerine fırsat veren bir yapıya kavuşturulmasını ifade etmektedir. Bu tanımdaki ÇKY'nin hedefleri özetle şu şekildedir (Ozley and Ball, 1982, s.27):

- İnsana artan saygı ve insanın gelişimi
- Daha büyük örgütsel etkililik
- Daha iyi nasıl çalışabileceğinin öğrenilmesi
- Örgütün tüm öğeleri için işte artan ÇYK ve şirket için daha fazla etkililik

İşletmelerde farklı beklentileri olan çalışanları işletme amaçlarına yönlendirebilmek ve onların performansını dolayısıyla örgütsel performansı arttırabilmek için çalışma yaşamında karşılaştıkları koşulların geliştirilebilmesi ve iyileştirilebilmesi gerekmektedir. Çalışanların, insan ihtiyaçlarını karşılayabilmek için ürün ve/veya hizmet üretiminde karşılaştığı çalışma koşulları, çalışma yaşam kalitesinin niteliği açısından önemlidir (Tınar, 1996, s.125).

Lau'ya göre iş gücünün niteliği ve verimliliği artırılarak ticari işletmeler için sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlanabilir (Lau, 2000, s.422). Heskett'e göre ise bir işletmedeki yüksek hizmet değeri verimli, memnun ve kararlı çalışanlarca ve memnun iş gücü de onların çalışma yaşam kalitesi ile mümkündür (Heskett et al., 1990, s.164-174).

4.1.3.6. Finansal Performans

Finansal performans, işletmenin faaliyetleri sonucu parasal durumda oluşan hareketlenmeler ve değişimler ile ilgili bilgiler vermektedir. Mali raporlar, muhasebe kayıtları gibi verilere göre ölçümü yapılan finansal durum işletmenin pozisyonu hakkında önemli veriler sunmaktadır. Ancak bu verilerin kısa ve uzun vadeli olması günümüzde işletmelerin yeterince önlem alamamalarına neden olabilmektedir. Bu nedenle finansal ölçümlerin gerekli önlemleri alabilecek kadar önceden yapılması gerekmektedir (Collins and Montgomery, 2000, s.38-39). Sağlıklı finansal yapıya sahip olmayan işletmelerin sağlıklı büyümeleri de zordur (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001, s.101).

İşletmenin finansal hedefleri ve beklentileri çeşitli dönemlerde birbirinden farklı olabilir. Bu çerçevede işletmeler bazı dönemlerde pazar payını artırma, bazı dönemlerde ise pazarı terk etme ve tasfiye stratejisini uygulayabilmektedir.

Finansal performansın önemli boyutlarından biri pazardır. Bu çerçevede işletmenin imajı ve müşteri sadakati örgütsel performansın geliştirilmesi konusunda önemli etkenlerdir.

Karlılık da önemli finansal boyutlardan biridir. Kar, bir ölçme değerlendirme aracı, denetim aracı, daha verimli çalışmak, var olanı iyileştirmek ve üstün kılmak için işletme içinde çalışanları güçlendirme ve isteklendirme aracıdır (Can vd., 2002, s.15-16). Karlılık ise bir dönemde elde edilen karın, konulan sermayeye oranını tanımlayan bir göstergedir.

Büyük ölçekli işletmelerde kardan ziyade satış hacmini arttırmak ve pazara daha fazla nüfuz etmek, tanınmak için önemlidir. Bu nedenle, bu tür işletmeler kısa vade karlılığından ziyade uzun vade karlılığını hedefleyerek önce imaj ve müşteri sadakati ve memnuniyeti sağlayarak yerlerini sağlamlaştırıp ardından hasat denilen aşamayla kar edinmeye başlarlar. Pazar payı ise satış hacmine bağlı olarak gelirin ve işletmenin toplam satış tutarının toplam sektör satışı içindeki payı olarak tanımlanır. Böylece, işletmenin pazarda sahip olduğu güç, ölçek göstergesinin büyüklüğü olarak kabul edilmektedir (Müftüoğlu, 1999, s.394).

Finansal performansın diğer bir boyutu bütçeye uygunluktur. Bu kavram karlılığın bir performans göstergesi olarak kabul edilmediği ya da kar amacı gütmeyen ve sadece merkezi olan kamu örgütlerinde karlılığın yerine performans göstergesi olarak kullanılır (Akal, 2003).

Yatırımların geri dönüşü de finansal performansın bir boyutudur. Gelecek konusunda bilgi vermez fakat işletmelere kıyaslama olanağı sağlar.

Finansal performans boyutlarından biri maliyettir. Günümüzde ürün ve/veya hizmetlerde kalitenin yanı sıra düşük maliyet de ön plana çıkmıştır. Birçok işletme üretimde düşük maliyet ilkesini benimsemiştir

4.2. TKY’de Performans Ölçme ve Değerlendirme

4.2.1. Performans Ölçme Sistemleri

Performans ölçümü “ değerlendirme amaçları için belirlenen çıktıların karakteristikleri” olarak tanımlanabilmektedir (Pervaiz et al., 1999, s.305). Başka bir tanıma göre, performans ölçümü bir faaliyetin etkinliğinin ve etkenliğinin niceliksel olarak belirlenmesinde veya ölçümünde kullanılan göstergeler setidir (Neely et al., 1995, s.80). Yani bir işletmede önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda faaliyetlerin başarılarının sürekli izlenip raporlanması söz konusudur.

Günümüzde işletmeler şu gelişmelerin etkisi altındadır (Amaratunga et al., 2000, s.69):

- Teknolojik gelişmelerin hızla ilerlemesi,
- Kaynakların zayıflaması,
- Kesin kurallar yerine kişisel karar haklarının geçerliliği,
- Müşterilerin yüksek faaliyet verimliliği talebi,
- Sonuç odaklılığın yaygınlaşması.

Bu gelişmeler karşısında işletmeler ayakta kalabilmek ve ilerleyebilmek için etkin bir performans ölçüm sistemine ihtiyaç duymaktadırlar. İşletmelerin geliştirilebilmesi için performans değerlendirmelerine olanak sağlayan performans ölçme sistemi, işletmelerin hedeflerinin veya performans beklentilerinin belirlenmesinde yardımcı bir araç olarak kabul edilmektedir. Ayrıca performans ölçümü sayesinde işletmelerde belirli hedefler doğrultusundaki istenen sonuçlar gerçekleşen sonuçlarla karşılaştırılabilmekte ve sapmaların boyutu belirlenebilmektedir (Pervaiz et al., 1999, s.305).

Bir işletmenin yoğun rekabet ortamına başarılı şekilde adaptasyonu için performans ölçme sistemlerinin iyi dizaynı gerekmektedir. Yanlış yöntemle performans ölçümü, uygulamayı destekleyecek verilerin yanlış elde edilmesine neden olacağından, TKY uygulaması girişimlerini de başarısız kılabilir (Şimşek, 2002, s.289).

Bir işletmenin performansını ölçmede hem objektif hem de subjektif ölçümler kullanılabilir. Kullanılan objektif ölçümler toplam aktifler getirisi, Pazar payı, satışlar, ihracat oranı ve ortalama yıllık satış büyüme oranlarıdır (Rumelt, 1974; Fisher, 1991; Sharma, 1997). Performansın subjektif ölçümleri ise yöneticilerin karlılık, satış büyümesi ve müşteri memnuniyeti algılarını içerir (Sharma, 2006).

Performans ölçme sistemleri, işletme yöneticileri ile çalışanlar arasındaki iki yönlü iletişimi artırarak kişisel gelişimi hızlandırmaktadır. Bu yönüyle performans ölçme sistemleri, hem kişisel amaçların işletme hedefleri doğrultusunda olmasını sağlayan bir belirleme sistemi; hem de yapılan işlerin “iyi” yapılmasını sağlamaya yönelik bir kontrol sistemidir (Zerenler, 2005, s.6).

Performans ölçme kavramı özel ve kamu tüm işletmelerde ön plana çıkabilmektedir. Performans ölçümünün amaçları bireysel ve örgütsel açılardan farklılık göstermekle birlikte şunlar olabilmektedir (Halis ve Tekinkuş, 2003, s.184):

- Kaynakların etkin dağılımı,
- Çalışanların motivasyonu ve ödüllendirilmesi,
- Çalışanlara zamanında ve hızlı geri bildirim sağlama,
- Örgüt iklim yapısında tarafsızlığı hakim kılma,
- Çalışanlara yardım etme ve onları geliştirme,
- Eşit fırsat düzenlemelerini sağlama,
- Örgütlerin ne ölçüde başarılı oldukları,
- Bireylerin hedeflerini elde etme derecelerinin belirlenmesi.

Fitzgerald ve arkadaşları (1991), bir işletmede performans ölçümlerinin; sonuçlar (rekabetçilik, finansal performans) ve sonuçları belirleyici etkenler (kalite,

esneklik, kaynakların kullanımı ve yenilikçilik) olmak üzere iki temel gruptan oluştuğunu belirtmektedir. Bu ayrıma göre, performans ölçümünün temelinin, sonuçlar ve belirleyici etkenler çerçevesinde kurulmasının mümkün olduğu belirtilebilir (Yüksel, 2003, s.91).

4.2.1.1. Performans Ölçme Sistemlerinin Gelişimi

1980 yılı öncesinde verimlilik, öz kaynakların karlılığı, yatırımın karlılığı vb. finansal kriterler ön planda iken 1980 yılı sonrasında yaşanan değişim işletmelerin başarılarının devamı ve artırılmasına yönelik yeni arayışlara zorlamıştır. Bazı araştırmacılar kalite, maliyet, zaman ve esnekliğin çeşitli boyutlarını incelerken, birtakım araştırmacılar da genel işletme performansı ile ilintili fonksiyonel ve birimsel performans için çeşitli kriterler geliştirmişlerdir (Halis ve Tekinkuş, 2003, s.185). 1980’li yılların sonlarından itibaren araştırmacılar, muhasebe temelli performans ölçüm sistemlerinin eksikliklerini belirleyerek, bu sistemlerin yetersizliklerini vurgulamışlardır (Yüksel, 2003, s.86).

Thomas Johnson’ın ve Robert Kaplan’ın işletme muhasebe sistemlerinin evrimi adlı çalışmalarına baktığımızda, bu kişiler işletme muhasebe bilgilerinden faydalanılarak yönetilen işletmelerin çok büyük hatalar yapabileceğini göstermişlerdir (Johnson and Kaplan,1987).

Özellikle 1990’lı yıllar ve sonrasında, değişen pazar şartları altında finansal göstergelerin işletme performansını göstermede yetersiz kaldığı çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur (Agus and Sagir, 2001, s.1018). Değişen rekabet koşulları karşısında işletmeler maliyetle birlikte kalite, esneklik, tedarik süresi, teslim güvenilirliği gibi konulara da odaklanarak toplam kalite yönetimi, tam zamanında üretim, bilgisayarla bütünleşik üretim, esnek üretim sistemleri gibi yeni felsefeleri ve teknolojileri uygulamaya yönelmiştir. Bu değişimle birlikte, geleneksel finansal ölçütlere dayalı olan performans ölçüm sistemlerinin işletmelerin performansını yansıtmaya yeteneği de azalmıştır (Yüksel, 2003, s.86).

2000'li yıllara gelindiğinde Jones ve arkadaşları tarafından işletmelerin kendi iç kaynakları ile işletme performansı arasında ilişki olup olmadığını araştırdıkları çalışmalarında, işletme performansı; finansal performans (karlılık, yatırımların geri dönüşü vb.), ürün performansı (ürün güvenilirliği, daha önce yapılmamış nitelikteki ürünlerin sayısı vb.) ve Pazar performansı (pazar payı, müşteri memnuniyeti vb.) olarak değişik yollarla ölçülmüştür (Jones et al., 2000, s.263). 2005 yılında ise Jack ve Raturi, araştırmalarında işletme performansını teslimat performansı, finansal performans ve büyüme performansı olarak üç grupta ele almışlardır (Jack and Raturi, 2001, s.536). Ayrıca özellikle rekabetçi bir ortamda, varlığını sürdürmek isteyen bir işletme için Ar-Ge çalışmaları, yenilik yeteneği, teknolojik yetenek ve rekabet edebilirlik işletme performansının arttırılmasında ve sürdürülmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Özşahin vd., 2005, s.145).

Tablo 4.3. Yıllar Bazında İncelenen Performans Ölçütleri (Jones et al., 2000, s.283; Kabadayı, 2002, s.62; Jack and Raturi, 2001, s.536)

ARAŞTIRMACILAR	YIL	PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ
Skinner	1969	Üretkenlik, hizmet, kalite, yatırımın geri dönüşü
Campanella and Corcoran	1983	Kalite seviyesi (hata yüzdesi), kalite maliyetleri (=koruma maliyetleri + değerlendirme maliyetleri + hata maliyetleri)
Richardson, Taylor and Gordon	1985	Çıktı hacmi, birim maliyet, kalite, zamanında teslimat, iş gücü verimliliği, yeni ürün sunma yeteneği, ürün esnekliği, hacim esnekliği
Rosenfield, Shapiro and Bohn	1985	Maliyet, teslim süresi
Skinner	1985	Maliyet ve etkinlik, ürün kalitesi/güvenilirlik, teslim süresi ve güvenilirliği, yatırım, ürün esnekliği, hacim esnekliği
Fine	1986	Uygunluk seviyesi (hatalı olmama oranı), maliyet (=koruma maliyetleri + değerlendirme maliyetleri + hata maliyetleri)
Miller and Roth	1988	Fiyat, kalite tutarlılığı, yüksek üretkenlik, esneklik, hızlı hacim değişimi, hızlı ve güvenilir teslimat, satış sonrası hizmetler, promosyon

Tablo 4.3'ün devamı		
Ferfows and De Meyer	1990	Kalite, birim maliyeti, stok değişimi, gelişme hızı, zamanında teslimat, yığın büyüklüğü, genel maliyetler
Miller and Kim	1990	Genel maliyetler, üretim maliyeti, teslimat hızı, yeni ürün geliştirme hızı, stok hızı, kalite
Schonberger	1990	İşletme süresi, iş gücü üretkenliği, girdi ve çıktı kalitesi, üretim birim maliyeti, tahmin uygunluğu
New	1992	İşletme süresi, teslimat güvenilirliği, kalite, fiyat, tasarım esnekliği, hacim esnekliği
Carbett and Van Wassenhove	1993	Maliyet, zaman (esneklik, hizmet, teslim, yenilikçilik), kalite (güvenilirlik, uygunluk, dayanıklılık, hizmet verebilirlik, esneklik)
Flynn, Flippini, Forza et al.	1996	Teslim süresi, kalite tutarlılığı/yeteneği, üretkenlik, satış maliyeti
Mapes	1996	İmalat maliyetleri, kalite tutarlılığı, işleme süresi, teslimat güvenilirliği, yeni ürün sunma hızı ve oranı, ürün çeşitliliği
New and Szejczewski	1996	Üretkenlik, müşteri hizmetleri
Jones, Lanctot and Teegen	2000	Finansal performans (karlılık, yatırım geri dönüşü vb.), Pazar performansı (Pazar payı, müşteri memnuniyeti vb.), ürün performansı (ürün güvenilirliği, yeni ürün sayısı vb.)
Jack and Raturi	2005	Teslimat performansı, finansal performans ve büyüme performansı

4.2.1.2. Performans Ölçme Sistemlerinin Özellikleri

Performans ölçümü bir işletmede daha çok kontrol fonksiyonu ile ilgilidir. Örgütsel kararların uygulanması sonucunda işletmenin vizyon, misyon veya stratejileri doğrultusunda gidilip gidilmediğini görmek yani kontrol işlevini gerçekleştirmek için bir performans ölçüm sistemi gerekmektedir.

Performans ölçümlerinde temel amaçlardan biri, işletmenin genel performansını önemli şekilde etkileyecek faaliyetlerin dikkate alınmasını sağlamasıdır. Yanlış performans ölçütlerinin belirlenmesi, birbiriyle çakışan performans ölçütlerinin benimsenmesi veya tek bir performans ölçütüne odaklanmak

işletmelerde beklenen gelişmelerin sağlanmasını engellemektedir. Bu nedenle performans ölçütlerinin belirlenmesinde işletmenin vizyon, misyon, strateji, hedef veya değerleri dikkate alınmalı ve işletmenin öncelikleri doğru şekilde belirlenmelidir.

Etkin performans ölçümleri; bir işi ne kadar iyi yaptığımız, amaçların karşılanıp karşılanmadığı, müşterilerin tatmin olup olmadığı, süreçlerin istatistiksel olarak kontrol altında olup olmadığı ve nerede gelişmelerin gerekli olduğu hakkında bilgi sağlamalıdır (Yüksel, 2003, s.92).

Performansın ölçülüp değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi için işletmelerde performans ölçümü ile ilgili kararların doğru alınmış olması gerekmektedir. Performans ölçütlerinin doğru şekilde belirlenebilmesini farklı yazarlar farklı şekillerde yorumlamıştır. Bunlardan bazıları aşağıda belirtilmektedir.

İşletmelerde performans iyileştirme alanlarının belirlenmesinde sistematik analizin gerekliliğini savunan Morgan (1997), etkin performans kriterlerini şu şekilde ileri sürmüştür (Morgan, 1997, s.9):

- İlgili konuya dikkatle odaklanabilme,
- Başarıyı sağlayan etmenleri tanımlama ve dikkate alma,
- Örgütsel öğrenmeyi destekleme,
- Değerlendirme ve ödüllendirme için veri tabanı hazırlama,
- Stratejik öncelikleri destekleme,
- Yöneticilere doğru karar almaları konusunda bilgi sağlama,
- İşletmenin finansal ve finansal olmayan kriterlerini dengeleme,
- İç müşteri memnuniyeti için veri sağlama.

İyi bir performans ölçütünde olması gereken nitelikler şunlardır (Kabadayı, 2002, s.67):

- Stratejik planlarla ilgili ve bunları uygulayıcı olmalı,
- İşletme hiyerarşisine uygun olmalı,
- Uygulaması kolay olmalı,

- Dış çevreye uygun olmalı,
- Karmaşık olmamalı,
- İşbirliğini yatay ve dikey teşvik etmeli,
- Müşterinin istekleri doğrultusunda yönlendirilmeli,
- Performans sonuçlarından sorumlu olmalı,
- İşlevsel birimler arasında bütünleştirilmiş olmalı,
- Örgüt birimleri arasındaki haberleşmeyi sağlamalı,
- Üzerinde fikir birliğine varılmış olmalı,
- Anlaşılabilir olmalı,
- Gerçekçi olmalı,
- Kritik faktörlere odaklanmalı,
- Neden ve sonuçlar arasında ilişki kurabilmeli,
- Maliyetin yanı sıra kaynak ve girdilere de odaklanmalı,
- Zamanında geri besleme yapabilmeli,
- Geri beslemesi harekete geçirici olmalı,
- Kendi kendisini ölçebilmeli,
- Geleceği tahmin için veri üretebilmeli,
- Amaçları olmalı,
- Sınırları olmalı,
- Bireysel ve örgütsel öğrenmeyi desteklemeli,
- Sürekli gelişme ve ilerlemeyi teşvik etmeli,
- Dışsal karşılaştırmalar için veri üretebilmeli,
- Birbirleri ile çatışmamalı,
- Örgütün amaç, insan, kültür ve anahtar başarı faktörleri ile uyumlu ve onları destekleyici olmalı.

4.2.1.3. TKY Performans Ölçme Sistemi ve Özellikleri

TKY'nin en önemli boyutlarından biri ve TKY uygulamalarının kritik bir başarı faktörü; uygun bir performans ölçüm sistemidir (Bititci et al., 1997; Brah et al., 2002; Mehra et al., 2001; Neely et al., 1995). Uygunsuz bir performans ölçüm sistemi; TKY'yi uygulamak için bir engel teşkil ederek ve işletmenin TKY uygulamalarından kazanılması beklenen faydaların bir kısmını engelleyerek, tüm

TKY felsefesini zayıflatabilir (Chang, 2005, 2006; Fuchs, 1993; Goodman et al., 1994; Kanji, 1998; McAdam & Bannister, 2001; Najmi & Kehoe, 2001; Ritchie & Dale, 2000). Kaplan ve Norton (1993)'a göre etkili bir performans ölçüm sistemi, operasyonların verimliliği ve etkinliği hakkında zamanında, doğru geri bildirim sağlamalıdır.

Performans ölçme sistemi sayesinde işletmenin kararlarını uygulama süreci desteklenmekte ve bu doğrultuda bilgi toplama işlemlerinin gerçekleştirilmesi sağlanmaktadır. Ayrıca TKY anlayışına göre işletmelerin gelecek planlama süreçleri dikkat edilmesi gereken bir unsurdur. Sorunlar ortaya çıkmadan belirlenip önlenmelidir. Böylece hatasız üretime ulaşılabilir. Yani performans ölçme sisteminin esas amacı, işletmenin stratejisini yönlendirecek faaliyetlerde bulunmaktır.

Derin bir sistem yapısına sahip olan TKY felsefesini uygulamak isteyen organizasyonlar, performans ölçüm sistemlerini değiştirmelidirler (Sinclair & Zairi, 1995). Ölçümler yumuşak ve sert tedbirler içermeli ve hem yönetim hem de çalışan bakış açısını yansıtmalıdır (McAdam & Bannister, 2001). TKY ortamındaki performans ölçüm sistemleri ve performans ölçümleri ayrıca sürekli gözden geçirilmeli ve güncelleştirilmelidir (Bititci et al., 2000; Bourne et al., 2000; Jonsson & Lesshammar, 1999; O'Mara et al., 1998).

(Envanter ve muhasebe sistemleri dikkate alınarak geliştirilen) mevcut geleneksel performans ölçüm sistemlerinin, TKY ortamına çok iyi uyum sağlamadığı kabul edilir. (McAdam & Bannister, 2001). Geleneksel performans ölçüm sistemleri; kısa vadeli oryantasyon ve esneklik eksikliği (Bourne et al., 2000; Ghalayini & Noble, 1996; Hayes & Garvin, 1982; Jonsson & Lesshammar, 1999; Motwani, 2001; van Schalkwyk, 1998); stratejik odak eksikliği (Skinner, 1974); rekabet yeteneklerine göre performansları örtmeme (Dixon et al., 1990; Parker, 2000; White, 1996); yerel optimizasyonu teşvik etme (Fry & Cox, 1989); sürekli iyileştirmeyi teşvik etmeme (Johnson & Kaplan, 1987; Lynch & Cross, 1991); haricen odaklı olmama (Kaplan and Norton, 1992) konularında yaygın olarak eleştirilmiştir. Bu konularda iyileştirmeler yapılarak TKY performans ölçüm sistemleri oluşturulmaktadır. TKY

performans ölçme sistemleri finansal odaklı olmaktan ziyade kalite ve müşteri odaklı olmaya, doğrudan kalite performansını ölçen, finansal olmayan ölçütleri kullanmaya, her düzeydeki çalışanların gerçek ihtiyaçlarına cevap vermeye ve müşteri, tedarikçi ve rakiplerin durumlarına göre davranmaya dayanmaktadır. Toplam kalite yönetimi felsefesine paralel olarak performans ölçme sistemi de kendi hedeflerini, iç müşterileri memnun etme olarak görmektedir (Şimşek ve Nursoy, 2002, s.53).

TKY anlayışını benimseyen işletmelerde sürekli iyileştirme ilkesiyle bağlantılı olarak ölçme ve kontrol faaliyetleri ön plana çıkmaktadır. Ölçme ve kontrol sayesinde ürün ve/veya hizmetlerin kalitesinin artırılması, hataların azaltılması ve değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerine hızlı cevap oluşturulabilmesi sağlanmaktadır. Ölçme ve kontrolde dikkat edilmesi gereken kullanılan yöntemlerden elde edilen verilerin doğru ve tekrarlanabilir olmasıdır. Aksi durumda kalite kontrol çabaları güvenilir olamaz (Esin, 1999, s.258).

Jonsson ve Lesshammar (1999) TKY'nin sürekli iyileştirme felsefesi ile uyumlu bir performans ölçüm sisteminin şu özelliklere sahip olduğunu ileri sürmüştür:

- Organizasyonun tüm seviyeleri için kurumsal ve iş stratejilerinin dikkate alınmasını gerektirir.
- Tedarik zinciri boyunca tüm fonksiyonları, faaliyetleri ve süreçleri entegre eder.
- Organizasyon içerisindeki fonksiyonlar arasında verimlilik kontrolü ve karşılaştırma yapar.
- Müşterilerle etkileşim halindedir ve müşteri memnuniyeti seviyesini ölçer.
- Sadece pasif bir kontrol mekanizması olarak kullanılmaz, sürekli iyileştirme felsefesi söz konusudur.
- Çeşitli boyutlar dahil edildiği ve ölçüm şartları hızla değiştiği için bu ölçüm sistemi, basit ve dinamiktir.

TKY prensiplerini başarılı şekilde uygulayan işletmeler, finansal ölçme sistemine bağılıktan kurtulmak gerektiğini anlamışlardır. Başarılı TKY

işletmelerinin performans ölçme sistemlerinde on temel değişiklik göze çarpmaktadır. Bunlar (Şimşek, 2002, s.292-296):

1. Performans ölçme sistemi, işletmenin kalite stratejilerine önemli yer vermelidir. TKY uygulayan organizasyonun hedefleri arasında; toplam müşteri memnuniyeti, kalitede sürekli gelişim, esneklik ve dahili bilgi akışı gibi konular da yer almaktadır. Performans bilgileri bu TKY emirlerinin tatmin eden davranışları belirtmelidir. Her işletme kendi performansını stratejik kalite hedefleri belirleyerek ölçmeye yarayacak bir anahtar göstergeler seti hazırlamalıdır. Bu hedef daha sonra sıfır hata ve yüzde yüz müşteri memnuniyeti seviyesine gelecektir.

2. Performans ölçme bilgileri, çalışanların yetkilendirilmesini güçlendirmek için organizasyonun her seviyesinde serbestçe elde edilebilmelidir. Çalışanların, işlerini yapabilmeleri için gerekli olan her türlü bilgiye kolayca ulaşmalarına izin verilmelidir. Çalışanların, kendilerine bilgi sağlanmadan yetkilendirilmeleri, güvensizliğe ve karmaşaya yol açar. Sürekli gelişmenin anahtarı, çalışanların sürekli öğrenmesidir. Bilgi sürekli öğrenmenin anahtarıdır. Lider işletmeler bilginin dağıtımını için dokümanlar, grafikler, e-posta gibi yolları kullanmaktadır.

3. Performans bilgileri; ilgili, kullanımı kolay, güvenilir ve gerekli sıklıkta olmalıdır. Performans ölçümleri ile aksiyon arasında açık bir bağ bulunmalıdır. Çalışanların güncel performans bilgilerine ihtiyacı vardır, aksi takdirde gayretlerinin performansın gelişmesine katkıda bulunup bulunmadığını bilemezler. Hayatta pek çok şeyde olduğu gibi, cevap basitlikte yatmaktadır. Göstergeler kolay anlaşılır formatta olmalıdır.

4. Performans ölçme sistemi, müşteri memnuniyetini doğrudan ölçen bilgiler üzerinde de odaklanmalıdır. TKY, bütün işletmeyi müşteriyi memnun etmeye çalışan bir organizma olarak algılamakta ve müşteri memnuniyetini uzun vadeli organizasyonel başarı için en önemli ihtiyaç olarak görmektedir. Bu hedefe ulaşmak için, performans ölçme sisteminin dışa dönük olması gereklidir.

5. Performans ölçümleri, çalışanları sürekli kontrol etmeye ve iyileştirmeye teşvik etmelidir. Süreçleri kontrol etmek için, performans göstergelerinin güvenilir olması gereklidir. Farklı bakış açılarından, örneğin iç ve dış, elde edilen performans ölçümlerinin sonuçları dengeli olarak kullanılmalıdır. Süreçleri iyileştirmek için, performans bilgilerinin çalışanlara rehberlik ederek sınırlamaları kaldırmaları ve süreçleri basitleştirmeleri gerekir ki esneklik artsın.

6. Performans bilgilerinin elde edilebilmesinden sorumlu bölümler ve fonksiyonlar tam bir sorumluluk bilinci içerisinde olmalıdır. Geleneksel “yukarıdan aşağıya”, “al veya bırak” mantığına yer yoktur. Ölçme sistemleri hizmet fonksiyonlarıdır ve organizasyona katkı sağladıkları sürece var olmaya hakları vardır.

7. Performans ölçme sistemi finansal göstergelere sağlıklı bir yaklaşım göstermeli ve finansal olmayan göstergelerin de aktif kullanımını teşvik etmelidir. Finansal olmayan ölçüler ise çalışanlara, problemin ne olduğunu ve uygulanmakta olan çözüm ve değişikliklerin istenen etkiyi gösterip göstermediğini belirtir.

8. Performans ölçümleri kızmak veya cezalandırmak için silah olarak kullanılmamalıdır. Tecrübe hatalar sonucu elde edilir. Hatalar, hatayı yapandan ayrı olarak düşünülmeli ve herkes için bir ders alma fırsatı olarak algılanmalıdır. Geleneksel sistemler; performans ölçülerini, insanların ve ekiplerin kendilerini geliştirmeleri için bilgi sağlamalarından ziyade kişisel performansın belirlenmesinde kullanarak bir ceza veya ödül aracı yaparlar. Halbuki performans ölçümleri süreçleri ve kişileri yönlendirmek için kullanılmalıdır.

9. İç standartların uygunluğunu sağlamak ve sürekli gelişme sürecini canlı tutmak için kıyaslama ısrarla kullanılmalıdır. Büyük işletmeler sadece önceki dahili performans sonuçlarını geliştirmek yerine, kendi gelişme çabalarına harici bir eleman katmak için kıyaslama işlemini kullanırlar. Kıyaslama için dış kaynaklardan bilgi toplamak oldukça zor ve zaman alıcıdır. Birçok işletme diğer sektörlerle kıyaslama yapmayı da oldukça faydalı görmüşlerdir.

10. Performansın geliştirilmesi için hem objektif hem de subjektif verilere ihtiyaç vardır. Objektif veriler ölçülebilen veriler iken subjektif veriler görüş ve tahminlere dayanmaktadır. Kalite bilgileri için subjektif veriler de önemli bir kaynak olarak algılanmalıdır.

4.2.2. Performans Değerlendirme Sistemleri

“Performans Değerlendirmesi” 21. yüzyılın kritik İnsan Kaynakları Yönetimi konularından biri ve işgörenlerin gelişim aracıdır. Performans değerlendirme için bazı tanımlar şunlardır:

Performans değerlendirmesi, çalışanın sadece işteki verimliliğini değil bir bütün olarak önemli noktalardaki başarisını ölçmektir.

Performans değerlendirmesi, bireyin görevdeki başarisını, işteki tutum ve davranışını, ahlak durumunu ve özelliklerini bütünleyen ve çalışanın organizasyona olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç olarak da tanımlanabilir (Barutçugil, 2002, s.179).

Performans değerlendirme bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve lme yoluyla, personelin işteki performansının değerlenmesi sürecidir (Palmer, 1993, s.9).

Performans değerlendirmesi, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne lde uyup uymadığını araştıran ya da işteki başarisını saptamaya çalışan objektif analizler ve sentezler olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu, 2005, s.184).

Kayıtlara geçmiş ilk performans değerlendirme sistemi 1800’l yıllarda ‘‘New Lanark’’ pamuk imalathanelerinde Robert Owen tarafından sicil verilmesinde uygulanmıştır. Sicillerin verilmesinde kullanılan formlar genelde her işçinin çalıştıkları işyerlerine göre en kötüden en iyiye kadar bütün gelişmelerinin kayıtlarını içermiştir. Owen bu kayıtların işçi davranışlarının gelişmesine olan etkisinden oldukça etkilenmiştir (Carrell, 1995, s.173). İşletmelerde işgörenlerin performanslarının sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri ise 1900’l yılların başlarında Amerikan Deniz Kuvvetlerinde yapılmıştır. F. Taylor’un iş ölümü ve F. Gilbert’in iş hareket etüdü çalışmaları çalışanın performansını değerlendirmeye giden yoldaki nc çalışmalardır. Daha sonraları sanayide mavi yakalıların değerlendirilmesinde kullanılmış, 1950’lerden sonra ise beyaz yakalıları, yöneticiler ve uzmanlara daha yaygın olarak uygulanır hale gelmiştir (Uyargil 1994, s.1).

Bir alışmada Cleveland ve arkadaşları performans değerlendirmesinin kullanıldığı dört temel kullanım alanını belirlemişlerdir (Sümer, 2000, s.60):

- Kişilerarası karşılaştırma gerektiren kararlar: cret belirleme, terfi ve işten ıkarma.

- Çalışanın kendi içinde karşılaştırılmasını gerektiren kararlar: Geribildirim, bireysel eğitim ihtiyaçlarının, güçlü ve zayıf olunan performans alanlarının belirlenmesi.
- Sistemin devam ettirilmesine yönelik kararlar: Hedef belirleme, insan gücü planlaması ve kurum içi hiyerarşik yapının pekiştirilmesi.
- Doküman oluşturma: Personel kararlarının dokümanlaştırılması, yasal yükümlülüklerin karşılanması ve geçerlik araştırmalarında ölçüt oluşturma.

Günümüzdeki modern değerlendirme felsefesinin temel taşları şunlardır (Carrell, 1995, s.173);

- Performans oryantasyonu,
- Hedef veya amaçlara odaklanma,
- İşgören ve üstleri arasında ortak hedefler belirlenmesi.

Bu felsefeye göre işgörenlerin üstleri ile birlikte oluşturdukları hedefler doğrultusunda daha fazla çalışmaları sağlanmaktadır.

Kişilerin olduğu gibi takımların, işletmelerin veya toplumların performanslarından da söz edilebilmektedir. Performans değerlendirme ile çalışanlara yaptıkları işe ilişkin geribildirimde bulunularak işletme için onların bireysel katkılarını artırmak amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda performans değerlendirmesi çalışanlar açısından önem taşıdığı kadar, işletmeler açısından da önem taşımaktadır.

Çalışanların daha işe alma aşamasında başlayan değerlendirme süreci, işletmedeki yaşamı boyunca belirli aralıklarla ve belirli amaçlarla yinelenmektedir. Kişi işe alınırken genelde, o anda sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve ayrıca gelecekte kendisinden beklenen özellikleri açısından değerlendirilir. Sonraki aşamalarda ise kişinin iş başarısındaki performansı ölçümlenmeye çalışılır. Böylece kişinin organizasyon içinde o anki konumu, gelişimi, elde edeceği ödüller ve gelecekteki pozisyonu belirlenir (Kaynak, 2000, s.205). Başarılı bir çalışan takdir edilip ödüllendirildikçe motive olur ve performansı artar. Başarısız çalışanlar ise eksikliklerini fark eder ve aynı şekilde ödüllendirilmek için çaba harcar.

Etkili bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulması için insan kaynakları bölümüyle birlikte çalışılması gerekmektedir. İnsan kaynakları, organizasyonun hedeflerine ulaşılabilmesi için çalışanların davranışlarını, onların yetkinliklerini geliştirmek suretiyle etkiler ve organizasyona önemli katkılarda bulunur (Tahiroğlu, 2003, s.26).

Performans değerlendirilmesinde hangi bileşenin kimin sorumluluğunda olduğu Tablo 4.4'te belirtilmiştir (Palmer, 1993: s.13).

Tablo 4.4. Performans Değerlendirmesinin Bileşenleri (Palmer, 1993: s.13)

GÖREVLER	SORUMLULAR
Performans değerlendirme yönteminin saptanması	Yöneticiler
Performans değerlendirme formunun hazırlanması	İnsan Kaynakları Bölümü
Değerlendirme tarihinin yöneticilere hatırlatılması	İnsan Kaynakları Bölümü
Görüşmelerin planlanması	İnsan Kaynakları Bölümü
Çalışanların görüşmeye hazırlanması	Yöneticiler
Yüz yüze görüşmelerin yapılması	Yöneticiler
Ücret artışlarının önerilmesi	Yöneticiler
Doldurulan performans değerlendirme formlarının gözden geçirilip işleme alınması	İnsan Kaynakları Bölümü
Önerilen ücret artışlarının onaylanması	İnsan Kaynakları Bölümü
Performans değerlendirme sisteminin biçimsel kontrol altında tutulması	İnsan Kaynakları Bölümü

Geleneksel performans değerlendirme yaklaşımları doğrudan işgörenin üretimde gösterdiği performansı diğer bir deyişle kantiteyi dikkate alırken, günümüzde kantite yerine kalite değerlendirilir hale gelmiştir (Pakdil, 2001, s.23). Performans değerlendirme sürecinde; kalite hem bir maliyet ögesi hem de müşteriye yönelik hizmet anlayışı çerçevesinde taşıdığı özel önem nedeniyle, işletmelerde performans göstergelerinin en önemli boyutlarından biri olarak yerini almıştır (Akal, 2000, s.231).

Performans değerlendirme süreci etkenlik, verimlilik ve karlılık gibi kavramların geliştirilmesini ve kalite maliyetlerinin azaltılmasını amaçlayan bir takım performans göstergeleri temel alınarak oluşturulur. Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekir. Burada, değerlendirmenin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından uygulanacağı, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi değerlendirme yönteminin seçileceği gibi konuların açık ve anlaşılır biçimde belirlenmesi söz konusudur (Sabuncuoğlu, 2005, s.186).

4.2.2.1. Performans Değerlendirmenin Önemi ve Amaçları

Performans değerlendirmesi performans sonuçlarından hareketle yöneticilerin geleceğe ilişkin olarak doğru kararlar vermesini sağlar. Performans değerlendirmesinin amacı karar alma süreçlerini güçlendirmek, örgütsel öğrenmeyi sağlamak, etkin kaynak dağılımını sağlamak ve hesap verebilirlik için zemin oluşturmaktır. Temel amacı bilgiyi artırarak geleceğe ilişkin belirsizlikleri azaltmaktır (Özel, 2007, s.208).

Performans değerlendirmenin amaçlarından biri dinamik çevrede kaynakları ayırtmaktır. Ayrıca çalışanları ödüllendirmek ve motive etmek, çalışanlara yaptıklarıyla ilgili geri bildirimde bulunmak, yol göstermek ve gelişmelerini sağlamak, gruplar arasında olumlu ilişkiler yaratmak, çalışanlar için eşit fırsat ve kurallara uygun tüzükler oluşturmak dolayısıyla çalışanları geliştirmek ve iyi düzenlenmiş bir insan kaynakları yönetimi oluşturmak diğer amaçlarıdır (Carrell, 1995, s.173).

İyi planlanmış ve etkili uygulanan bir performans değerlendirme sürecinin amaçları ana hatlarıyla şu şekilde özetlenebilir (Barutçugil, 2002, s.182):

- Çalışan ve onun işi hakkında doğru bilgi elde etmek.
- İyileştirme için fikirler ve fırsatlar yaratmak.
- Çalışanların verimlilik ve iş tatminlerini artırmak.
- Beklentiler konusundaki belirsizlikleri ve endişeleri azaltmak.
- İyi performansı pekiştirmek ve daha da geliştirmek.

- Ücretlendirme ve ödül standartlarını saptamak ve başarıyı bu yolla özendirmek.
- Kötü performansı belirlemek, nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koymak, başarısız çalışanın durumunun yeniden gözden geçirilmesini istemek.
- Çalışanların odaklanmasını sağlamak.
- Çalışanın eğitim gereksinimlerini belirleyerek, bunların nasıl karşılanacağını araştırmak.
- Yönetim becerilerini geliştirmek.
- Çalışanlar arasındaki ilişkileri gözden geçirmek ve düzelterek grup çalışmasını artırmak.
- Yönetici ile çalışan arasındaki iletişimi artırmak ve işin amacı bakımından belli bir anlayış düzeyine ulaşmalarını sağlamak.
- Çalışanın iş hakkında ilgi duyduğu konuları saptamak ve bu ilgi ile örgütün amaçları arasında bir uyum sağlamak.

4.2.2.2. Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları

Performans değerlendirme genellikle kişi düzeyinde dikkate alınsa da işletmede de insan kaynakları yönetimi açısından öne çıkmaktadır. Bu bağlamda bir performans değerlendirme sistemi çalışanların yanı sıra işletmeye de yarar sağlamaktadır.

Planlanmış bir performans değerlendirmenin çalışanlara, yöneticilere ve genel anlamda işletmeye sağlayacağı yararlar şu şekilde özetlenebilir (Barutçugil, 2002, s.181-182):

- Performans değerlendirmesi, çalışan ve yaptığı işler hakkında yöneticiye değerli bilgiler verir.
- İş beklentilerini ve sonuçları hakkında yönetici ve çalışan arasında iyi bir iletişim kurulduğu zaman, geliştirilmiş yöntemler ve yeni fikirler için fırsatlar yaratılabilir.
- Performans iyi bir şekilde değerlendirildiğinde çalışanlar işi nasıl yaptıklarını bilirler ve işleri konusunda endişelenmekten kurtulurlar.

- Çalışanlar performansları hakkında zamanında, olumlu geribildirim aldıklarında verimlilikleri ve iş tatminleri artar.
- Olumlu katkılar olduğu fark edildiği zaman bunlar konuşularak doğru uygulamalar pekiştirilir ve iyi performans teşvik edilir.
- Çalışanlarla iki yönlü iletişim kurulduğu zaman amaçlar açıklık ve netlik kazanır, böylece çalışanların odaklanması ve başarılı olması kolaylaşır.
- Düzenli olarak yapılan performans değerlendirilmesi toplantıları için kalitesinin nasıl algılandığı konusunda sürprizleri azaltır.
- Profesyonel olarak performans değerlendirmesini öğrenmek yönetim becerilerinin geliştirilmesi ve sorumluluğun artırılması için mükemmel bir hazırlıktır.
- Ücret standartlarını saptamak ve başarı artışlarını ödüllendirmek daha kolay ve objektif olur.
- Yükselme kararlarını vermek ve yeni görevler ve transferler için nitelikli elemanlar seçmek kolaylaşır.
- Çalışanı, yaptığı işte ne ölçüye kadar başarılı olduğu konusunda uyarmak, performans değerlemesiyle daha etkili ve objektif olur.

4.2.2.3. Performans Değerlendirme Sürecinde Yapılan Hatalar

Murphy ve Cleveland (1995), performans değerlendirmeler konusundaki sıklıkla karşılaşılan problemleri üç grupta incelemiştir (Sümer, 2000, s.62–63). Birinci durum; değerlendirilen kişilerin %80 - 90'ının ortalamanın oldukça üzerinde olarak değerlendirilmesidir. Bu durumda, genellikle değerlendiricinin cömertlik hatası yapması ve yaptığı değerlendirmelerin ortalamasının kullanılan ölçeğin orta noktasının oldukça üzerinde olması söz konusudur. Nadiren de cömertlik etkisinin tam tersi bir etki olan katılık etkisi de gözlemlenmektedir. İkinci durum; bir grup içinde beklenen performans farklılıklarının değerlendirmelere yansımamasıdır. Ranj daralması veya merkeze toplanma etkisi olarak tanımlanan bu durum, genellikle grup içi varyansın çok küçük olmasından kaynaklanmaktadır. Üçüncü durum ise; bir kişi için farklı performans boyutları üzerinde yapılan değerlendirmelerin yüksek korelasyon göstermesi durumudur. Bu durum genellikle hale hatasının varlığı şeklinde yorumlanmaktadır.

4.2.2.4. Toplam Kalite Açısından Performans Değerlendirme

Değişen organizasyon yapıları ve dinamikleri içinde geleneksel değerlendirme faktörlerinin büyük bir kısmı gelişim ve değişim göstermiş, çalışanın fizik gücü yanında zihin gücünü de dikkate alan ve ekip halinde çalışan bireyleri inceleyen performans değerlendirme sistemleri geliştirilmiştir (Pakdil, 2001). Geleneksel yaklaşımlarda performans değerlendirme sadece birey açısından ele alınırken günümüzdeki TKY anlayışında bireysel performansın yanı sıra ekiplerin veya grupların performansının da ele alındığı görülmektedir.

TKY'nin başında insan faktörü yatmaktadır. TKY'de yer alan sürekli iyileşme, sorunların analizi ve çözümü, ekip oluşturma, hedefleri belirleme ve kalite sağlama gibi görevlerin işletme çapında yayılımının sağlanması ancak tüm çalışanların katılımıyla sağlanabilir.

TKY'de performans ölçümü ve değerlendirmesi konusunda uyulması gereken bazı ilkeler şunlardır (Ertuğrul ve Karakaşoğlu, [www.ekonometridernegi.org/bildiriler/o7s3.pdf.\(06.02.2011\)](http://www.ekonometridernegi.org/bildiriler/o7s3.pdf.(06.02.2011))):

- Performans yönetim sisteminin 1980'den sonra Toplam Kalite Yönetimi ile ön plana çıkmasıyla performans değerlendirme farklı bir boyut kazanmıştır. Toplam Kalite Yönetimi, çalışanların iş yerlerinde en iyi performansını göstermek istedikleri, yöneticinin de sistemi sürekli iyileştirme yoluyla onlara destek vermeye gönüllü olduğu bir yapılanma modeline dayalı olarak gelişmiştir.

- TKY felsefesini oluşturan, müşteri egemenliğini temel alan kalite ve verimlilik anlayışı, değişim ve sürekli gelişim inancı, örgüt bütünüde kabullenilmeli ve bu inanç örgütün performans anlayışına yerleştirilmelidir. Performans ölçümlerinde temel alınacak boyutlar öncelikle kalite-verimlilik yenilik olmalıdır.

- Performansı kalite-verimlilik-yenilik boyutlarında geliştirmek için kuruluşun vizyonu, değer yargıları, var oluş amacı, görev tanımı yeniden belirlenmeli, uzun dönemli hedefler açıkça saptanmalıdır. Bunlar stratejik planlara, programlara dönüştürülmelidir ve bunlara uygun orta ve kısa dönemli amaçlar saptanmalıdır. Bu çalışmalar performans ölçme ve değerlendirme sistemlerine temel oluşturacaktır.

- Performans ölçüm ve denetimlerinde geri bildirim düzeninin sağlıklı olarak işletilmesi çok önemlidir. Sistemin sağladığı bilgilerin kararlara veya eylemlere dönüştürülmesi için değerlendirme sonuçlarının doğru yerlere, doğru zamanda iletilerek, hedef ve amaçlarda, plan ve programlarda düzeltici ve geliştirici adımların atılmasına olanak sağlamalıdır.

- Performans ölçümleri performansın geliştirilmesinde önemli bir güdüleyicidir. Çalışanların başarı gereksinimlerini karşılayacak ödüllendirmeler ancak sağlıklı ölçümlere dayalı olarak yapılırsa yararlı olur ve çalışanları da iyiye ulaşmaya özendirir.

- Ölçümler tüm örgüt düzeyini kapsamalı, mümkünse en alt birimlere indirilmelidir. TKY işletmenin yatay ve dikey boyutlarındaki tüm etkinlik alanlarında uygulanacağına göre, ölçümlerinde bu ayrıntıda tasarlanması ve uygulanması uygundur.

Toplam kalite sistemini yürütmek için yöneticiler bir yandan müşterilerin kalite gereksinimini anlamak, bu gereksinimleri karşılamak ve hatalı ürünleri elimine etmek konularında yapılan çalışmalara katılırken, diğer yandan da gerekli politikaların belirlenmesinin, tüm elemanların kendilerini bu politikaya yakın hissetmesinin ve politika hedeflerinin sağlanması konularına çalışır.

TKY anlayışında önemli ilkelerden biri çalışanlarının katılımının sağlanmasıdır. Çünkü kaliteyi yaratan, geliştiren, koruyan sistemleri insanlar kurmakta, kalite araç ve tekniklerini de insanlar kullanmaktadır. Dolayısıyla çalışanlara yönelik sistemlerin düzenlenmesi ve toplam kalite ilkelerine uygun hale getirilmesi gerekmektedir. Bu sistemleri performans değerlendirme, ödüllendirme, eğitim, ücretlendirme, ekip çalışması, yetki ve sorumluluk yapılarının düzenlenmesi gibi başlıklar altında incelemek mümkündür(Tak, 1999). Yani TKY uygulamalarında “performans değerlendirme” önemli bir kavramdır.

Performans değerlendirme sistemleri çalışanların işletme hedeflerine uygun yaratıcılıklarını desteklemelidir. Ayrıca bireysel rekabeti engellemek ve disiplinler arası bilgi paylaşımını desteklemek için bireysel başarıya verilen ödüllerde dahi bu başarının arkasındaki grup çalışmalarını da ön plana çıkarmalıdır. Parasal ödüllerin

zamanla motive edebilirliği düştüğü için ödüller konusunda da yenilikçi motivasyon artırıcı sistemler oluşturulmalıdır.

4.3. TKY ile İşletme Performansı Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar

Geçmişte bu konuda birçok çalışma yapılmış fakat tutarsız sonuçlar elde edilmiştir. Bu tutarsızlık araştırma tasarım konuları açısından üç önemli farklılık nedeniyle olabilir. Birincisi, TKY'nin yapısıdır. Bazı araştırmacılar TKY'nin basit bir yapıya sahip olduğunu savunurken, bazıları çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu ileri sürer. İkincisi, ölçülen performans düzeyleri çalışmalar arasında farklılık göstermektedir. Örneğin, bazı araştırmacılar sadece işlemler düzeyindeki performansı, bazıları finansal performansı ve bazıları da birçok düzeyde performans dikkate alırlar. Üçüncüsü, TKY ve performans arasındaki ilişkiyi araştırmada kullanılan analitik çerçeve de çalışmalar arasında farklılık göstermektedir. Yani, veri analizleri çoklu regresyon veya korelasyonlara göre yapıldığı zaman çalışmalar performansın çeşitli seviyelerine doğrudan ve/veya dolaylı etkiye sahip TKY uygulamalarını araştırmada yetersiz kalabilmektedir. Kısacası, çeşitli seviyelerdeki performans üzerine TKY uygulamalarının doğrudan ve dolaylı etkilerini teşhis etmeye çalışan kapsamlı çalışmalar oldukça sınırlıdır ve her soruya kesin yanıt veremeyebilir (Kaynak, 2003).

TKY ve işletmelerin performansları arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı çalışmaların sonuçları şu şekildedir (Kaynak, 2003):

Çalışanların birbirini tamamlaması, müşteri memnuniyeti üzerine önemli bir doğrudan etkiye sahiptir. Sürekli iyileştirme ve müşteri memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki yoktur (Anderson et al., 1995).

Süreç akış yönetimi ve istatistiksel kontrol / geri besleme; yeniden işleme olmaksızın son denetimden geçmiş yüzdenin iç ölçümüyle anlamlı ilişkiye sahiptir. Hem algılanan kalite pazar sonuçlarının hem de yeniden işleme olmaksızın son denetimi geçmişlerin yüzdesinin rekabet avantajı üzerine anlamlı etkileri vardır (Flynn et al., 1995).

Çalışan ve sermaye kullanımının verimliliği ile TKY benimseme boyutu arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır. Üretim maliyetleri ve stok devir hızı için TKY ilişkisi anlamlı değildir. İmalat işletmeleri için temel TKY uygulamaları ve Pazar payı arasında anlamlı bir ilişki bulunmasına rağmen, TKY benimseme ile finansal performans arasında anlamlı bir ilişki yoktur (Mohrman et al., 1995).

Yönetim bağlılığı, açık organizasyon ve çalışanların yetkilendirilmesi hem toplam performans hem de TKY program performansı için önemli kısmi korelasyonlar üretir. Sıfır hata anlayışı ve tedarikçilerle yakınlık TKY performansı ile ama marjinal olarak sadece toplam performansla anlamlı ilişkiye sahiptir (Powell, 1995).

Etkin bir TKY programı uygulama işletmelerin performansını geliştirir (Hendricks and Singhal, 1996; 1997).

Kalite iyileştirme hakkındaki çalışan bilgisi, çalışan tazminatı ve kabulü ve yönetimin katılımı; kalitenin toplam maliyeti ve hatalı ürünlerin ortalama yüzdesi ile anlamlı ve ters ilişkiye sahiptir. Finansal performans üst yönetimin katılımı ve çalışan tazminatı ve kabulüyle olumlu ilişkiye sahiptir (Adam et al., 1997).

İmalat performans ölçümleri yönetsel değerlendirmenin bir parçası olarak kullanıldığında TKY ve performans arasındaki ilişki güçlü olur (Chenhall, 1997).

Çalışma performansı sürekli iyileştirmenin bir fonksiyonuyken finansal performans çalışma performansının bir fonksiyonudur. Müşteri odaklılık ürün /hizmet kalitesi üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Çalışanların birbirini tamamlaması, işbirliği ve müşteri odaklılık; müşteri memnuniyetini olumlu şekilde etkiler (Grandzol and Gershon, 1997).

TKY uygulamaları müşteri memnuniyeti üzerine işletme performansından daha güçlü bir etkiye sahiptir. İşletme performansı müşteri memnuniyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir (Choi and Eboch, 1998).

Yüksek üst yönetim bağlılığına sahip işletmeler yüksek kaliteli ürünler üretir. Müşteri odaklılık, tedarikçi kalite yönetimi ve yetkilendirme ürün kalitesinin önemli belirleyicileridir (Ahire and O'Shaughnessy, 1998);

TKY'yi benimseyen işletmelerde finansal performans gelişmektedir (Easton and Jarrell, 1998).

Süreç kontrolü kalite uygunluğu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Müşterilerle TKY bağlantıları müşteri memnuniyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir (Forza and Flippini, 1998).

Sürekli iyileştirme müşteri memnuniyeti üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Çalışanların birbirini tamamlaması ise müşteri memnuniyeti üzerinde bir etkiye sahip değildir (Rungtusanatham et al., 1998).

Çalışan bağlılığı, ortak vizyon ve müşteri odaklılık hep birlikte kalite sonuçlarını olumlu şekilde etkiler. Liderlik, insan kaynakları yönetimi ve müşteri odaklılık (yumuşak faktörler); çalışma performansı ile anlamlı ve olumlu bir ilişkiye sahiptir (Dow et al., 1999; Samson and Terziovski, 1999).

Yüksek katılım uygulamaları kalite uygulamalarıyla pozitif ilişkilidir; kalite uygulamaları müşteri memnuniyetiyle pozitif ilişkilidir; müşteri memnuniyeti de işletme performansı ile pozitif ilişkilidir (Das et al., 2000).

Süreç yönetimi ve bilgi ve analiz finansal performans üzerinde anlamlı ve pozitif doğrudan etkiye sahiptir (Wilson and Collier, 2000).

TKY uygulama seviyesi performansı etkiler (Douglas and Judge, 2001).

Destekleyici TKY faktörü, ürün kalitesi üzerinde dolaylı bir etkiye sahiptir (Ho et al., 2001)

Bu konudaki diğer çalışmalardan bazılarının sonuçları ise şu şekildedir:

TKY işletme karlılığı, verimlilik, müşteri memnuniyeti veya finansal sonuçlar gibi çeşitli performans göstergeleri üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir (Mann ve Kehoe, 1994).

TKY kalite performansını etkiler. Kalite yönetimi de işletme performansı üzerinde etkiye sahip olabilir (Curkovic et al., 2000).

TKY rekabet avantajı aracılığıyla finansal performans üzerinde dolaylı bir etkiye sahiptir (Agus and Sagir, 2001).

TKY işletmenin finansal performansı üzerinde etkiye sahiptir (Escrig et al., 2001).

ISO 9000 sertifikalı işletmeler sertifikasızlara göre daha iyi performans göstermezler (Singels et al., 2001).

TKY benimseyen işletmeler benimsemeyenler üzerinde bir rekabet avantajına sahiptir. TKY uygulama ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki vardır (Brah et al., 2002).

Kalite uygulayıcılar ve kalite veri ve analizleri vasıtasıyla daha iyi kalite sonuçları kanalize edilebilir (Lee et al., 2003).

TKY işletme performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir (Kaynak, 2003).

TKY ve performans arasında bir ilişki vardır. Ancak, insan kaynakları değişkenleri performansa daha fazla katkı sağlar (Merino-Diaz, 2003).

Kalite kültürü iş performansı üzerinde etkiye sahiptir. Müşteri odaklılık daha fazla katkı sağlamaktadır (Terziovski et al., 2003).

Müşteri istekleri dikkate alınmaksızın kaliteli ürün ve/veya hizmet sunulamaz (Agus, 2004).

Tedarik perspektifi, tedarikçi geliştirme, tedarikçi ortaklıkları, tedarikçi katılımı ve stratejik kaynak; satın alma işletmesinin operasyonel performansını olumlu şekilde etkiler (Kannan and Tan, 2005).

Kalite yönetiminin süreç iyileştirme görüşü pazar payını geliştirmede öncelikli öneme sahiptir. TKY işletme performansını geliştirir (Sharma, 2006).

TKY faaliyet ve finansal sonuçları, kalite, müşteri memnuniyeti ve çalışan memnuniyeti açısından şirketin performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir (Fuentes et al., 2006).

Organizasyonel performans ve TKY uygulama seviyesi arasında güçlü ve olumlu bir ilişki vardır (Demirbag et al., 2006).

Başarılı işletmeler TKY uygulamada 3 yıl içerisinde daha iyi kalite ve operasyonel performansa sahip olabilirler (Saravanan ve Rao, 2007).

Çalışanlar arasındaki işbirliği organizasyon performansı ile pozitif ilişkilidir. Müşteri odaklılık ilkesini benimseyen işletmeler benimsemeyenlere göre daha üstündür (Joiner, 2007).

TKY verimliliği geliştirmektedir, kalite maliyetleri ve satış iade maliyetlerini azaltmaktadır, imajı, hizmet kalitesi ve satışları geliştirmektedir. Ancak, finansal sonuçlar üzerindeki etkiler çok açık görünmez, çünkü fiyat veya yenilik gibi diğer müdahale faktörleri vardır. TKY ayrıca müşteri ve insan sonuçları ve kalite performansı üzerinde bir etkiye sahiptir (Claver and Tari, 2008).

5. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Tez çalışmasının bu bölümünde; araştırmanın amacı, önemi, araştırma modeli, örnekleme, veri toplama araçları ve bu araçların geçerlilik ve güvenilirlik hesaplarının yapılması, aracın uygulanması ve elde edilen bulguların istatistiksel çözümlenmelerinde kullanılan teknikler ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

5.1. Araştırmanın Amacı

Tez kapsamında; TKY ilkeleri “Liderlik, Kalite bilgisi yönetimi, Eğitim, Sürekli iyileştirme, Çalışanların katılımı, Tedarikçi kalite yönetimi, Müşteri odaklılık, Stratejik kalite planlama ve Süreç Yönetimi” olmak üzere 9 grupta ele alınmıştır ve bunların işletmenin sahip olduğu “Operasyonel performans, Stok yönetimi performansı, Çalışan performansı, Yenilik performansı, Sosyal Sorumluluk, Müşteri sonuçları, Finansal ve Pazar performansı” üzerine etkileri incelenmektedir. Çalışmanın hazırlanması sürecinde yapılan araştırmalar ve uygulama ile mevcut araştırmalara ve literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır.

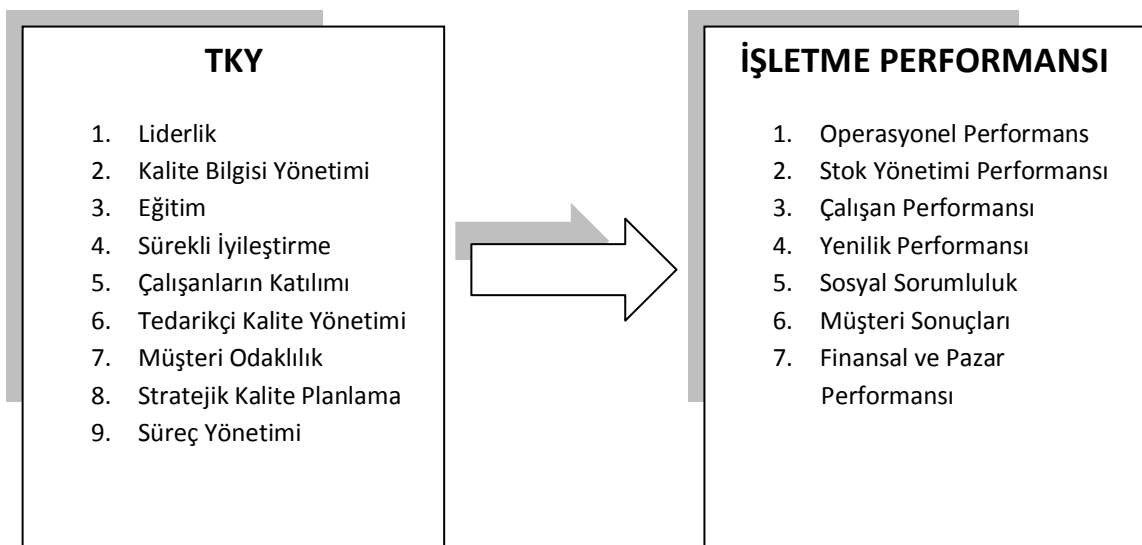
5.2. Araştırmanın Önemi

Günümüzde sürekli değişen piyasalar, yoğun rekabet ortamı, hızlı teknolojik gelişmeler, müşteri beklentileri gibi etkenler işletmelerde “Toplam Kalite Yönetimi” felsefesinin gerekliliğini ön plana çıkarmıştır. TKY anlayışı birçok ilkeye sahiptir. Bu ilkeler literatürde çeşitli şekillerde gruplandırılmıştır. Bu çalışmada ise TKY ilkeleri 9 grupta ele alınmıştır: Liderlik, Kalite bilgisi yönetimi, Eğitim, Sürekli iyileştirme, Çalışanların katılımı, Tedarikçi kalite yönetimi, Müşteri odaklılık, Stratejik kalite planlama ve Süreç yönetimi. İşletme genelinde benimsenen bu ilkeler doğrultusunda işletme, çalışanlar, müşteriler ve toplum üzerinde önemli değişiklikler göze çarpmaktadır. Bu noktada işletmelerin ve toplumun gelişimi için TKY uygulamalarının çeşitli faktörler üzerindeki olumlu veya olumsuz sonuçları ele alınmaktadır.

5.3. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada; kalite kavramı, TKY felsefesi ve işletmenin performansı konularında literatür araştırması yapılmıştır ve işletmelerde “Toplam Kalite Yönetimi” felsefesinin uygulanma derecesine göre elde edilen işletme performansı sonuçlarını göz önüne sermek için bir anket çalışması uygulanmıştır. Bu çalışmada dikkate alınan TKY ve işletme performansı faktörleri Tablo 5.1’de gösterilmektedir.

Tablo 5.1. TKY ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin Analizi



5.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmada, Kal-der üyesi işletmeler ve GOSB işletmeleri dikkate alınmıştır ve 242 işletmenin katılımı söz konusudur. İncelenen konu hakkındaki soruların daha iyi anlaşılabilmesi ve doğru sonuçların elde edilebilmesi için kalite konusunda bilgili veya yetkili kişiler hedef alınmıştır. E-mail yoluyla uygulanan anket çalışması 500 kişiye gönderilmiş olup 242 kişiden geri dönüş olmuştur. Yani anket formu geri dönüş oranı % 48,4’tür. Araştırmamız için anket dönüş oranının yeterli olduğu görülmüştür.

5.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Anketin Oluşturulması

Bu araştırma için anket formunun oluşturulması katılımcıların geri dönüşünü arttıracak şekilde tasarlanmış olup literatürdeki birçok önemli çalışmadan yararlanılmıştır. Anket formunun başında anketin amacı, içeriği ve kullanımı hakkında kısa bir bilgi verilerek anketin güven vermesi ve geri dönüş oranının yüksek olması sağlanmıştır.

Anketteki grupların oluşturulmasında dikkate alınan kaynaklar, uluslararası alanda genel kabul görmüştür. Ayrıca gruplardaki maddelerin geçerlilik ve güvenilirlikleri daha önceki çalışmalarda onaylanmıştır.

Anket çalışması beş ana bölümden ve toplam 91 maddeden oluşmaktadır. Bunlar şu şekildedir:

İlk bölümde TKY ilkeleri gruplandırılmış şekilde ele alınmıştır. “Liderlik, Kalite bilgisi yönetimi, Eğitim, Sürekli iyileştirme, Çalışanların katılımı, Tedarikçi kalite yönetimi, Müşteri odaklılık, Stratejik kalite planlama, Süreç yönetimi” olmak üzere 9 TKY ilkesine ait toplam 51 madde bulunmaktadır ve 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum seçeneklerini içeren 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Bu bölümün oluşturulmasında literatürdeki Sila, 2007; Saraph et al., 1989; Zu et al., 2008; Ahire and Ravichandran, 2001; Claver et al., 2003; Prajogo and Sohal, 2006; Conca et al., 2004; Tari et al., 2007; Rungtusanatham et al., 1998; Flynn et al., 1994; Samson and Terziovski, 1999; Fuentes-Fuentes et al., 2007; Bou-Llusan et al., 2009; Cua et al., 2001; Rahman and Bullock, 2005; Taveira et al., 2003; Kaynak, 1997; Chong and Rundus, 2004; Das et al., 2000; Powell, 1995; Cerio, 2003; Anderson et al., 1995; kaynaklarından yararlanılmıştır.

İkinci bölümde TKY uygulamalarına bağlı olarak elde edilen işletme performans tipleri (Operasyonel performans, Stok yönetimi performansı, Çalışma

performansı, Yenilik performansı, Sosyal sorumluluk, Müşteri sonuçları, Finansal ve Pazar performansı) ele alınmıştır. Toplam 29 madde bulunmaktadır ve bu bölümde de ilk bölümdeki gibi 5'li Likert ölçeği dikkate alınmıştır. Bu bölümün oluşturulmasında literatürdeki Terziovski et al., 1997; Samson and Terziovski, 1999; Rahman and Bullock, 2005; Sila, 2007; Kaynak, 2003; Tari et al., 2007; Kaynak and Hartley, 2008; Chong and Rundus, 2004; Kanan and Tan, 2005; Ahire and Ravichandran, 2001; Prajogo and Sohal, 2006; Cua et al., 2001; Bou-Llusar et al., 2009; Claver et al., 2003; Samson and Terziovski, 1999; Das et al., 2000; Zu et al., 2008; Conca et al., 2004; Rungtusanatham et al., 1998; Benson et al., 1991 kaynaklarından yararlanılmıştır.

Üçüncü bölüm “İşletmedeki kalite uygulamaları hakkında genel bilgiler” başlığı altında incelenmiştir ve toplam 4 maddeden oluşmaktadır.

Dördüncü bölüm işletme hakkındaki genel bilgileri içermektedir ve toplam 4 maddeden oluşmaktadır.

Beşinci bölüm ise formu dolduran hakkındaki genel bilgileri ele almıştır ve biri isteğe bağlı olmak üzere toplam 3 maddeden oluşmaktadır. Anketin dürüst bir şekilde ve kuşku duyulmaksızın cevaplanması için katılımcıların isimleri sorulmamıştır.

5.6. Verilerin Analizi ve Bulguları

Anket çalışmasına katılan 242 işletmenin cevapları doğrultusunda analizler yapılmıştır. Verilerin işlenmesi ve analizinde, “SPSS (Statistical Package For Social Sciences) for Windows, 16,0” istatistiksel paket programından yararlanılmıştır. Yapılan analizler aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

5.6.1. İşletme Hakkındaki Genel Bilgiler

Anket çalışmasına katılan işletmelerin faaliyet alanları Tablo 5.2.'de gösterilmiştir. 242 işletmenin 21 tanesi (%8,7) kamu, 217 tanesi (%89,7) özel faaliyet alanına sahiptir.

Tablo 5.2. İşletmelerin Faaliyet Alanları

İşletmelerin Faaliyet Alanları	Frekans	Yüzde (%)
Kamu	21	8,7
Özel	217	89,7
Cevapsız	4	1,7
Toplam	242	100

Tablo 5.3'de anket çalışmasına katılan işletmelerin faaliyet alanlarının sınırları gösterilmiştir. 242 işletmenin 23 tanesi (% 9,5) bölgesel, 35 tanesi (% 14,5) ulusal, 101 tanesi (% 41,7) uluslar arası ve 77 tanesi (% 31,8) global sınırlarda bulunmaktadır.

Tablo 5.3. İşletmelerin Faaliyet Alanlarının Sınırları

İşletmelerin Faaliyet Alanlarının Sınırları	Frekans	Yüzde (%)
Bölgesel	23	9,5
Ulusal	35	14,5
Uluslar arası	101	41,7
Global	77	31,8
Cevapsız	6	2,5
Toplam	242	100

Tablo 5.4'te anket çalışmasına katılan işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörler üretim ve hizmet bazında gruplandırılmıştır. İşletmelerin 168 tanesi (% 69,4) üretim ve 70 tanesi (% 28,9) hizmet sektöründe bulunmaktadır.

Tablo 5.4. İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörler

İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörler	Frekans	Yüzde (%)
Üretim	168	69,4
Hizmet	70	28,9
Cevapsız	4	1,7
Toplam	242	100

Tablo 5.5 ise işletmelerin spesifik sektörlerini göstermektedir. Anket çalışmasına katılan işletmelerden 5'i (% 2,1) Ar-ge, 1'i (% 0,4) bankacılık, 9'u (% 3,7) belediye, 3'ü (% 1,2) çevre, 8'i (% 3,3) eğitim, 4'ü (% 1,7) gıda, 29'u (% 12,0) inşaat, 18'i (% 7,4) kimya, 16'sı (% 6,6) lojistik, 59'u (% 24,4) elektronik ve metal sanayi, 45'i (% 18,6) otomotiv, 6'sı (% 2,5) plastik sanayi, 8'i (% 3,3) sağlık, 16'sı (% 6,6) tekstil, 8'i (% 3,3) telekomünikasyon ve 2'si (% 0,8) turizm sektörlerinde faaliyette bulunmaktadır.

Tablo 5.5. İşletmelerin Spesifik Sektörleri

İşletmelerin Spesifik Sektörleri	Frekans	Yüzde (%)
Ar-ge	5	2,1
Bankacılık	1	0,4
Belediye	9	3,7
Çevre	3	1,2
Eğitim	8	3,3
Gıda	4	1,7
İnşaat	29	12,0

Tablo 5.5'in devamı		
Kimya	18	7,4
Lojistik	16	6,6
Elektronik ve metal sanayi	59	24,4
Otomotiv	45	18,6
Plastik sanayi	6	2,5
Sağlık	8	3,3
Tekstil	16	6,6
Telekomünikasyon	8	3,3
Turizm	2	0,8
Toplam	242	100

Anket çalışmasına katılan işletmelerin büyüklüğü çalışan sayılarına göre gruplandırılmıştır. Tablo 5.6'da görüldüğü gibi 242 işletmenin 56 tanesi (% 23,1) 0-100, 48 tanesi (% 19,8) 101-250, 117 tanesi (% 48,3) 251 ve üzeri çalışan sayısına sahiptir.

Tablo 5.6. İşletmelerdeki Çalışan Sayıları

İşletmelerdeki Çalışan Sayıları	Frekans	Yüzde (%)
0-100 çalışan	56	23,1
101-250 çalışan	48	19,8
250+ çalışan	117	48,3
Cevapsız	21	8,7
Toplam	242	100

0-250 çalışana sahip işletmeler SME; 251 ve üzeri çalışana sahip işletmeler büyük işletme olarak adlandırıldığında ise Tablo 5.7'de görüldüğü gibi 104 işletme (% 43,0) SME, 117 işletme (48,3) ise büyük işletme grubuna girmektedir.

Tablo 5.7. SME ve Büyük İşletme Sayısı

SME ve Büyük İşletme Sayısı	Frekans	Yüzde (%)
SME (0-250 çalışana sahip işletmeler)	104	43,0
Büyük işletme (250+ çalışana sahip işletmeler)	117	48,3
Cevapsız	21	8,7
Toplam	242	100

5.6.2. Formu Dolduran Hakkındaki Genel Bilgiler

Formu dolduran kişilerin işletmelerdeki görevleri Tablo 5.8’de görüldüğü şekilde gruplandırılmıştır. 242 kişiden 20’si (% 8,3) Genel Müdür veya Genel Müdür Yardımcısı, 102’si (%42,1) Kalite Müdürü, 3’ü (% 1,2) Üretim Müdürü, 4’ü (% 1,7) Satış/Pazarlama Müdürü, 1’i (% 0,4) Finans/Pazarlama Müdürü, 3’ü (% 1,2) İnsan Kaynakları Müdürü, 99’u (% 40,9) diğer yönetici görevine sahiptir.

Tablo 5.8. Formu Dolduran Kişilerin İşletmelerdeki Görevleri

Formu Dolduran Kişilerin İşletmelerdeki Görevleri	Frekans	Yüzde (%)
Genel Müdür veya Genel Müdür Yardımcısı	20	8,3
Kalite Müdürü	102	42,1
Üretim Müdürü	3	1,2
Satış/Pazarlama Müdürü	4	1,7
Finans/Muhasebe Müdürü	1	0,4
İnsan Kaynakları Müdürü	3	1,2
Diğer Yönetici	99	40,9
Cevapsız	10	4,1
Toplam	242	100

Tablo 5.9’da formu dolduran kişilerin işletmelerdeki statüleri üst/orta/alt düzey yönetici ve yönetici olmayan olmak üzere 4 grupta ele alınmıştır. 27 kişi (% 11,2) üst düzey yönetici, 125 kişi (% 51,7) orta düzey yönetici, 63 kişi (% 26,0) alt düzey yönetici ve 17 kişi (% 7,0) yönetici olmayan gruplarında bulunmaktadır.

Tablo 5.9. Formu Dolduran Kişilerin İşletmelerdeki Statüleri

Formu Dolduran Kişilerin İşletmelerdeki Statüleri	Frekans	Yüzde (%)
Üst düzey yönetici	27	11,2
Orta düzey yönetici	125	51,7
Alt düzey yönetici	63	26,0
Yönetici olmayan	17	7,0
Cevapsız	10	4,1
Toplam	242	100

Formu dolduran kişilerin işletmedeki görev süreleri Tablo 5.10’da gösterilmiştir. 101 kişi (% 41,7) 1-5 yıllık, 58 kişi (% 24,0) 6-10 yıllık, 37 kişi (% 15,3) 11-15 yıllık, 16 kişi (% 6,6) 16-20 yıllık, 9 kişi (% 3,7) 20+ yıllık görev sürelerine sahiptir.

Tablo 5.10. Formu Dolduran Kişilerin İşletmelerdeki Görev Süreleri

Formu Dolduran Kişilerin İşletmelerdeki Görev Süreleri	Frekans	Yüzde (%)
1-5 yıl	101	41,7
6-10 yıl	58	24,0
11-15 yıl	37	15,3
16-20 yıl	16	6,6
20+ yıl	9	3,7
Cevapsız	21	8,7
Toplam	242	100

5.6.3. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki kararlılık olarak tanımlanabilir ve istatistikte çeşitli yöntemlerle hesaplanabilmektedir. En çok kullanılan yöntemlerden biri Cronbach Alpha (α) katsayısıdır.

TKY ve performans yapılarının her ölçeğinin güvenilirliği Cronbach Alpha (α) değeri hesaplanarak değerlendirilmiştir (Cronbach, 1951). Ölçeğin α değerine katkısı bulunmayan veya α değerini düşüren TKY ve performans faktörlerindeki birkaç öge anket çalışmasından çıkarılmıştır. Sonuçta tüm TKY ve algılanan performans ölçekleri kabul edilebilir güvenilirlik düzeylerine sahiptir.

TKY faktörleri için Cronbach Alpha (α) değerleri Tablo 5.11'de de görüldüğü gibi şu şekildedir: Liderlik için 0,82; Kalite bilgisi yönetimi için 0,84; Eğitim için 0,80; Sürekli iyileştirme için 0,84; Çalışanların katılımı için 0,88; Tedarikçi kalite yönetimi için 0,86; Müşteri odaklılık için 0,87; Stratejik kalite planlama için 0,92; Süreç yönetimi için 0,82'dir. Eğitim sorularından 6.'sı çıkarıldığında α değeri 0,81'e yükseldiği için bu sorunun anket çalışmasından çıkarılması uygun görülmüştür.

Performans faktörleri için Cronbach Alpha (α) değerleri Tablo 5.11'de de görüldüğü gibi şu şekildedir: Operasyonel performans için 0,85; Stok yönetimi performansı için 0,80; Çalışan performansı için 0,88; Yenilik performansı için 0,89; Sosyal sorumluluk için 0,90; Müşteri sonuçları için 0,83; Finansal ve Pazar performansı için 0,90'dır. Operasyonel performans sorularından 1.'si çıkarıldığında α değeri 0,86'ya, Stok yönetimi performansı sorularından 3.'sü çıkarıldığında α değeri 0,90'a yükseldiği için bu soruların anket çalışmasından çıkarılması uygun görülmüştür.

Tablo 5.11. TKY ve Performans Faktörleri için Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktörler	Soru Adedi	Çıkarılan Sorular	Alfa Katsayısı (α)
TKY	51		0,97
Liderlik	5		0,82
Kalite Bilgisi Yönetimi	5		0,84
Eğitim	6	6.soru	0,81
Sürekli İyileştirme	4		0,84
Çalışanların Katılımı	6		0,88
Tedarikçi Kalite Yönetimi	7		0,86
Müşteri Odaklılık	7		0,87
Stratejik Kalite Planlama	7		0,92
Süreç Yönetimi	4		0,82
PERFORMANS	29		0,94
Operasyonel Performans	4	1.soru	0,86
Stok Yönetimi Performansı	3	3.soru	0,90
Çalışan Performansı	5		0,88
Yenilik Performansı	5		0,89
Sosyal Sorumluluk	5		0,90
Müşteri Sonuçları	3		0,83
Finansal ve Pazar Performansı	4		0,90

5.6.4. Faktör Analizleri

Güvenilirlik analizinden sonra değişkenler arasındaki karşılıklı bağıllığı ortaya koymak amacıyla tüm değişkenler Varimax dönüşümü dikkate alınarak faktör analizine tabi tutulmuştur. Bağımsız değişkenler yani TKY ilkeleri ile bağımlı değişkenler yani Performans sonuçları ayrı ayrı ele alınmıştır.

TKY ilkeleri faktör analizine tabi tutulduğunda Tablo 5.12’de de görüldüğü gibi 6 boyut oluşmaktadır. Liderlik konusunda 3. ve 4.sorular, Kalite bilgisi yönetimi konusunda 4.ve 5.sorular, Sürekli iyileştirme konusunda tüm sorular, Çalışanların katılımı konusunda tüm sorular, Tedarikçi kalite yönetimi konusunda 3.ve 4.sorular, Müşteri odaklılık konusunda 4.soru, Stratejik kalite planlama konusunda 4.ve 5.sorular çıkarılmıştır. Kalite bilgisi yönetimi ve Süreç yönetimi konuları aynı faktöre dahil oldukları için “Bilgi ve Süreç Yönetimi” başlığı altında birleştirilmiştir. Ayrıca Eğitim konusu bir çok faktör analizinde Çalışanların katılımı konusuyla aynı faktörde birleştiği için ve çalışanlarla da ilgili olduğu için “Eğitim ve Çalışanların Katılımı” başlığı altında toplamak daha uygun bulunmuştur. Sonuçta TKY ilkeleri “Liderlik, Bilgi ve süreç yönetimi, Eğitim ve çalışanların katılımı, Tedarikçi kalite yönetimi, Müşteri odaklılık, Stratejik kalite planlama” olmak üzere 6 grupta ele alınacaktır. Bu şekildeki keşifsel faktör analizinde açıklanan toplam varyans % 65,14 olarak bulunmuştur.

Performans sonuçları faktör analizine tabi tutulduğunda Tablo 5.13’de de görüldüğü gibi 7 boyut oluşmakta ve hiçbir sorunun çıkarılmasına gerek duyulmamaktadır. Bu keşifsel faktör analizinde açıklanan toplam varyans % 75,63 olarak bulunmuştur.

Tablo 5.12. TKY İlkelerine İlişkin Faktör Yükleri

		Bileşenler					
		1	2	3	4	5	6
LİDERLİK	1. İşletmemizin üst yönetimi (üst yöneticiler ve başlıca bölüm yöneticileri), kalite iyileştirme faaliyetlerini karlılığı artırmanın bir yolu olarak görür.						0,75
	2. İşletmemizin üst yönetiminin kalite performansı hedefleri vardır.						0,56
	5. İşletmemizin üst yönetiminin başarısı, kalite performansına göre değerlendirilir.						0,58
KALİTE BİLGİSİ YÖNETİMİ	1. Genel işletme performansını takip eden etkin bir performans ölçüm sistemimiz vardır.	0,56					
	2. Kalite verileri (hata, kusur, iskarta, yeniden tamir oranları, kalite maliyetleri gibi) takip edilir.	0,58					
	3. Güncel işletme performans bilgisi her zaman ulaşılabilirdir.	0,62					
EĞİTİM	1. İlgili çalışanlara gelişmiş istatistiksel tekniklerle ilgili eğitimler veririz.					0,57	
	2. Çalışanlarımız sektörümüzün temel özellikleri hakkında yeterli bilgiye sahiptir.					0,8	
	3. Çalışanlarımız, ürün veya hizmetlerimizi oluşturmadaki temel süreçlerimizi bilir.					0,68	
	4. Üst ve orta düzey yöneticilerimiz uzmanlık eğitimi alırlar.					0,6	
	5. Çalışanlarımızın kalite eğitimi için kaynaklarımız vardır.					0,55	
TEDARİKÇİ KALİTE YÖNETİMİ	1. Tedarikçilerimizin kendi ürün ve/veya hizmetlerinin kalitesini temin eden etkili bir sistemleri vardır.				0,56		
	2. Tedarikçilerimizin kalite ve teslim performanslarına fiyatlarından daha fazla önem veririz.				0,65		
	5. Tedarikçilerimiz kalite eğitimimize katılırlar.				0,67		
	6. Birbirimizin süreçlerini iyileştirmek için tedarikçilerimizle yakın çalışırız.				0,75		
	7. Tedarikçilerimiz yeni ürün geliştirme sürecimize aktif olarak katılırlar.				0,72		
MÜŞTERİ ODAKLILIK	1. Müşterilerimizle sık sık görüşmekteyiz.		0,82				
	2. Müşterilerimizin ihtiyaç ve beklentilerini sık sık ve düzenli olarak araştırırız.		0,79				
	3. Müşterilerimizin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaç ve beklentilerini, çalışanlarımıza etkin bir şekilde bildiririz.		0,61				
	5. Müşterilerimiz, kalite ve teslimat performanslarımızı bize bildirirler.		0,56				
	6. Müşteri şikayetlerini, süreçlerimizi iyileştirmede girdi olarak değerlendiririz.		0,6				
	7. Müşteri memnuniyetini sistemli ve düzenli olarak ölçeriz.		0,52				
STRATEJİK KALİTE PLANLAMA	1. İşletmemiz genelinde bildirilen ve çalışanlarımızca desteklenen bir misyonumuz vardır.			0,66			
	2. Strateji ve planlarımızı, müşterilerimizin ihtiyaçları ve işletmemizin yeteneklerine göre geliştiririz.			0,56			
	3. Strateji ve hedeflerimizi tüm çalışanlara bildiririz.			0,67			
	6. Kurumsal hedeflerimizin oluşturulmasında çalışanlarımızın görüşlerini dikkate alırız.			0,79			
	7. Kalite stratejilerimiz, tüm kurumsal alanları ve yönetim faaliyetlerimizi etkiler.			0,71			
SÜREÇ YÖNETİMİ	1. İşletmemizde süreçleri, kusur riskini en aza indirmek için hata önleyici olarak tasarlarız.	0,53					
	2. Süreçlerdeki sapmaları azaltmak için kapsamlı istatistiksel teknikler kullanırız.	0,68					
	3. Çalışanlarımıza açık, anlaşılır, kapsamlı, standart ve yazılı iş veya süreç emirleri veririz.	0,66					
	4. İşletmemizdeki teçhizatların çoğunluğu şu anda istatistiksel süreç kontrolü altındadır.	0,59					

Açıklanan toplam varyans: % 65,14

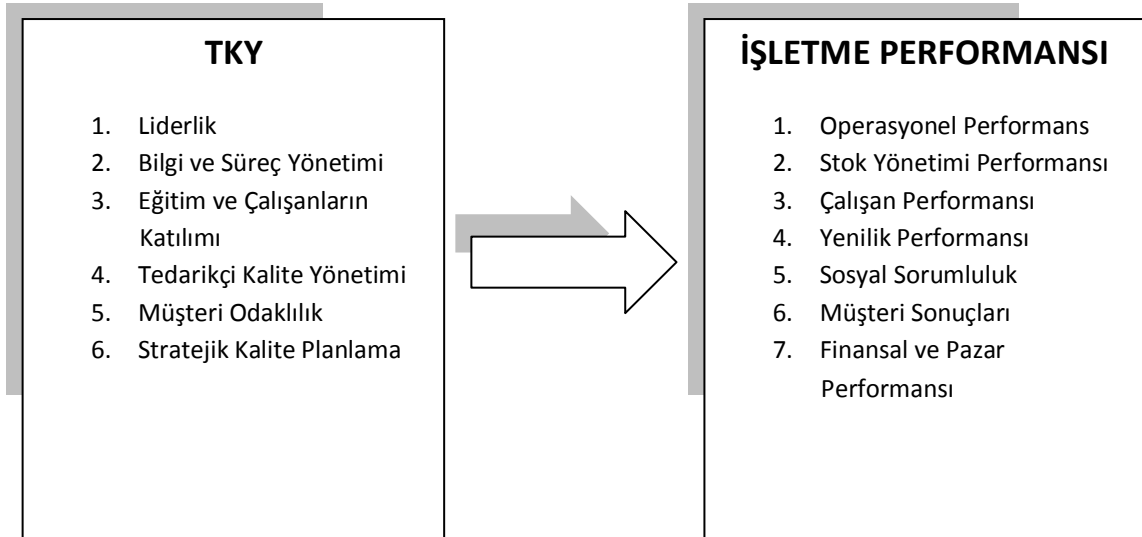
Tablo 5.13. İşletme Performanslarına İlişkin Faktör Yükleri

		Bileşenler						
		1	2	3	4	5	6	7
OPERASYONEL PERFORMANS	2. İşletmemizin sunduğu ürün ve/veya hizmetlerin kalitesi yüksektir.					0,83		
	3. Ürün ve/veya hizmetlerimizin güvenilirliği yüksektir.					0,83		
	4. Ürün ve/veya hizmetlerimizi müşterilerimize zamanında teslim ederiz.					0,63		
STOK YÖNETİMİ PERFORMANSI	1. İşletmemizde satın alınan malzeme devir hızı yüksektir.						0,85	
	2. İşletmemizdeki toplam stok devir hızı çevrimi yüksektir.						0,88	
ÇALIŞAN PERFORMANSI	1. Çalışanlarımızın işletmeye bağlılığı yüksektir.			0,76				
	2. Çalışanlarımızın iş performansları yüksektir.			0,71				
	3. Çalışanlarımızın devamsızlığı düşüktür.			0,76				
	4. Çalışanlarımızın motivasyonu yüksektir.			0,78				
	5. Çalışan işten ayrılma oranı düşüktür.			0,70				
YENİLİK PERFORMANSI	1. İşletmemizin sunduğu başarılı yeni ürün ve/veya hizmet sayısı yüksektir.		0,68					
	2. Yeni ürünlerimizde en son teknolojik yeniliklerin kullanımı yüksektir.		0,77					
	3. İşletmemizin teknolojik rekabeti yüksektir.		0,80					
	4. İşletmemizin yeni ürün geliştirme hızı yüksektir.		0,77					
	5. Pazara ilk giren yeni ürünlerimizin sayısı yüksektir.		0,78					
SOSYAL SORUMLULUK	1. İşletmemizin çevreyi koruma faaliyetleri gelişmiştir.	0,82						
	2. İşletmemizin oluşturduğu gürültü seviyeleri azalmıştır.	0,82						
	3. İşletmemizin oluşturduğu kirlilik seviyeleri azalmıştır.	0,81						
	4. İşletmemizin toplumda pozitif bir etkisi vardır.	0,73						
	5. İşletmemiz topluma etkin olarak katılır.	0,74						
MÜŞTERİ SONUÇLARI	1. Müşteri memnuniyeti yüksektir.							0,66
	2. Müşterileri elde tutma seviyemiz yüksektir.							0,72
	3. Müşteri şikayetleri azalmıştır.							0,54
FİNANSAL VE PAZAR PERFORMANSI	1. İşletmemizin yatırım karlılığı yüksektir.				0,75			
	2. İşletmemizin Pazar payı gelişmiştir.				0,81			
	3. İşletmemizin toplam karı artmıştır.				0,85			
	4. İşletmemizdeki satışlar artmıştır.				0,84			

Açıklanan toplam varyans: % 75,63

Daha önce belirtilen araştırma modeli (Tablo 5.1), faktör analizi sonuçları doğrultusunda değişmektedir ve yeni model Tablo 5.14'deki gibidir.

Tablo 5.14. Faktör Analizi Sonucunda Oluşan Araştırma Modeli



Bu araştırma modelinde 6 TKY faktörünün ve bunların ortalaması olan TKY indeksinin 7 işletme performans faktörüne olan etkilerini incelemek üzere 49 hipotez oluşturulmuştur. Bunlar şu şekildedir:

H1a. Liderlik operasyonel performansı olumlu yönde etkilemektedir.

H1b. Liderlik stok yönetimi performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H1c. Liderlik çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H1d. Liderlik yenilik performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H1e. Liderlik sosyal sorumluluğu olumlu yönde etkilemektedir.

H1f. Liderlik müşteri sonuçlarını olumlu yönde etkilemektedir.

H1g. Liderlik finansal ve pazar performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H2a. Bilgi ve süreç yönetimi operasyonel performansı olumlu yönde etkilemektedir.

H2b. Bilgi ve süreç yönetimi stok yönetimi performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H2c. Bilgi ve süreç yönetimi çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H2d. Bilgi ve süreç yönetimi yenilik performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H2e. Bilgi ve süreç yönetimi sosyal sorumluluğu olumlu yönde etkilemektedir.

- H2f. Bilgi ve süreç yönetimi müşteri sonuçlarını olumlu yönde etkilemektedir.
- H2g. Bilgi ve süreç yönetimi finansal ve pazar performansını olumlu yönde etkilemektedir.
- H3a. Eğitim ve çalışanların katılımı operasyonel performansı olumlu yönde etkilemektedir.
- H3b. Eğitim ve çalışanların katılımı stok yönetimi performansını olumlu yönde etkilemektedir.
- H3c. Eğitim ve çalışanların katılımı çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.
- H3d. Eğitim ve çalışanların katılımı yenilik performansını olumlu yönde etkilemektedir.
- H3e. Eğitim ve çalışanların katılımı sosyal sorumluluğu olumlu yönde etkilemektedir.
- H3f. Eğitim ve çalışanların katılımı müşteri sonuçlarını olumlu yönde etkilemektedir.
- H3g. Eğitim ve çalışanların katılımı finansal ve pazar performansını olumlu yönde etkilemektedir.
- H4a. Tedarikçi kalite yönetimi operasyonel performansı olumlu yönde etkilemektedir.
- H4b. Tedarikçi kalite yönetimi stok yönetimi performansını olumlu yönde etkilemektedir.
- H4c. Tedarikçi kalite yönetimi çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.
- H4d. Tedarikçi kalite yönetimi yenilik performansını olumlu yönde etkilemektedir.
- H4e. Tedarikçi kalite yönetimi sosyal sorumluluğu olumlu yönde etkilemektedir.
- H4f. Tedarikçi kalite yönetimi müşteri sonuçlarını olumlu yönde etkilemektedir.
- H4g. Tedarikçi kalite yönetimi finansal ve pazar performansını olumlu yönde etkilemektedir.
- H5a. Müşteri odaklılık operasyonel performansı olumlu yönde etkilemektedir.
- H5b. Müşteri odaklılık stok yönetimi performansını olumlu yönde etkilemektedir.
- H5c. Müşteri odaklılık çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.
- H5d. Müşteri odaklılık yenilik performansını olumlu yönde etkilemektedir.
- H5e. Müşteri odaklılık sosyal sorumluluğu olumlu yönde etkilemektedir.
- H5f. Müşteri odaklılık müşteri sonuçlarını olumlu yönde etkilemektedir.
- H5g. Müşteri odaklılık finansal ve pazar performansını olumlu yönde etkilemektedir.
- H6a. Stratejik kalite planlama operasyonel performansı olumlu yönde etkilemektedir.

H6b. Stratejik kalite planlama stok yönetimi performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H6c. Stratejik kalite planlama çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H6d. Stratejik kalite planlama yenilik performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H6e. Stratejik kalite planlama sosyal sorumluluğu olumlu yönde etkilemektedir.

H6f. Stratejik kalite planlama müşteri sonuçlarını olumlu yönde etkilemektedir.

H6g. Stratejik kalite planlama finansal ve pazar performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H7a. TKY indeksi operasyonel performansı olumlu yönde etkilemektedir.

H7b. TKY indeksi stok yönetimi performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H7c. TKY indeksi çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H7d. TKY indeksi yenilik performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H7e. TKY indeksi sosyal sorumluluğu olumlu yönde etkilemektedir.

H7f. TKY indeksi müşteri sonuçlarını olumlu yönde etkilemektedir.

H7g. TKY indeksi finansal ve pazar performansını olumlu yönde etkilemektedir.

5.6.5. Korelasyon Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü ölçmek amacıyla tüm TKY ve performans faktörleri korelasyon analizine tabi tutulmuştur ve korelasyon katsayılarının hesaplanmasında Pearson yöntemi tercih edilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 5.15'te belirtilmiştir ve görüldüğü gibi tüm TKY ve Performans faktörleri birbirleriyle 0,01 anlamlılık düzeyinde doğrudan çift yönlü ilişkiye sahiptir. Korelasyon katsayıları +1'e yaklaştıkça ilişki güçlenmektedir. Tüm faktörlerin ortalamaları, standart sapmaları ve Cronbach Alpha (α) değerleri de Tablo 5.15'te belirtilmiştir. Tüm faktörlerin güvenilirlikleri oldukça yüksek çıkmıştır. Faktörler arasında en yüksek ortalamaya Operasyonel performans (4,49) sahipken, en düşük ortalamaya ise Tedarikçi kalite yönetimi (3,46) sahiptir. Ayrıca standart sapması en yüksek olan faktör Stok yönetimi performansı, en düşük olan faktör ise Operasyonel performanstır.

Tablo 5.15. Değişkenlere İlişkin Korelasyon, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Liderlik	1	$\alpha=0,77$												
Bilgi ve Süreç Yönetimi	2	0,64**	$\alpha=0,87$											
Eğitim ve Çalışanların Katılımı	3	0,55**	0,65**	$\alpha=0,81$										
Tedarikçi Kalite Yönetimi	4	0,56**	0,63**	0,56**	$\alpha=0,84$									
Müşteri Odaklılık	5	0,53**	0,62**	0,57**	0,59**	$\alpha=0,86$								
Stratejik Kalite Planlama	6	0,63**	0,66**	0,60**	0,58**	0,66**	$\alpha=0,90$							
Operasyonel Performans	7	0,41**	0,43**	0,46**	0,39**	0,48**	0,42**	$\alpha=0,86$						
Stok Yönetim Performansı	8	0,23**	0,50**	0,37**	0,40**	0,30**	0,28**	0,37**	$\alpha=0,90$					
Çalışan Performansı	9	0,50**	0,45**	0,55**	0,45**	0,42**	0,56**	0,49**	0,36**	$\alpha=0,87$				
Yenilik Performansı	10	0,28**	0,43**	0,33**	0,35**	0,36**	0,31**	0,49**	0,41**	0,45**	$\alpha=0,88$			
Sosyal Sorumluluk	11	0,51**	0,60**	0,50**	0,58**	0,50**	0,60**	0,42**	0,36**	0,51**	0,47**	$\alpha=0,90$		
Müşteri Sonuçları	12	0,40**	0,46**	0,47**	0,41**	0,50**	0,46**	0,66**	0,40**	0,60**	0,51**	0,45**	$\alpha=0,81$	
Finansal ve Pazar Performansı	13	0,35**	0,51**	0,37**	0,34**	0,51**	0,33**	0,41**	0,43**	0,34**	0,43**	0,44**	0,47**	$\alpha=0,90$
Ortalama		4,18	4,05	4,07	3,46	4,42	4,21	4,49	4,01	4,02	4,09	4,27	4,4	4,16
Standart Sapma		0,72	0,68	0,63	0,82	0,58	0,7	0,53	0,83	0,71	0,74	0,73	0,59	0,72

** P<0,01 ; α Değişkene ilişkin Cronbach's alfa katsayısı

5.6.6. Regresyon Analizi

Bu bölümde söz konusu değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerinin analizi için regresyon analizine başvurulmuştur. Bağımlı değişken olarak Performans faktörleri ile bağımsız değişkenler yani TKY faktörleri arasındaki ilişkinin analizi söz konusudur.

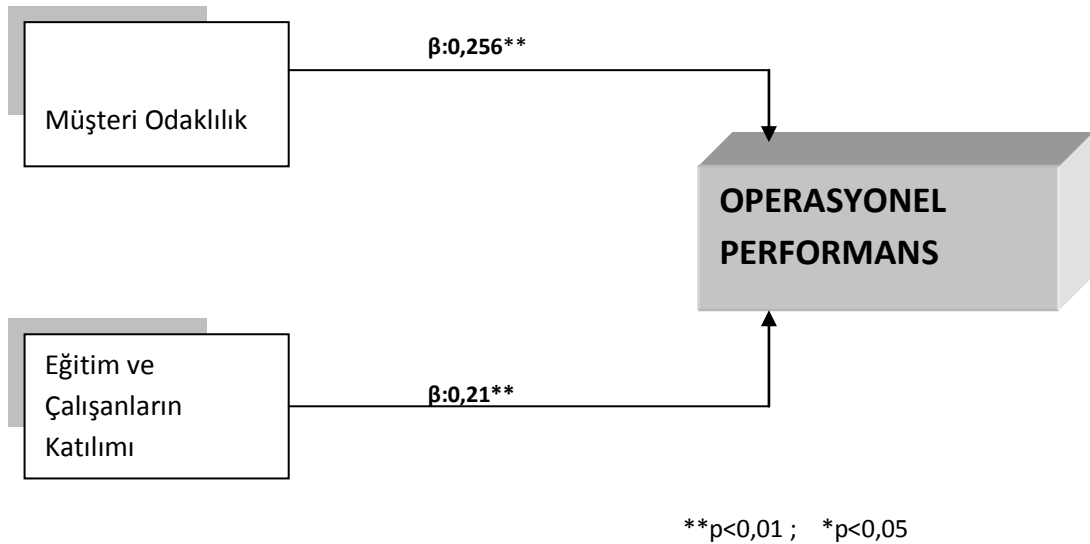
5.6.6.1. TKY Faktörleri ile Operasyonel Performans Arasındaki Regresyon Analizinin Sonuçları

Tablo 5.16. TKY Faktörlerinin Operasyonel Performansa Etkileri

Bağımsız Değişkenler:	Bağımlı Değişken: OPERASYONEL PERFORMANS			
	β	t	p	Sonuç
Liderlik	0,11	1,40	0,16	Anlamsız
Bilgi ve Süreç Yönetimi	0,03	0,39	0,70	Anlamsız
Eğitim ve Çalışanların Katılımı	0,21	2,73	0,01	Anlamlı
Tedarikçi Kalite Yönetimi	0,02	0,32	0,75	Anlamsız
Müşteri Odaklılık	0,26	3,21	0,00	Anlamlı
Stratejik Kalite Planlama	0,01	0,16	0,88	Anlamsız
$R^2_{adj} = 0,28$ $F = 16,39$ $p = 0,00$				

**p<0,01 ; *p<0,05

Tablo 5.16'da TKY faktörlerinin Operasyonel performans üzerine etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçları gösterilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi model anlamlı ($F = 16,39$; $p = 0,00$) olup R^2_{adj} değeri 0,28 olarak bulunmuştur. Operasyonel performansı modeldeki bağımsız değişkenlerden en fazla Müşteri odaklılık ($\beta = 0,26$; $t = 3,21$; $p = 0,00$) etkilemektedir. Bunu ($\beta = 0,21$; $t = 2,73$; $p = 0,01$) ile Eğitim ve çalışanların katılımı faktörü takip etmektedir.



Şekil 5.1. TKY Faktörlerinin Operasyonel Performansa Etkileri

5.6.6.2. TKY Faktörleri ile Stok Yönetimi Performansı Arasındaki Regresyon Analizinin Sonuçları

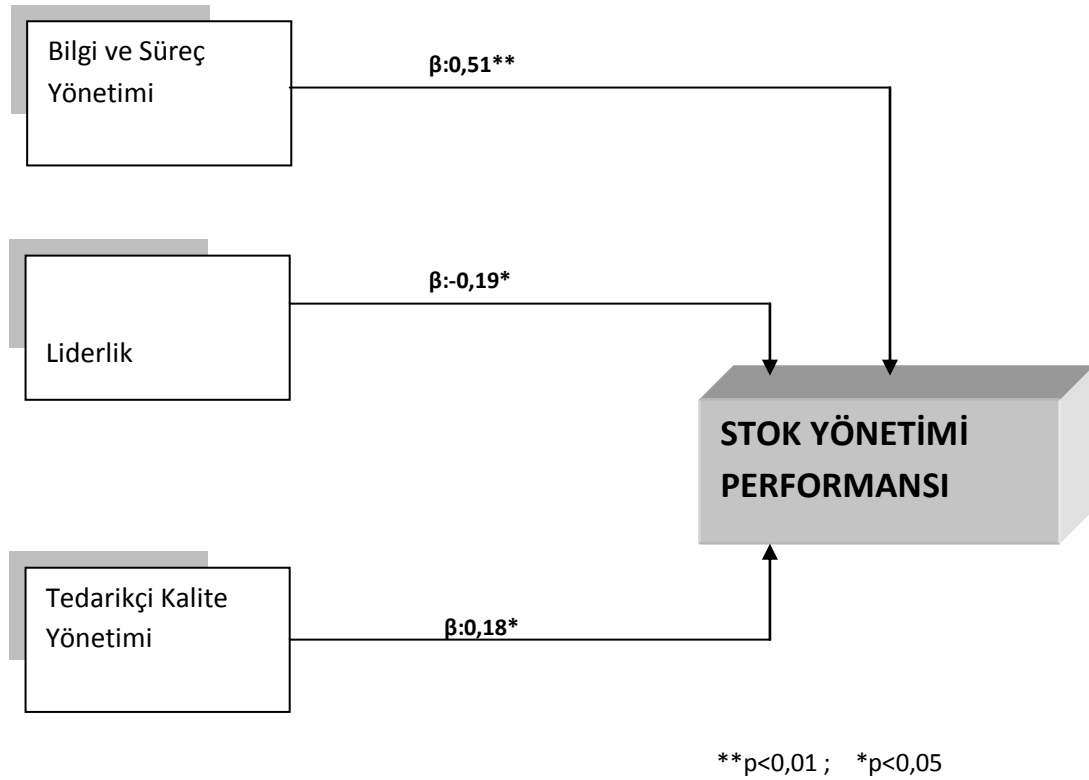
Tablo 5.17. TKY Faktörlerinin Stok Yönetimi Performansına Etkileri

Bağımsız Değişkenler:	Bağımlı Değişken: STOK YÖNETİMİ PERFORMANSI			
	β	t	P	Sonuç
Liderlik	-0,19	-2,40	0,02	Anlamlı
Bilgi ve Süreç Yönetimi	0,51	5,63	0,00	Anlamlı
Eğitim ve Çalışanların Katılımı	0,10	1,21	0,23	Anlamsız
Tedarikçi Kalite Yönetimi	0,18	2,35	0,02	Anlamlı
Müşteri Odaklılık	-0,01	-0,14	0,89	Anlamsız
Stratejik Kalite Planlama	-0,10	-1,18	0,24	Anlamsız
$R^2_{adj} = 0,26$ $F = 15,10$ $p = 0,00$				

****p<0,01 ; *p<0,05**

Tablo 5.17’de TKY faktörlerinin Stok yönetimi performansı üzerine etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçları gösterilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi model anlamlı ($F = 15,10$; $p = 0,00$) olup R^2_{adj} değeri 0,26 olarak bulunmuştur. Stok

yönetimi performansını modeldeki bağımsız değişkenlerden en fazla Bilgi ve süreç yönetimi ($\beta= 0,51$; $t= 5,63$; $p= 0,00$) etkilemektedir. Bunu ($\beta= 0,18$; $t= 2,35$; $p= 0,02$) ile Tedarikçi kalite yönetimi takip etmektedir. Ayrıca Liderlik ($\beta= -0,19$; $t= -2,40$; $p= 0,02$) ise Stok yönetimi performansını negatif yönde etkilemektedir.



Şekil 5.2. TKY Faktörlerinin Stok Yönetimi Performansına Etkileri

5.6.6.3. TKY Faktörleri ile Çalışan Performansı Arasındaki Regresyon Analizinin Sonuçları

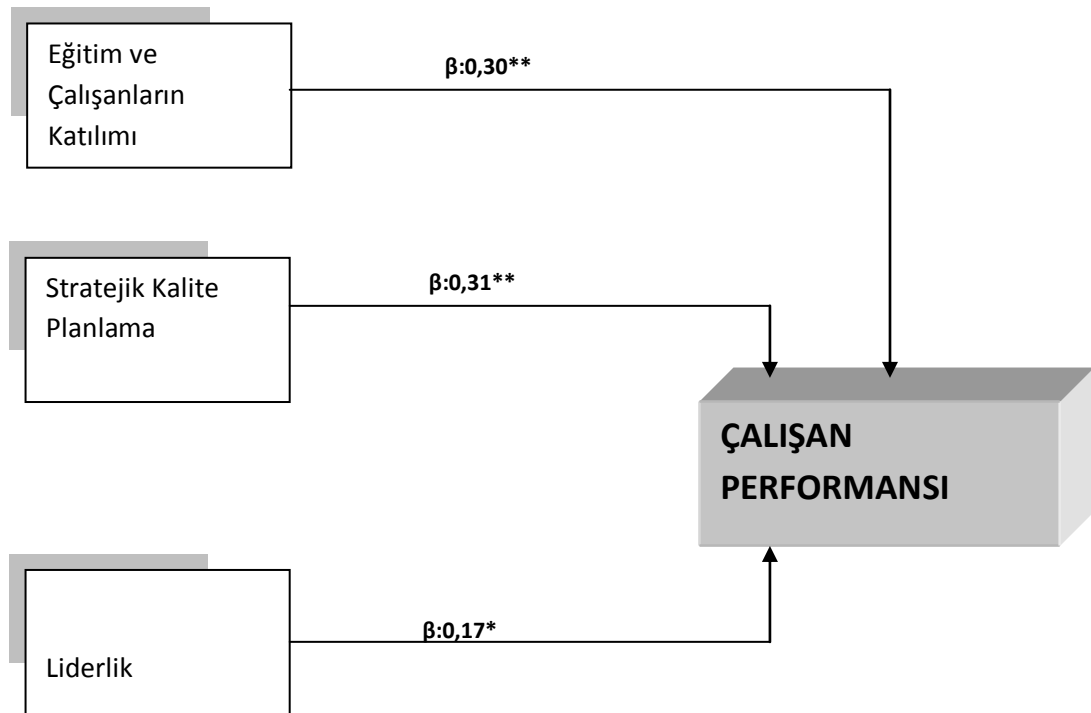
Tablo 5.18. TKY Faktörlerinin Çalışan Performansına Etkileri

Bağımsız Değişkenler:	Bağımlı Değişken: ÇALIŞAN PERFORMANSI			
	β	t	P	Sonuç
Liderlik	0,17	2,31	0,02	Anlamlı
Bilgi ve Süreç Yönetimi	-0,09	-1,15	0,25	Anlamsız
Eğitim ve Çalışanların Katılımı	0,30	4,22	0,00	Anlamlı

Tablo 5.18'in devamı				
Tedarikçi Kalite Yönetimi	0,08	1,18	0,24	Anlamsız
Müşteri Odaklılık	-0,36	-0,49	0,62	Anlamsız
Stratejik Kalite Planlama	0,31	3,93	0,00	Anlamlı
$R^2_{adj} = 0,39$ $F = 26,48$ $p = 0,00$				

**p<0,01 ; *p<0,05

Tablo 5.18'de TKY faktörlerinin Çalışan performansı üzerine etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçları gösterilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi model anlamlı ($F = 26,48$; $p = 0,00$) olup R^2_{adj} değeri 0,39 olarak bulunmuştur. Çalışan performansını modeldeki bağımsız değişkenlerden en fazla Stratejik kalite planlama ($\beta = 0,31$; $t = 3,93$; $p = 0,00$) etkilemektedir. Bunu ($\beta = 0,30$; $t = 4,22$; $p = 0,00$) ile Eğitim ve çalışanların katılımı; ve ($\beta = 0,17$; $t = 2,31$; $p = 0,02$) ile Liderlik takip etmektedir.



**p<0,01 ; *p<0,05

Şekil 5.3. TKY Faktörlerinin Çalışan Performansına Etkileri

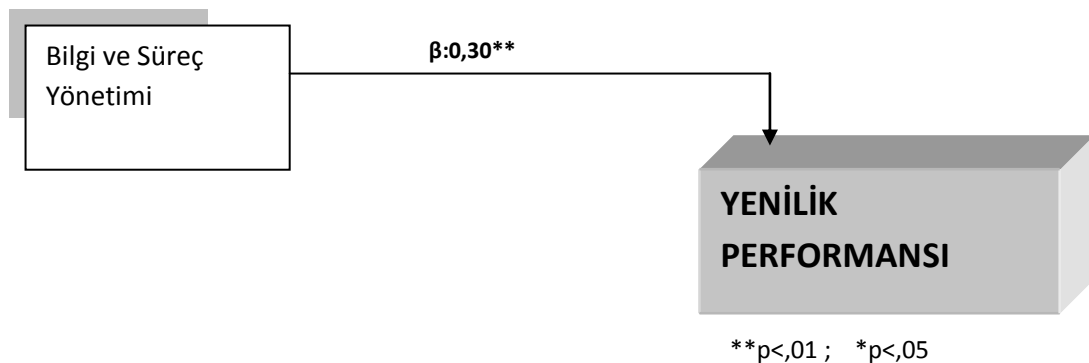
5.6.6.4. TKY Faktörleri ile Yenilik Performansı Arasındaki Regresyon Analizinin Sonuçları

Tablo 5.19. TKY Faktörlerinin Yenilik Performansına Etkileri

Bağımsız Değişkenler:	Bağımlı Değişken: YENİLİK PERFORMANSI			
	β	t	P	Sonuç
Liderlik	-0,04	-0,50	0,62	Anlamsız
Bilgi ve Süreç Yönetimi	0,30	3,18	0,00	Anlamlı
Eğitim ve Çalışanların Katılımı	0,04	0,47	0,64	Anlamsız
Tedarikçi Kalite Yönetimi	0,10	1,25	0,21	Anlamsız
Müşteri Odaklılık	0,13	1,59	0,11	Anlamsız
Stratejik Kalite Planlama	-0,04	-0,38	0,70	Anlamsız
$R^2_{adj} = 0,18$ $F = 9,84$ $p = 0,00$				

**p<0,01 ; *p<0,05

Tablo 5.19’da TKY faktörlerinin Yenilik performansı üzerine etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçları gösterilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi model anlamlı ($F=9,84$; $p=0,00$) olup R^2_{adj} değeri 0,18 olarak bulunmuştur. Yenilik performansını modeldeki bağımsız değişkenlerden sadece Bilgi ve süreç yönetimi ($\beta=0,30$; $t=3,18$; $p=0,00$) etkilemektedir.



Şekil 5.4. TKY Faktörlerinin Yenilik Performansına Etkileri

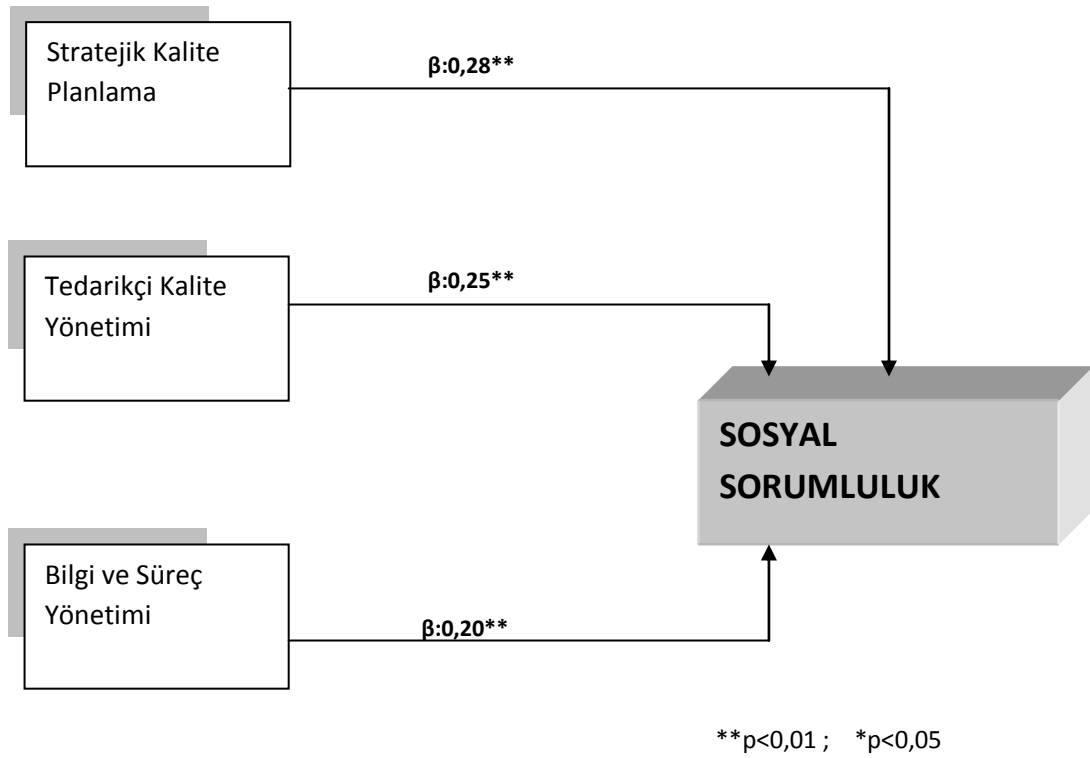
5.6.6.5. TKY Faktörleri ile Sosyal Sorumluluk Arasındaki Regresyon Analizinin Sonuçları

Tablo 5.20. TKY Faktörlerinin Sosyal Sorumluluk Üzerine Etkileri

Bağımsız Değişkenler:	Bağımlı Değişken: SOSYAL SORUMLULUK			
	β	t	p	Sonuç
Liderlik	0,04	0,53	0,60	Anlamsız
Bilgi ve Süreç Yönetimi	0,20	2,64	0,01	Anlamlı
Eğitim ve Çalışanların Katılımı	0,04	0,53	0,60	Anlamsız
Tedarikçi Kalite Yönetimi	0,25	3,64	0,00	Anlamlı
Müşteri Odaklılık	0,01	0,07	0,94	Anlamsız
Stratejik Kalite Planlama	0,28	3,69	0,00	Anlamlı
$R^2_{adj} = 0,45$ $F = 34,16$ $p = 0,00$				

** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Tablo 5.20’de TKY faktörlerinin Sosyal sorumluluk üzerine etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçları gösterilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi model anlamlı ($F = 34,16$; $p = 0,00$) olup R^2_{adj} değeri 0,45 olarak bulunmuştur. Sosyal sorumluluğu modeldeki bağımsız değişkenlerden en fazla Stratejik kalite planlama ($\beta = 0,28$; $t = 3,69$; $p = 0,00$) etkilemektedir. Bunu ($\beta = 0,25$; $t = 3,64$; $p = 0,00$) ile Tedarikçi kalite yönetimi ve ($\beta = 0,20$; $t = 2,64$; $p = 0,01$) ile Bilgi ve süreç yönetimi takip etmektedir.



Şekil 5.5. TKY Faktörlerinin Sosyal Sorumluluk Üzerine Etkileri

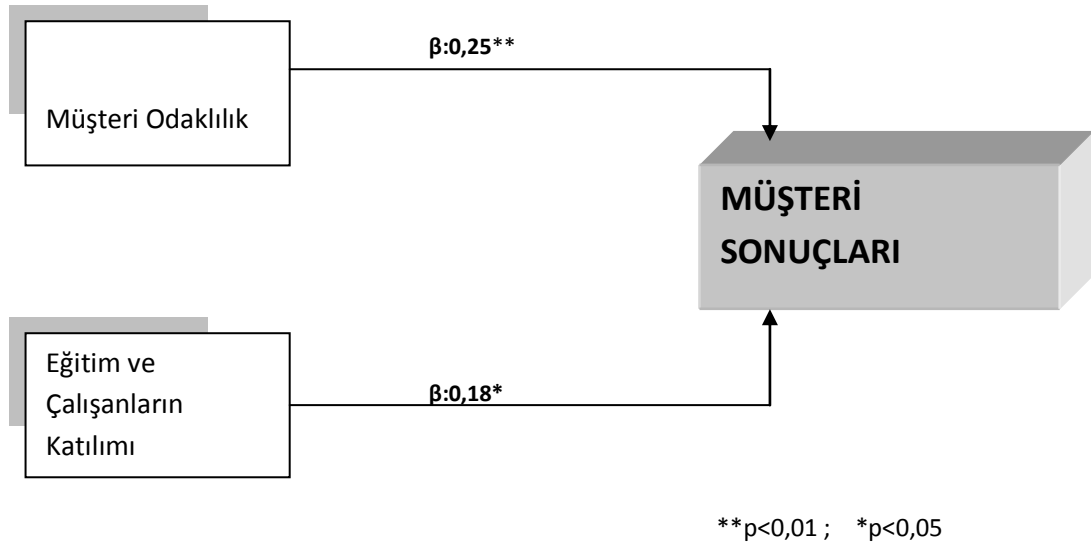
5.6.6.6. TKY Faktörleri ile Müşteri Sonuçları Arasındaki Regresyon Analizinin Sonuçları

Tablo 5.21. TKY Faktörlerinin Müşteri Sonuçlarına Etkileri

Bağımsız Değişkenler:	Bağımlı Değişken: MÜŞTERİ SONUÇLARI			
	β	t	p	Sonuç
Liderlik	0,05	0,61	0,54	Anlamsız
Bilgi ve Süreç Yönetimi	0,07	0,80	0,42	Anlamsız
Eğitim ve Çalışanların Katılımı	0,18	2,30	0,02	Anlamlı
Tedarikçi Kalite Yönetimi	0,04	0,53	0,60	Anlamsız
Müşteri Odaklılık	0,25	3,20	0,00	Anlamlı
Stratejik Kalite Planlama	0,09	1,07	0,28	Anlamsız
R ² _{adj} = 0,30 F= 18,20 p= 0,00				

**p<0,01 ; *p<0,05

Tablo 5.21’de TKY faktörlerinin Müşteri sonuçları üzerine etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçları gösterilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi model anlamlı ($F=18,20$; $p=0,00$) olup R^2_{adj} değeri 0,30 olarak bulunmuştur. Müşteri sonuçlarını modeldeki bağımsız değişkenlerden en fazla Müşteri Odaklılık ($\beta=0,25$; $t=3,20$; $p=0,00$) etkilemektedir. Bunu ($\beta=0,18$; $t=2,30$; $p=0,02$) ile Eğitim ve çalışanların katılımı takip etmektedir.



Şekil 5.6. TKY Faktörlerinin Müşteri Sonuçlarına Etkileri

5.6.6.7. TKY Faktörleri ile Finansal ve Pazar Performansı Arasındaki Regresyon Analizinin Sonuçları

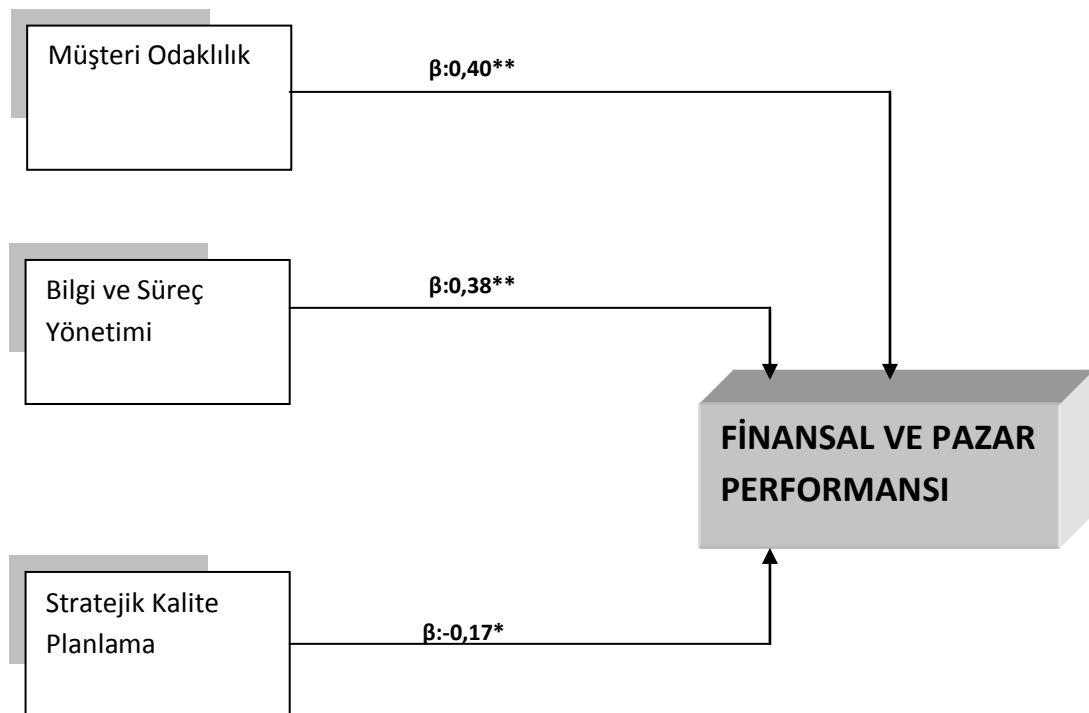
Tablo 5.22. TKY Faktörlerinin Finansal ve Pazar Performansına Etkileri

Bağımsız Değişkenler:	Bağımlı Değişken: FİNANSAL VE PAZAR PERFORMANSI			
	β	t	P	Sonuç
Liderlik	0,02	0,26	0,80	Anlamsız
Bilgi ve Süreç Yönetimi	0,38	4,40	0,00	Anlamlı
Eğitim ve Çalışanların Katılımı	0,02	0,25	0,80	Anlamsız
Tedarikçi Kalite Yönetimi	-0,06	-0,80	0,42	Anlamsız

Tablo 5.22'nin devamı				
Müşteri Odaklılık	0,40	5,13	0,00	Anlamlı
Stratejik Kalite Planlama	-0,17	-2,06	0,04	Anlamlı
$R^2_{adj} = 0,31$ $F = 19,13$ $p = 0,00$				

** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Tablo 5.22'de TKY faktörlerinin Finansal ve pazar performansı üzerine etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçları gösterilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi model anlamlı ($F = 19,13$; $p = 0,00$) olup R^2_{adj} değeri 0,31 olarak bulunmuştur. Finansal ve pazar performansını modeldeki bağımsız değişkenlerden en fazla Müşteri odaklılık ($\beta = 0,40$; $t = 5,13$; $p = 0,00$) etkilemektedir. Bunu ($\beta = 0,38$; $t = 4,40$; $p = 0,00$) ile Bilgi ve süreç yönetimi takip etmektedir. Ayrıca Stratejik kalite planlama ($\beta = -0,17$; $t = -2,06$; $p = 0,04$) ise Finansal ve pazar performansını negatif yönde etkilemektedir.



** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Şekil 5.7. TKY Faktörlerinin Finansal ve Pazar Performansına Etkileri

5.6.6.8. TKY İndeksi ile Performans Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizlerinin Sonuçları

Tablo 5.23. TKY İndeksinin Performans Faktörlerine Etkileri

Bağımsız Değişken: TKY İNDEKSİ	Bağımlı Değişkenler						
	Operasyonel Performans	Stok Yönetimi Performansı	Çalışan Performansı	Yenilik Performansı	Sosyal Sorumluluk	Müşteri Sonuçları	Finansal ve Pazar Performansı
B	0,53	0,41	0,60	0,42	0,67	0,55	0,48
T	9,45	6,88	11,51	7,03	13,81	10,11	8,28
P	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sonuç	Anamlı	Anamlı	Anamlı	Anamlı	Anamlı	Anamlı	Anamlı
R ² adj	0,27	0,17	0,35	0,17	0,44	0,30	0,22
F	89,37	47,37	132,47	49,39	190,84	102,28	68,53

**p<0,01 ; *p<0,05

Tablo 5.23'de TKY faktörlerinin ortalaması olan TKY İndeksinin tüm performans faktörleri üzerine etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçları gösterilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi modellerin hepsi anlamlı bulunmuştur.

Tablo 5.24. Regresyon Analizleri Sonuçlarına Göre Araştırma Hipotezlerinin Kabul / Red Durumu

HİPOTEZLER		KABUL/RED
H1a	Liderlik operasyonel performansını olumlu yönde etkilemektedir.	RED
H1b	Liderlik stok yönetimi performansını olumlu yönde etkilemektedir.	KABUL
H1c	Liderlik çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.	KABUL
H1d	Liderlik yenilik performansını olumlu yönde etkilemektedir.	RED
H1e	Liderlik sosyal sorumluluğu olumlu yönde etkilemektedir.	RED
H1f	Liderlik müşteri sonuçlarını olumlu yönde etkilemektedir.	RED
H1g	Liderlik finansal ve pazar performansını olumlu yönde etkilemektedir.	RED

Tablo 5.24'ün devamı		
H2a	Bilgi ve süreç yönetimi operasyonel performansı olumlu yönde etkilemektedir.	RED
H2b	Bilgi ve süreç yönetimi stok yönetimi performansını olumlu yönde etkilemektedir.	KABUL
H2c	Bilgi ve süreç yönetimi çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.	RED
H2d	Bilgi ve süreç yönetimi yenilik performansını olumlu yönde etkilemektedir.	KABUL
H2e	Bilgi ve süreç yönetimi sosyal sorumluluğu olumlu yönde etkilemektedir.	KABUL
H2f	Bilgi ve süreç yönetimi müşteri sonuçlarını olumlu yönde etkilemektedir.	RED
H2g	Bilgi ve süreç yönetimi finansal ve pazar performansını olumlu yönde etkilemektedir.	KABUL
H3a	Eğitim ve çalışanların katılımı operasyonel performansı olumlu yönde etkilemektedir.	KABUL
H3b	Eğitim ve çalışanların katılımı stok yönetimi performansını olumlu yönde etkilemektedir.	RED
H3c	Eğitim ve çalışanların katılımı çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.	KABUL
H3d	Eğitim ve çalışanların katılımı yenilik performansını olumlu yönde etkilemektedir.	RED
H3e	Eğitim ve çalışanların katılımı sosyal sorumluluğu olumlu yönde etkilemektedir.	RED
H3f	Eğitim ve çalışanların katılımı müşteri sonuçlarını olumlu yönde etkilemektedir.	KABUL
H3g	Eğitim ve çalışanların katılımı finansal ve pazar performansını olumlu yönde etkilemektedir.	RED
H4a	Tedarikçi kalite yönetimi operasyonel performansı olumlu yönde etkilemektedir.	RED
H4b	Tedarikçi kalite yönetimi stok yönetimi performansını olumlu yönde etkilemektedir.	KABUL
H4c	Tedarikçi kalite yönetimi çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.	RED
H4d	Tedarikçi kalite yönetimi yenilik performansını olumlu yönde etkilemektedir.	RED
H4e	Tedarikçi kalite yönetimi sosyal sorumluluğu olumlu yönde etkilemektedir.	KABUL
H4f	Tedarikçi kalite yönetimi müşteri sonuçlarını olumlu yönde etkilemektedir.	RED
H4g	Tedarikçi kalite yönetimi finansal ve pazar performansını olumlu yönde etkilemektedir.	RED

Tablo 5.24'ün devamı		
H5a	Müşteri odaklılık operasyonel performansı olumlu yönde etkilemektedir.	KABUL
H5b	Müşteri odaklılık stok yönetimi performansını olumlu yönde etkilemektedir.	RED
H5c	Müşteri odaklılık çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.	RED
H5d	Müşteri odaklılık yenilik performansını olumlu yönde etkilemektedir.	RED
H5e	Müşteri odaklılık sosyal sorumluluğu olumlu yönde etkilemektedir.	RED
H5f	Müşteri odaklılık müşteri sonuçlarını olumlu yönde etkilemektedir.	KABUL
H5g	Müşteri odaklılık finansal ve pazar performansını olumlu yönde etkilemektedir.	KABUL
H6a	Stratejik kalite planlama operasyonel performansı olumlu yönde etkilemektedir.	RED
H6b	Stratejik kalite planlama stok yönetimi performansını olumlu yönde etkilemektedir.	RED
H6c	Stratejik kalite planlama çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.	KABUL
H6d	Stratejik kalite planlama yenilik performansını olumlu yönde etkilemektedir.	RED
H6e	Stratejik kalite planlama sosyal sorumluluğu olumlu yönde etkilemektedir.	KABUL
H6f	Stratejik kalite planlama müşteri sonuçlarını olumlu yönde etkilemektedir.	RED
H6g	Stratejik kalite planlama finansal ve pazar performansını olumlu yönde etkilemektedir.	KABUL
H7a	TKY indeksi operasyonel performansı olumlu yönde etkilemektedir.	KABUL
H7b	TKY indeksi stok yönetimi performansını olumlu yönde etkilemektedir.	KABUL
H7c	TKY indeksi çalışan performansını olumlu yönde etkilemektedir.	KABUL
H7d	TKY indeksi yenilik performansını olumlu yönde etkilemektedir.	KABUL
H7e	TKY indeksi sosyal sorumluluğu olumlu yönde etkilemektedir.	KABUL
H7f	TKY indeksi müşteri sonuçlarını olumlu yönde etkilemektedir.	KABUL
H7g	TKY indeksi finansal ve pazar performansını olumlu yönde etkilemektedir.	KABUL

5.6.7. İşletmelerdeki Kalite Uygulamaları Hakkında Genel Bilgiler

Bu bölümde işletmelerin TKY uygulayıp uygulamadıkları ve eğer uyguluyorlarsa uygulama nedenleri ve uygulamadaki engeller, işletmelerin sahip oldukları ISO belgeleri, kalite ödülleri veya firma ödülleri ve bunları alma nedenleri incelenmiştir.

Tablo 5.25'te görüldüğü gibi anket çalışmasına katılan işletmelerin 200'ü (% 82,6) TKY uygularken, 9'u (% 3,7) TKY uygulamamaktadır.

Tablo 5.25. İşletmeler TKY Uyguluyor mu?

İşletmeler TKY Uyguluyor mu?	Frekans	Yüzde (%)
Evet	200	82,6
Hayır	9	3,7
Cevapsız	33	13,6
Toplam	242	100,0

Tablo 5.26'da anket çalışmasına katılan işletmelerin TKY uygulama nedenleri ifade edilmektedir.

Tablo 5.26. İşletmelerin TKY Uygulama Nedenleri

İşletmelerin TKY Uygulama Nedenleri	Frekans	Yüzde (%)
Operasyonel performansı geliştirmek	160	34,2
Çalışan performansını geliştirmek ve katılımı sağlamak	49	10,5

Tablo 5.26'nın devamı		
Sürekli iyileştirme ve yenilikleri desteklemek	54	11,5
Sosyal sorumlulukları iyileştirmek	7	1,5
Müşteri memnuniyeti sağlamak ve müşteri portföyünü geliştirmek	103	22,0
Finansal ve Pazar performansında üstünlük sağlamak	95	20,3
Toplam	468	100,0

Tablo 5.27'de anket çalışmasına katılan işletmelerin TKY uygulamalarındaki engeller ifade edilmektedir.

Tablo 5.27. İşletmelerin TKY Uygulamalarındaki Engeller

İşletmelerin TKY Uygulamalarındaki Engeller	Frekans	Yüzde (%)
Liderlik anlayışının geliştirilememesi	27	8,1
Eğitimsizlik ve bilinç eksikliği	51	15,4
Sürekli iyileştirmenin öneminin anlaşılmaması	13	3,9
Çalışan katılımının olmaması ve performansının düşmesi	82	24,7
Tedarikçilerin destek vermemesi	7	2,1
Müşteri beklentilerindeki farklılıklar	10	3,0

Tablo 5.27'nin devamı		
Süreçlerin doğru planlanamaması ve değerlendirilmesindeki zorluklar	33	9,9
İşletmenin yapısı ve sahip olduğu kaynakların yetersizliği	61	18,4
Sektör veya pazarın sınırlamaları	38	11,5
TKY yapısının zorluğu	10	3,0
Toplam	332	100,0

Tablo 5.28'de görüldüğü gibi anket çalışmasına katılan 202 işletme (% 82,6) ISO belgelerine sahipken, 17 işletme (% 7,0) ISO belgelerine sahip değildir.

Tablo 5.28. İşletmelerin ISO Belgeleri Var mı?

İşletmelerin ISO Belgeleri Var mı?	Frekans	Yüzde (%)
Evet	202	83,5
Hayır	17	7,0
Cevapsız	23	9,5
Toplam	242	100,0

Anket çalışmasına katılan işletmelerden 144'ünün (% 59,5) kalite ödüllerine sahip olduğu ve 81'inin (% 33,5) sahip olmadığı Tablo 5.29'da ifade edilmektedir.

Tablo 5.29. İşletmelerin Kalite Ödülleri Var mı?

İşletmelerin Kalite Ödülleri Var mı?	Frekans	Yüzde (%)
Evet	144	59,5
Hayır	81	33,5
Cevapsız	17	7,0
Toplam	242	100,0

Tablo 5.30'da görüldüğü gibi anket çalışmasına katılan işletmelerden 35'i (% 14,5) firma ödülleri sahiplenirken, 184'ü (% 76,0) sahip değildir.

Tablo 5.30. İşletmelerin Firma Ödülleri Var mı?

İşletmelerin Firma Ödülleri Var mı?	Frekans	Yüzde (%)
Evet	35	14,5
Hayır	184	76,0
Cevapsız	23	9,5
Toplam	242	100,0

Tablo 5.31'de anket çalışmasına katılan işletmelerin ISO belgeleri veya kalite / firma ödülleri alma nedenleri ifade edilmektedir.

Tablo 5.31. İşletmelerin ISO Belgeleri veya Kalite / Firma Ödülleri Alma Nedenleri

İşletmelerin ISO Belgeleri veya Kalite / Firma Ödülleri Alma Nedenleri	Frekans	Yüzde (%)
Operasyonel performansı geliştirmek	116	27,3
Çalışan performansını geliştirmek ve katılımı sağlamak	31	7,3
Sürekli iyileştirme ve yenilikleri desteklemek	39	9,2
Sosyal sorumlulukları iyileştirmek	15	3,5
Müşteri memnuniyeti sağlamak ve müşteri portföyünü geliştirmek	81	19,1
Finansal ve Pazar performansında üstünlük sağlamak	83	19,5
Kaliteyi belgelendirmek	60	14,1
Toplam	425	100,0

6. SONUÇLAR VE DEĞERLENDİRME

Bu tez çalışmasının amacı, TKY ile işletme performansı arasındaki ilişkinin incelenmesidir. TKY Liderlik, Bilgi ve süreç yönetimi, Eğitim ve çalışanların katılımı, Tedarikçi kalite yönetimi, Müşteri odaklılık ve Stratejik kalite planlama olmak üzere 6; performans ise Operasyonel performans, Stok yönetimi performansı, Çalışan performansı, Yenilik performansı, Sosyal sorumluluk, Müşteri sonuçları ve Finansal ve Pazar performansı olmak üzere 7 faktörden oluşmaktadır.

Bu tez çalışmasında elde edilen sonuçlar yapılan anket çalışmasına dayanmaktadır. Türkiye genelinde kalite yönetim sistemlerine sahip 242 işletme anket çalışmasına dahil olmuştur ve anket çalışması sonucunda elde edilen veriler istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiştir. Ankette uygulanan ölçekler uluslararası kabul görmüş makalelerden elde edilen ve güvenilirlik düzeyleri yüksek olan ölçeklerdir.

Bu bölümde gerçekleştirilen istatistiksel analizler neticesinde elde edilen sonuçlar, yöneticiler için öneriler ve araştırmanın kısıtları özetlenmiştir.

6.1. Bulguların Özeti

TKY ilkelerinden “Müşteri odaklılık” ve “Eğitim ve çalışanların katılımı” Operasyonel performans üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Eğitim ve çalışanların katılımı ilkesi sayesinde çalışanların sektörün ve işletmenin yapısını ve süreçleri anlaması sağlanmaktadır. Ayrıca çalışanlara verilen kalite eğitimleri onların daha bilinçli ve verimli şekilde çalışmalarını sağlamaktadır. Müşteri odaklılık ilkesine göre ise müşteri ihtiyaçları, beklentileri ve şikayetlerinin dikkate alınarak üretimin yapılması söz konusudur. Bu sayede işletmeler daha kaliteli, güvenilir ve zamanında teslim edilebilen ürün ve/veya hizmet sunabilmektedir ve böylece yüksek verimlilik elde edilmektedir.

TKY ilkelerinden “Bilgi ve süreç yönetimi” ve “Tedarikçi kalite yönetimi” Stok yönetimi performansı üzerinde pozitif etkiye sahipken, “Liderlik” negatif etkiye sahiptir. Bilgi ve süreç yönetimi ilkesine göre kalite verilerinin takibi ve süreçlerin etkin yönetimi dikkate alınmaktadır. Tedarikçi kalite yönetimi ilkesine göre ise tedarikçilerin kalite yönetimi konusunda bilgilendirilmesi ve kalite ve teslim performanslarının yükselmesi söz konusudur. Böylece bu iki TKY ilkesi işletmelerde satın alınan malzeme devir hızının ve stok devir hızının yükselmesine katkı sağlamaktadır. Liderlik ilkesine göre işletmedeki üst yönetim kalite performansı hedeflerine sahiptir ve karlılığı arttırmayı amaçlamaktadır. Stok yönetiminin artması satın almayı da arttıracığından işletmenin giderlerinin artması anlamına gelmektedir ki bu da liderler için pek istenen bir durum değildir.

TKY ilkelerinden “Stratejik kalite planlama”, “Eğitim ve çalışanların katılımı” ve “Liderlik” Çalışan performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Stratejik kalite planlama ilkesine göre işletmenin sahip olduğu tüm misyon, vizyon, strateji ve hedeflerin belirlenmesinde çalışanların görüşleri dikkate alınmaktadır ve bu sayede çalışanların desteği kazanılmış olmaktadır. Eğitim ve çalışanların katılımı ilkesine göre ise çalışanların kalite konusunda bilinçlendirilmesi ve gerekli faaliyetlere katılımının sağlanması sayesinde çalışanların işletmeye bağlılıkları artmakta, performans ve motivasyonları yükselmektedir. Liderlik ilkesine göre de çalışanların desteklenmesi ve fikirlerine önem verilmesi söz konusudur.

TKY ilkelerinden “Bilgi ve süreç yönetimi” Yenilik performansı üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Bilgi ve süreç yönetimi ilkesine göre süreçlerin belirli aralıklarla kontrolü ve kalite verilerinin sürekli takibi sayesinde eksiklikler veya hataların görülmesi ve düzeltilmesi işletmenin yenilikçiliğini desteklemektedir.

TKY ilkelerinden “Stratejik kalite planlama”, “Tedarikçi kalite yönetimi” ve “Bilgi ve süreç yönetimi” Sosyal sorumluluk üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Stratejik kalite planlama ilkesine göre işletmenin vizyon ve misyonunun oluşturulmasında çevresel etkiler de dikkate alınmaktadır. Tedarikçi kalite yönetimi ilkesine göre ise tedarikçilerin de kaliteyi benimsemeleri ve bu doğrultuda ürün ve/veya hizmet temin etmeleri söz konusudur. Ayrıca Bilgi ve süreç yönetimi

ilkesine göre ise süreçlerin kontrolü ve iyileştirilmesi konusunda çevreye etkiler de önemli bir husustur. Bu 3 TKY faktörünün etkili şekilde uygulanması işletmenin çevresel etkilerini iyileştirmekte ve imajını ön plana çıkarabilmektedir.

TKY ilkelerinden “Müşteri odaklılık” ve “Eğitim ve çalışanların katılımı” Müşteri sonuçları üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Müşteri odaklılık ilkesine göre müşterilerin ihtiyaçları, beklentileri veya şikayetleri dikkate alınır ve bu doğrultuda üretim ve/veya hizmet sunulmaktadır. Eğitim ve çalışanların katılımı ilkesine göre ise çalışanlar kaliteli ve güvenilir ürün ve/veya hizmet sunmak konusunda bilgilendirilmekte ve tam katılımlarının sağlanması teşvik edilmektedir. Böylece müşterilerin memnuniyeti artarken şikayetleri azalmaktadır.

TKY ilkelerinden “Müşteri odaklılık” ve “Bilgi ve süreç yönetimi” Finansal ve Pazar performansı üzerinde pozitif etkiye sahipken, “Stratejik kalite planlama” negatif etkiye sahiptir. Müşteri odaklılık ilkesine göre müşteri memnuniyeti artmakta ve bu doğrultuda satışlar artmakta ve işletmenin Pazar payı gelişmektedir. Bilgi ve süreç yönetimi ilkesine göre ise süreçler hata önleyici olarak tasarlanmakta ve işletmenin toplam karı artmaktadır. Fakat Stratejik kalite planlama ilkesine göre ise işletmenin yetenekleri doğrultusunda strateji ve planlar belirlenmekte ve böylece işletmenin Pazar payı kısıtlanmaktadır. Ayrıca işletmenin tüm faaliyetlerini belirleyen kalite stratejilerinin maliyetli olması kısa vadede işletmenin toplam karında bir düşüş oluşturabilmektedir.

TKY İndeksi Operasyonel performans, Stok yönetimi performansı, Çalışan performansı, Yenilik performansı, Sosyal sorumluluk, Müşteri sonuçları ve Finansal ve pazar performansı üzerinde pozitif etkilere sahiptir.

İşletmelerin TKY uygulama nedenlerinden en önemlileri; operasyonel performansı geliştirmek, müşteri memnuniyeti sağlamak ve müşteri portföyünü geliştirmek veya finansal ve pazar performansında üstünlük sağlamaktır. TKY uygulama engellerinden en önemlileri ise; çalışan katılımının olmaması ve performansının düşmesi, işletmenin yapısı ve sahip olduğu kaynakların yetersizliği

veya eğitimsizlik ve bilinç eksikliğidir. Ayrıca işletmelerin ISO belgeleri veya kalite/firma ödülleri alma nedenlerinden en önemlileri ise; operasyonel performansı geliştirmek, finansal ve pazar performansında üstünlük sağlamak, müşteri memnuniyeti sağlamak ve müşteri portföyünü geliştirmek veya kaliteyi belgelendirmektir.

6.2. Yöneticiler için Öneriler

Araştırmanın bulgularından hareketle işletmeler seçtikleri işletme performansını yükseltmek için farklı TKY ilkelerini geliştirmelidirler. İşletmenin operasyonel performansını geliştirmek isteyen yöneticiler TKY'nin "Müşteri odaklılık" ve "Eğitim ve çalışanların katılımı" ilkelerine daha çok odaklanmalıdırlar. İşletmenin stok yönetimi performansını geliştirmek isteyen yöneticiler TKY'nin "Bilgi ve süreç yönetimi" ve "Tedarikçi kalite yönetimi" ilkelerine daha çok odaklanmalıdırlar. Ayrıca "Liderlik" ilkesinin olumsuz etkisini de göz önünde bulundurmalıdırlar. İşletmenin çalışan performansını geliştirmek isteyen yöneticiler TKY'nin "Eğitim ve çalışanların katılımı", "Stratejik kalite planlama" ve "Liderlik" ilkelerine daha çok odaklanmalıdırlar. İşletmenin yenilik performansını geliştirmek isteyen yöneticiler TKY'nin "Bilgi ve süreç yönetimi" ilkesine daha çok odaklanmalıdırlar. İşletmenin sosyal sorumluluklarını geliştirmek isteyen yöneticiler TKY'nin "Stratejik kalite planlama", "Tedarikçi kalite yönetimi" ve "Bilgi ve süreç yönetimi" ilkelerine daha çok odaklanmalıdırlar. İşletmenin müşteri sonuçlarını geliştirmek isteyen yöneticiler TKY'nin "Müşteri odaklılık" ve "Eğitim ve çalışanların katılımı" ilkelerine daha çok odaklanmalıdırlar. İşletmenin finansal ve pazar performansını geliştirmek isteyen yöneticiler TKY'nin "Müşteri odaklılık" ve "Bilgi ve süreç yönetimi" ilkelerine daha çok odaklanmalıdırlar. Ayrıca "Stratejik kalite planlama" ilkesinin de olumsuz etkisine dikkat etmelidirler.

6.3. Araştırmanın Kısıtları ve Araştırmacılara Öneriler

Bu çalışma ileri sürdüğü sonuçların yanı sıra bazı kısıtlamalara sahiptir. İlk olarak anket çalışması sadece bazı Kal-der ve Gosb üyelerine uygulanmıştır. Yani

heterojen bir örneklem kümesi söz konusudur. Ayrıca bu çalışmaya farklı sektörlerden işletmeler katılmıştır, yani özel bir sektör seçimi yapılmamıştır. Çalışmanın daha homojen sonuçlar sağlaması için örneklem seçimine dikkat edilmeli ve belirli bir sektör ele alınmalıdır.

KAYNAKLAR DİZİNİ

ADAM, E.E., CORBETT, L.M., FLORES, B.E., HARRISON, N.J., LEE, T.S., RHO, B.H., RIBERA, J., SAMSON, D., WESTBROOK, R. (1997), "An international study of quality improvement approach and firm performance", *International Journal of Operations and Production Management*, 17, p.842-873.

AGUS, A., SAGIR R. M. (2001), "The structural relations between Total Quality Management, competitive advantage and bottom line financial performance: An empirical study of Malaysian manufacturing companies", *Total Quality Management*, 12(7-8), p.1018-1024.

AGUS, A. (2004), "TQM as a focus for improving overall service performance and customer satisfaction: An empirical study on a public service sector in Malaysia", *Total Quality Management*, 15(5-6), p.615-628.

AHIRE, S.L., GOLHAR, D.Y., WALLER, M.A. (1996), "Development and validation of TQM implementation constructs", *Decision Sciences*, 27, p.23-56.

AHIRE, S.L., O'SHAUGHNESSY, K.C. (1998), "The role of top management commitment in quality management: an empirical analysis of the auto parts industry", *International Journal of Quality Science*, 3(1), p.5-37.

AKAL, Z. (1992), "İşletmelerde Performans Ölçü Ve Denetimi (Çok Yönlü Performans Göstergeleri)", MPM yayınları Yayın No:473, Ankara.

AKAL, Z. (1995), "Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri", *Verimlilik Dergisi*, Toplam Kalite Özel Sayısı, Ankara.

AKAL, Z. (2000), "İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi", MPM, Ankara.

AKAL, Z., (2003), "Performans Kavramları Ve Performans Yönetimi", MPM, Ankara.

AKGÜL, A. (1999), “Toplam Kalite Yönetim Sistemi”, Yeni Türkiye Dergisi, Sayı 27.

AKTAN, C. (1997), “Değişim ve Yeni Global Yönetim”, Mess Yayınları, İstanbul.

AKTAN, C. (1998), “Organizasyonel Performansta Atılım İçin Yeni Bir Yönetim Tekniği; Benchmarking”, Mercek Dergisi, Sayı:11.

AKTAN, C. (1999), “2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, Sinerjik Yönetim”, Tügiad Yayını, İstanbul.

ALDEMİR M. C., ATAOL A., SOLAKOĞLU G. B. (1993), “Personel Yönetimi”, Fakülteler Kitabevi, İzmir.

ALFRANCA, O., DIAZ- BALTEIRO, L., HERRUZO, A.C., (2009), “Technical innovation in Spain's wood-based industry: The role of environmental and quality strategies”, Forest Policy and Economics 11, p.161–168.

ALLAN, J. (1998), “Daha İyi Nasıl... Motive Etme”, (Çev.: Ali Çimen), Timaş Yayınları, İstanbul, 1998.

AMARATUNGA, D., SARSHAR, D. M. (2000), “Assesment of Facilities Management Performance -What Next? Facilities”, Volume 18, MCB University Pres. p.69

ANDERSON, J.C., RUNGTUSANATHAM, M., SCHROEDER, R.G., DEVARAJ, S. (1995), “A path analytic model of a theory of quality management underlying the Deming management method: Preliminary empirical findings”, Decisions Sciences 26 (5), p.637–658.

ARAT, M. (28 Eylül 1998), “İlerleyen ve Gerileyen Kurumlar”, Zaman Gazetesi, İnsan Kaynakları Eki.

ARGUN, T. (1997), “Vizyon”, Executive Exelence, Y.1, S.7.

ARMSTRONG, D. (2001), "Sınırları Aşan Ekipler Oluşturun", Executive Excellence, Y.5, S.30.

ATAAY İ. D. (1985), "İş Değerleri Ve Başarı Değerleri Yöntemleri", İ.Ü.Yayını No:3309, Güryay Matbaacılık, İstanbul.

BADRI, M.A., DAVIS, D., DAVIS, D. (1995), "A study of measuring the critical factors of quality management", International Journal of Quality&Reliability Management, 12, p.36-53.

BAKAN, İ. ve BÜYÜKBEŞE, T. (2008), "Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik ve Motivasyon", (Ed) Celalettin Serinkan, Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar, Ankara.

BALTAŞ, Z. (1997), "Ekip Oluşturma ve Geliştirme", Baltaş-Baltaş Eğitim Danışmanlık Merkezi Yayınları, 2.B., İstanbul.

BARKEY, J. B. (2002), "Gaining and sustaining competitive advantage", New Jersey, Prentice Hall. p. 26-27

BARUTÇUGİL, İ. (2002), "Performans Yönetimi", İstanbul, Kariyer Yayıncılık.

BAŞ, İ. M. ve ARTAR, A. (1991), "İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçme ve Değerlendirme Modelleri", Ankara.

BEAMON, B.M. (1999), "Measuring Supply Chain Performance", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 20, No:6. p. 276.

BENLİGİRAY, S. (1999), "İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi", Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1174, Eskişehir.

BENNER, M.J., VELOSO, F.M. (2008), "ISO 9000 practices and financial performance: A technology coherence perspective", Journal of Operations Management 26, p.611-629.

BENTON, D., HALLORAN, J. (1991), "Applied Human Relation an Organizational Approach", 4th ed., Prentice Hall, New Jersey.

BITITCI, U.S., CARRIE, A.S., McDEVITT, L. (1997), "Integrated performance measurement systems: A development guide", International Journal of Operations & Production Management, 17(5), p.522–534.

BİNGÖL, D. (2003), "İnsan Kaynakları Yönetimi", İstanbul, Beta Yayınları 5. Baskı.

BLACK, S.A., PORTER, L.J. (1996), "Identification of the critical factors of TQM", Decision Sciences, 27(1), p.1–21.

BOLAT, T. (2000), "Toplam Kalite Yönetimi (Konaklama İşletmelerinde Uygulanması)", Beta Yayım, İstanbul.

BOU, J. C., BELTRAN, I. (2005), "Total Quality Management, High-commitment Human Resource Strategy and Firm Performance: An Empirical Study", Total Quality Management, Vol.16, No.1, January, p.71-86.

BOU-LLUSAR, J.C., ESCRIG-TENA, A.B., ROCA-PUIG, V., BELTRAN-MARTIN, I. (2009), "An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model", Journal of Operations Management 27, p. 1–22.

BOURNE, M., WILCOX, M., NEELY, A., PLATTS, K. (2000), "Designing, implementing and updating performance measurement systems", International Journal of operations and production Management, 20(7), p.754–771.

BOZKURT, R. (1991), "İstatistiksel Kalite Kontrolü", Milli Prodüktivite Merkezi Yayını.

BOZKURT, R. (1998), "Toplam Kalite Uygulamasına Geçişin Planlanması", MPM Kalkınmada Anahtar Verimlilik Gazetesi, Ekim, Yıl 10, Sayı 118, Ankara.

BRAH, S.A., LEE, S.L., RAO, B.M. (2002), "Relationship between TQM and performance of Singapore companies", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.19, No. 4, p.356-79.

BROWN.,S. (1997), "Kıyaslama ve Kalite", *Executive Exelence*, Y.1, S.8.

BURSALIOĞLU, Z. (1985), "Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama", A.Ü Eğitim Fakültesi Yayınları, Yayın No: 142, Ankara.

CAFOĞLU, Z. (1996), "Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi", Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı Yayınları, Yayın No:3, İstanbul.

CAN, H. (2005), "Organizasyon ve Yönetim", Adım Yayıncılık, Ankara.

CAN, H., TUNCER, D., AYAN, Y. D. (2002), "Genel İşletmecilik Bilgisi", Siyasal Kitapevi, Ankara.

CANMAN, D. (1993), "Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar Ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi", TODAİ Yayını No:252, Ankara.

CANMAN, D. (2000), "İnsan Kaynakları Yönetimi", Yargı Yayınevi, Ankara.

CARR, D.K., LITTMAN, I.D. (1993), "Excellence in government: Total Quality Management in the 1990s", 2nd edition, Arlington, VA: Coopers &Lybrand.

CARRELL, M. R. (1995), "Human Resource Management: Global Strategies For Management A Diverse Workforce", Prentice Hall Inc., 5.B., London.

CEVHER E. (2006), "Toplam kalite yaklaşımının uygulanabilirliği ve örgüt etkinliği", Master Tezi, Ankara.

CHANG, H.H. (2005), "The influence of continuous improvement and performance factors in total quality organizations", *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(3), p.413–437.

CHANG, H.H. (2006), "Development of performance measurement systems in quality management organizations", *The Service Industries Journal*, 26(7), p.765–786.

CHANG, H.H. (2010), "Development of performance measurement systems in quality management organisations", *The Service Industries Journal*, January.

CHEN, W.H. (1997), "The human side of total quality management in Taiwan: leadership and human resource management", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 14 No. 1, p.24-45.

CHEN, C.-K., YU, C.-H., CHANG, H.-C. (2005), "An empirical analysis of customer-oriented service activities in the Taiwanese public sector", *Total Quality Management*, 16(7), p.887–901.

CHENG, J. (2009), "Six Sigma and TQM in Taiwan: An empirical study of discriminate analysis", *Total Quality Management*, Vol.20, No.3, March, p.311–326.

CHENHALL, R.H. (1997), "Reliance on manufacturing performance, total quality management and organizational performance", *Management Accounting Research*, 8, p.187-206.

CHOI, T.Y., EBOCH, K. (1998), "The TQM paradox: relations among TQM practices, plant performance, and customer satisfaction", *Journal of Operations Management*, 17, p.59-75.

CLAVER, E., TARI, J.J., MOLINA, J.F. (2003), "Critical factors and results of quality management: An empirical study", *Total Quality Management*, 14(1), p.91–118.

COLE, G.A. (1993), "Management Theory and Practice", 4Th Edition, DP., Publicationt Ltd, Adline Place, London.

COLLINS, D. J., MONTGOMERY, C. A. (2000), “Şirket Stratejisi, Şirket Avantajı Oluşturmak”, Çev: Ahmet Güzel, MESS Yayınları, İstanbul.

CONCA, F.J., LLOPIS, J., TARI, J.J. (2004), “Development of a measure to assess quality management in certified firms”, European Journal of Operational Research, 156, p.683–697.

CONNOR, P. E. (1997), “Total Quality Management: A selective commentary on its human dimensions”, Public Administration Review, p.501-509.

CONTİ, T. (1998), “Kurumsal Özdeğerlendirme”, (Çev: G. Günay), Kalder Yayınları No: 20, İstanbul.

COPACINO, W.C. (1996), “Seven supply-chain principles”, Traffic Management, 35(1), p.60.

COŞKUN, C. A. (2000), “Yönetimde Rönesans ve Kalite Devrimi”, Tasyöv Yayınları, Ankara.

COVEY, S. R. (1997), “Paylaşılan Vizyon”, Executive Exelence, Y.1, S.7.

CRIADO, F., CALVO-MORA, A. (2009), “Excellence profiles in Spanish firms with quality management systems”, Total Quality Management, Vol.20, No.6, June, p.655–679.

CROSBY, P.B. (1990), “Calidad sin la'grimas. El arte de administrar sin problemas”, Mexico, DF:CECSA.

CUMMING, S. B., (1998), “Innovation overview and picture challenges”, European Journal of Innovation Management, Vol,1, No:1.

CURKOVIC, S., VICKERY, S., DROGE, C. (2000), “Quality related action programs: their impact on quality performance and firm performance”, Decision Sciences, 31(4), p.885-905.

CÜCEOĞLU, D. (1971), “İçimizdeki Biz”, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

ÇAM, S. (2002), “Öğrenen Organizasyonlar ve Rekabet Üstünlüğü”, Papatya Yayınları, İstanbul.

ÇETİN, C., AKIN, B., EROL, V. (2001), “Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi”, 2.Baskı, Beta yayınları, İstanbul.

ÇETİN, K. (2002), “Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ve Temel Unsurları”, Milli Eğitim Dergisi, Sayı 155-156, Ankara.

ÇETİNKAYA, A., GÜLMEZ, T. (1999), “Okul Gelişimi Modeli-Planlı Okul Gelişimi”, Milli Eğitim Basımevi, , S.35, Ankara.

ÇOLAK, T. (2007), “İstatistiksel süreç kontrolü ve uygulamaları”, Yüksek Lisans Tezi, Adana.

ÇORUH, M. (1997), “Toplam Kalite Felsefesinin Yüksek Öğretimde Uygulama Yaklaşımı”, Şahika Dergisi, Ankara Sanayici ve İş Adamları Derneği Yay., Ekim Özel Sayısı, Ankara.

DAFT, L. R. (1991), “Management”, 2nd edition., HBJ Pres, USA.

DAS, A., HANDFIELD, R.B., CALANTONE, R.J., GHOSH, S. (2000), “A contingent view of quality management – the impact of international competition on quality”, Decision Sciences, 31, p.649-690.

DEAN, J.W., BOWEN, D.E. (1994), “Measurement theory and total quality: Improving research and practice through theory development”, Academy of Management Review, 19, p.392–418.

DEMING, W.E. (1986), “Out of the crisis”, Cambridge, MA: MIT Centre for Advanced Engineering Study.

DEMİR, H., GÜMÜŞOĞLU, Ş. (1994), “Üretim/İşlemler Yönetimi”, Beta Basım Yayım, 4. Basım, İstanbul.

DEMIRBAG, M., KOH, S.C.L., TATOGLU, E., ZAIM, S. (2006), “TQM and market orientation’s impact on SMEs’ performance”, *Industrial Management & Data Systems*, 106, p.1206-1228.

DIXON, J.R., NANNI, A.J., VOLLMANN, T.E. (1990), “The new performance challenge: Measuring operations for world-class competition”, Homewood, IL: Business One Irwin.

DİNÇER, Ö., FİDAN Y. (1999), “İşletme Yönetimine Giriş”, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

DOĞAN, Ö. İ., ERİŞ, E. D. (2000), “Stratejik Toplam Kalite Yönetimi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt 2, Sayı 2.

DOĞAN Ö. İ. (2000), “Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi”, *DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, İzmir.

DOĞAN, E. (2002), “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”, *İş ve Yönetim Serisi 12*, Ankara.

DOUGLAS, T.J., JUDGE, W.Q. (2001), “Total quality management implementation and competitive advantage: the role of structural control and exploration”, *Academy of Management Journal*, 44, p.158-169.

DOW, D., SAMSON, D., FORD, S. (1999), “Exploding the myth: do all quality management practices contribute to superior quality performance?”, *Production and Operations Management*, 8, p.1-27.

EASTON, G.S., JARRELL, S.L. (1998), “The effects of total quality management on corporate performance: an empirical investigation”, *Journal of Business*, 71(2), p.253-307.

EFİL, İ. (1999), “Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi”, 4. Baskı, Alfa Basım Yayım, Ankara.

EFİL, İ. (2006), “Toplam Kalite Yönetimi”, Alfa Yayınları, İstanbul, s.78.

ERDOĞAN, Z., HAŞİT, G., TAŞER, A. (2006), “Tam Zamanlı Üretim Sisteminin Kütahya İlinde Seramik Üretimi Yapan KOBİLER’de Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma”, Dumlupınar Üniversitesi S.B. Dergisi, Sayı: 16.

EREN, E. (2001), “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, Beta Basım, 7. Basım, İstanbul.

ERSEN, H. (2003), “Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite”, Ayhan Matbacılık, 2. Baskı, İstanbul.

ERTUĞRUL, İ. (2006), “Toplam Kalite Kontrol ve Teknikleri”, Ekin Kitabevi, 2. Baskı, Bursa.

ERTUĞRUL, İ., KARAKAŞOĞLU, N., “Toplam Kalite Açısından Performans Değerlendirme ve Denizli İmalat Sanayiinde Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma”, www.ekonometriderneği.org/bildiriler/o7s3.pdf (06.02.2011)

ESCRIG, A.B., BOU, J.C., ROCA, V. (2001), “Measuring the relationship between total quality management and sustainable competitive advantage: a resource based view”, *Total Quality Management*, 12, p.932-938.

ESCRIG-TENA, A.B. (2004), “TQM as a competitive factor. A theoretical and empirical analysis”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21(6), p.612–637.

ESİN, A. (1999), “ISO 9000’in Işığında Toplam Kalite”, TMMOB Makine Mühendisleri Odası, Ankara.

EVANS, J. R. (2005), "Total Quality Management, Organization and Strategy", Thomson, University of Cincinnati.

FEIGENBAUM, A. V. (1961), "Total Quality Control", New York: Mc Graw Hill.

FISHER, N.I., NAIR, V.N. (2009), "Quality management and quality practice: Perspectives on their history and their future", *Applied Stochastic Models in Business and Industry*, p.1-28.

FISHER, T. J. (1991), "The impact of quality management on productivity", Paper presented at the Asia Pacific Quality Control Organisation Conference, Auckland, New Zealand.

FITZGERALD, L., JOHNSTON, R., BRIGNALL, S., SILVESTRO, R. and VOSS, C. (1991), "Performance Measurement in Service Business". CIMA, London. p.15.

FLYNN, B.B., SCHROEDER, R.G., SAKAKIBARA, S. (1994), "A framework for quality management research and associated measurement instrument", *Journal of Operations Management*, 11(4), p.339–366.

FLYNN, B.B., SCHROEDER, R., SAKAKIBARA, S. (1995), "Determinants of quality performance in high and low quality plants", *Quality Management Journal*, 2(2), p.8–25.

FOK, L., HARTMAN, S., PATTI, A., RAZEK, J. (2000), "Human factors affecting the acceptance of total quality management", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 17 No. 7, p.714-29.

FORZA, C., FLIPPINI, R. (1998), "TQM impact on quality conformance and customer satisfaction: a casual model", *International Journal of Production Economics*, 55, p.1-20.

FRY, T.D., COX, J.F. (1989), "Manufacturing performance; local versus global measures", *Production and Inventory Management Journal*, 30(2), p.52–56.

FUCHS, E. (1993), "Total quality management from the future practices and paradigms", *Quality Management Journal*, 10(1), p.26-34.

FUENTES-FUENTES, M.M., ALBACETE-SA'EZ, C.A., LLORE'NS-MONTES, F.J. (2004), "The impact of environmental characteristics on TQM principles and organizational performance", *Omega*, 32, p.425-442.

FUENTES-FUENTES, M.M., MONTES, F.J., FERNANDEZ, L.M. (2006), "Total quality management, strategic orientation and organizational performance: The case of Spanish companies", *Total Quality management & Business Excellence*, 17(3), p.303-323.

GARVIN, D. A. (1988), "Managing Quality. The Strategic and Competitive", New York: Edge The Free Press Adivision Of Macmillan, Inc.

GENCEL, U. (2001), "Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 3,Sayı:3, 2001.

GENÇ, N. (2003), "Zirveye Götüren Yol Yönetim", *Timaş Yayınları*, 8. Baskı, İstanbul.

GENÇ, N. (2005), "Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistem ve Yaklaşımlar", *Seçkin Yayıncılık*, 2. Baskı, Ankara.

GHALAYINI, A.M., NOBLE, J.S. (1996), "The changing basis of performance measurement", *International Journal of Operations and Production Management*, 16(8), p.63-80.

GILLEN, T. (1997), "Değerlendirme Tartışması", (Çev: Aksu BORA, Onur CANKOÇAK), *Yönetim Dizisi*, 1. Baskı, Ankara.

GOLHAR, D., DESHPANDE, S., AHIRE, S. (1997), "Supervisors' role in TQM and non-TQM firms", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 14 No. 6, p.555-68.

GOODMAN, J.A., BARGATZE, G.F., GRIMM, C. (1994), "The key problem with TQM", *Quality Progress*, January, p.45-48.

GOULDEN, C. (1995), "Supervisory management and quality circle performance: An empirical study", *Benchmarking for Quality Management and Technology*, 2(4), p.61-74.

GOWEN, C.R., MCFADDEN, K.L., HOOBLER, J.M., TALLON, W.J. (2006), "Exploring the efficacy of healthcare quality practices, employee commitment, and employee control", *Journal of Operations Management* 24, p.765-778.

GRANDZOL, J.R., GERSHON, M. (1997), "Which TQM practices really matter: an empirical investigation", *Quality Management Journal*, 4(4), p.43-59.

GROVES, G., VALSAMAKIS, V. (1998), "Supplier-customer relationships and company performance", *International Journal of Logistics Management*, 9(2), p.51-64.

GÜLEN, K. (2006), "Ulaşımında Toplam Kalite Yönetimi ve Başarılı Uygulama Koşulları", *İşletme Dünyası Dergisi*, Ocak, Sayı 1, , İstanbul.

GÜLEŞ H. K. (2000), "Bilişim Sistemlerinin Toplam Kalite Yönetimindeki Yeri ve Önemi", *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:15, Sayı:1, İzmir.

GÜLTEKİN, Y. (1994), "İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi: Toplam Kalite Yönetimine Geçişte Stratejik Bir Yaklaşım", *Sakarya Üniversitesi, Yayınları*, Yayın No. 10 Sakarya.

GÜMÜŞTEKİN, G. E. (1999), “İşletmelerde Örgütsel ve Yönetimsel Etkinliğin Ölçülmesine İlişkin Uygulama”, 7. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul Bilgi Üniversitesi, İstanbul.

GÜRGEN, H. (1997), “Örgütlerde İletişim Kalitesi”, Der Yayınevi, İstanbul.

HACKMAN, J. and WAGEMAN, R. (1995), “Total quality management: empirical, conceptual and practical issues”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, pp.309-42.

HALİS, M. (2000), “Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO-9000 Kalite Güvence Sistemleri ISO-9002 Kalite Belgesi Çalışmaları”, Beta yayınları, İstanbul.

HALİS, M. (2004), “Toplam Kalite Yönetimi Kapsam, İlkeler ve Uygulamaları”, Roma Yayınları, Ankara.

HALİS, M. ve TEKİNKUŞ, M. (2003), “Kamuda Performans Yönetimi, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar”, (Editorler: Balcı & Nohutçu & Öztürk & Coşkun), Seçkin Yayınları, Ankara.

HAYES, R.H., GARVIN, D.A. (1982), “Managing as if tomorrow mattered”, *Harvard Business Review*, 60(3), p.70-79.

HELMS, M.M. (1996), “Perspectives on Quality and Productivity for Competitive Advantage”, *TQM Magazine*, Vol. 8, No:3.

HENDRICKS, K.B. and SINGHAL, V.R. (1996), “Quality awards and the market value of the firm: an empirical investigation”, *Management Science*, 42, p.415-436.

HENDRICKS, K.B. and SINGHAL, V.R. (1997), “Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance? Empirical evidence from firms that have won quality awards”, *Management Science*, 43, p.1258-1274.

HENDRICKS, K.B. and SINGHAL, V.R. (2001), “Firm Characteristics, Total Quality Management, and Financial Performance”, *Journal of Operations Management*, 19, p. 269–285.

HESKETT, J. L., SASSER, W. E., HART, W. L. (1990), “Service Breakthroughs - Changing the Rules Of the Game”, The Free Press, New York.

HO, D.C.K., DUFFY, V.G., SHIH, H.M. (2001), “Total quality management: an empirical test for mediation effect”, *International Journal of Production Research*, 39, p.529-548.

HUDSON M.S. A., BOURNE M. (2001), “Theory and Practice in SME Performance Measurement Systems”, *International Journal of Operations & Production Management* Vol.21, No:8.

IMAI, M. (1997), “Kaizen, Japonya’nın Rekabetçi Başarısının Anahtarı”, Brissa Yayınları, İstanbul.

ISHIKAWA, K. (1995), *Toplam Kalite Kontrol*, Kalder Yayınları, No: 7, İstanbul.

İSLAMOĞLU, A. H. (1996), “Pazarlama Yönetimi ve Uygulamaları”, Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü.

JABNOUN, N., SEDRANI, K. (2005), “TQM, culture and performance in UAE manufacturing firms”, *The Quality Management Journal*, 12(4), p.8–20.

JACK E. P., RATURI, A. (2001), “Sources of volume flexibility and their impact on performance”, *Journal of Operations Management*, 20, p.519-548.

JAYARAM, J., AHIRE, S.L., DREYFUS, P. (2009), “Contingency relationships of firm size, TQM duration, unionization, and industry context on TQM implementation—A focus on total effects”, *Journal of Operations Management*.

JOHNSON T. H. and KAPLAN R.S, (1987), “Relevance Lost: The Rise and the Fall of Management Accounting”, Harvard Business Scholl Pres, Boston, MA.

JOHNSTON, C.G., DANIEL, M.J. (1992), “Total quality management: Customer satisfaction guaranteed?”, CMA Magazine, 66(3), p.15–21.

JOINER, T.A. (2007), “Total quality management and performance, The role of organization support and co-worker support”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 24 No. 6, p.617-627.

JONES G. K., LANCTOT, J. A., TEEGEN J. H. (2000) “Determinants and Performance Impacts Of External Technology Acquisition”, Journal of Business Venturing, 16, p.255-283.

JONSSON, P., LESSHAMMAR, M. (1999), “Evaluation and improvement of manufacturing performance measurement systems – the role of OEE”, International Journal of Operations & Production Management, 19(1), p.55-78.

JUN, M., CAI, S., SHIN, H., (2006), “TQM practice in maquiladora: Antecedents of employee satisfaction and loyalty”, Journal of Operations Management 24, p.791–812.

JUNG, J.Y., WANG, Y.J. (2006), “Relationship between total quality management (TQM) and continuous improvement of international project management (CIIPM)”, Technovation 26, p.716–722.

JURAN J.M. (1987), “Qc Circles In The Weet”, Tokyo, 1987.

KABADAYI, E. T. (2002), “İşletmelerdeki Üretim Performansı Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme ile İlişkisi”, Doğu Üniversitesi Dergisi, s.61-75.

KANJI, G.K. (1998), “Measurement of business excellence”, Total Quality Management, 9(7), p.633-643.

KANNAN, V. R., TAN, K. C. (2005), “Just in time, total qualitymanagement, and supply chain management: understanding their linkages and impact on business performance”, Omega 33, p.153 – 162.

KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. (1993), “Putting the balanced scorecard to work”, Harvard Business Review, 71(5), p.134-147.

KAVRAKOĞLU, İ. (1996), “Kalite, Kalite Güvencesi ve ISO 9000”, Rekabetçi Yönetim Dizisi No 1, Kalder Yayınları, İstanbul.

KAVRAKOĞLU, İ. (1998), “Toplam Kalite Yönetimi”, Kalder Yayını, No:4, İstanbul.

KAYNAK, T. (2000), “İnsan Kaynakları Yönetimi”, İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No:7, 2.B., İstanbul.

KAYNAK, H. (2003), “The relationship between Total Quality Management practices and their effects on firm performance”, Journal of Operations Management, 21, p. 405–435.

KAYNAK, H., HARTLEY, J.L. (2005), “Exploring quality management practices and high tech firm performance”, Journal of High Technology Management Research 16, p.255–272.

KAZAN, H. ve DEMİREL, Y. (2002), “Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelere Sağladığı Üstünlükler”, Forum, Kalder Yayınları, Temmuz Sayı:7.

KENGER, E. (2001) Denetçi Yardımcıları Eğitim Notu, s.38-43, http://www.ydk.gov.tr/egitim_notlari/denetim.htm (05.01.2011).

KILINÇ, T., AKKAVUK, E. (2001), “Takım Performansının Ölçülmesine Metodjik Bir Yaklaşım”, Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi (2), Antalya.

KOBU, B., GREENWEAD, F. (1991), "Continous Improvement in a Competitive Global Economy", *Production Management*, 4. Quarter, Journal.

KOÇEL, T. (2007), "İşletme Yöneticiliği", Arıkan Basım, 11. Basım, İstanbul.

KRAUSE, D.R. (1997), "Supplier development: current practices and outcomes", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 33(2), p.12-19.

KUMAR, U., KUMAR, V., GROSBOIS, D., CHOISNE, F. (2009), "Continuous improvement of performance measurement by TQM adopters", *Total Quality Management*, Vol.20, No.6, June, pp.603–616.

KUO, T., CHANG, T., HUNG, K., LIN, M. (2009), "Employees' perspective on the effectiveness of ISO 9000 certification: A Total Quality Management framework", *Total Quality Management*, Vol.20, No.12, December, pp.1321–1335.

LAI, K. (2003), "Market orientation in quality-oriented organizations and its impact on their performance", *Int. J. Production Economics* 84, pp.17–34.

LAI, K., CHENG, T.C.E. (2005), "Effects of quality management and marketing on organizational performance", *Journal of Business Research* 58, pp.446– 456.

LAU, R.S.M. (2000), "Quality of work life and performance", *International Journal of Service Industry Management*, Vol;II, No:5.

LAWSON, P. (1995), "Performance management", *The performance management handbook*, London. p.3.

LEE, S.M., RHO, B.H., LEE, S.G. (2003), "Impact of Malcolm Baldrige National Quality Award criteria on organizational quality performance", *International Journal of Production Research* 41 (9), p.2003–2020.

LEMAK, D., REED, R., SATISH, P.K. (1997), "Commitment to Total Quality Management: Is There a Relationship with Firm Performance?", *Journal of Quality Management*, Vol.2, No.1.

LEONARD, D., McADAM, R. (2003), "An evaluative framework for TQM dynamics in organisations", *International Journal of Operations & Production Management*, 23(6), p.652–677.

LIN, C., CHOW, W.S., MADU, C.N., KUEI, C., YU, P. (2005), "A structural equation model of supply chain quality management and organizational performance", *Int. J. Production Economics* 96, p.355–365.

LIPTON, M. (1997), "Vizyonun Soruşturulması", *Executive Exelence*, Y.1, S.7.

LO, V.H.Y., YEUNG, A.H.W., YEUNG, A.C.L., (2007), "How supply quality management improves an organization's quality performance: a study of Chinese manufacturing firms", *International Journal of Production Research*, Vol.45, No.10, 15 May, p.2219–2243.

LONGEST, B.B., RAKICH, J.S., DARR, K. (2000), "Managing Health Services Organizations and Systems", 4th ed., Baltimore, Health Professions Press.

LOPEZ-MIELGO, N., MONTES-PEON, J.M., VAZQUEZ-ORDAS, C.J. (2009), "Are quality and innovation management conflicting activities?", *Technovation* 29, p.537–545.

LYNCH, R.L., CROSS, K.F. (1991), "Measure up – the essential guide to measuring business performance", London: Mandarin.

MACINATI, M.S. (2008), "The relationship between quality management systems and organizational performance in the Italian National Health Service", *Health Policy* 85, p.228–241.

MANKAN, E. (2007), "Toplam Kalite Yönetimi ve İşgören Verimliliğine Etkisi", (Ed) Şermin Şenturan, Örgütsel ve Yönetimsel Açıdan İnsan Kaynakları, İstanbul.

MANN, R., KEHOE, D. (1994), "An evaluation of the effects of quality improvement activities on business performance", *The International Journal of Quality & Reliability & Management*, 11, p.29-44.

MANN, R., KEHOE, D. (1995), "Factors affecting the implementation and success of TQM", *The International Journal of Quality & Reliability & Management*, Vol. 12 No. 1, p.11-24.

MARTINEZ-COSTA, M., CHOI, T.Y., MARTINEZ, J.A., MARTINEZ-LORENTE, A.R. (2009), "ISO 9000/1994, ISO 9001/2000 and TQM: The performance debate Revisited", *Journal of Operations Management* 27, p.495-511.

MASON, T. (1996), "Getting your suppliers on the team", *Logistics Focus*, 4(1), p.10-22.

McADAM, R., BANNISTER, A. (2001), "Business performance measurement and change management within a TQM framework", *International Journal of Operations & Production Management*, 21(1/2), p.88-108.

MEHRA, S., HOFFMAN, J.M., SIRIAS, D. (2001), "TQM as a management strategy for the next millennia", *International Journal of Operations & Production Management*, 21(5/6), p.855-876.

MERINO-DIAZ, J. (2003), "Quality management practices and operational performance: empirical evidence for the Spanish industry", *International Journal of Production Research*, 41, p.2763-2786.

MILKOVICH, G. T., BOUDREU, J. W. (1994), "Human Resource Management", Irvm Inc., 7.B.

MINKMAN, M., AHAUS, K., HUJISMAN, R. (2007), "Performance improvement based on integrated quality management models: what evidence do we have? A systematic literature review", *International Journal for Quality in Health Care*, Vol.19, Number2, February, p. 90–104.

MOHRMAN, S.A., TENKASI, R.V., LAWLER, E.E., LEDFORD, Jr.G.G. (1995), "Total quality management: practice and outcomes in the largest US firms", *Employee Relations*, 17(3), p.26-41.

MOLINA-AZORIN, J.F., TARI, J.J., CLAVER-CORTES, E., LOPEZ-GAMERO, M.D. (2009), "Quality management, environmental management and firm performance: A review of empirical studies and issues of integration", *International Journal of Management Reviews*.

MONCZKA, R.M., TRENT, R.J., CALLAHAN, T.J. (1994), "Supply base strategies to maximize supplier performance", *International Journal of Physical Distribution and Logistics*, 24(1), p.42-54.

MONDY, W. R., NOE R. M. (1996), "Human Resource Management", Sixth Edition, Pritice Hall, Inc., London.

MONTES, F., JOVER, A., FERNANDEZ, L. (2003), "Factors affecting the relationship between total quality management and organisational performance", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.20, No. 2, p.189-209.

MONTGOMERY, C. D. (1991), "Introduction to Statistical Quality Control", John Wiley and Sons Inc. Second Edition.

MORGAN, G.J. (1997), "A Systems Approach To Performance Measurement Management, Technical. Acca Student Newsletters", July, p. 1-9.

MOTWANI, J. (2001), "Measuring critical factors of TQM. Measuring Business Excellence", 5(2), p.27–30.

MURAT, J.A., YASIN, M., ZIMMERER, T. (2004), "TQM practices in service organizations: An exploratory study into the implementation, outcome and effectiveness", *Managing Service Quality*, 14(5), p.377–389.

MÜFTÜOĞLU, T. (1999), "İşletme İktisadi", Turhan Kitapevi, Ankara.

NAIR, A. (2006), "Meta-analysis of the relationship between quality management practices and firm performance—implications for quality management theory development", *Journal of Operations Management*, p.948–975.

NAJMI, M., KEHOE, D.F. (2001), "The role of performance measurement systems in promoting development beyond ISO 9000", *International Journal of Operations & Production Management*, 21(1/2), p.159-172.

NEELY, A., GREGORY, M., PLATTS, K., (1995), "Performance measurement system design: A literature review and research agenda", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol:15, No:4.

NEWMAN, E. J., HINRICHS, R. J. (1980), "Performance Evaluation For Professional Personnel", Work in America Institute Incompany, New York.

OCAKOĞLU, G. Ö. (1997), "Editörün Köşesi", *Executive Exelence*, Y.1, S.8.

O'MARA, C.E., HAYLAND, P.W., CHAPMAN, R.L. (1998), "Performance measurement and strategic change", *Managing Service Quality*, 8(3), p.178-182.

OZLEY, M. L., BALL, J. S. (1982), "Quality of Work Life: Initiating Succesfull Efforts in Labor Management Organizations", *Personel Administrator*, May.

ÖREN, K. (2002), "Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Gücü Faktörü", Nobel Yayın, 1.B., Ankara.

ÖRÜCÜ E., KÖSEOĞLU M. A. (2003), "İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme", Gazi Kitabevi, Ankara.

ÖZÇELİK, H. (2008), “İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması ve İç Denetim İlişkisi”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

ÖZDAMAR, K. (1999), “Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi 1”, Kaan Kitap evi, Eskişehir, s. 523.

ÖZDEMİR, M. (2004), “Konya Sanayiinde Toplam Kalite Yönetimi”, Konya Ticaret Odası Dergisi, Ekim.

ÖZEL, K. (2007), “İyi Uygulama Örnekleri Çerçevesinde Kamu Mali Yönetiminde Toplam Kalite Uygulamaları ve Türkiye İçin Model Önerisi”, Devlet Bütçe Uzmanlığı Araştırma Raporu, Ankara.

ÖZEN, Ş. (2000), “Kurumsal Kuram Işığında TKY'nin Türkiye'deki Yayılım Sürecinin Dinamikleri”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Başkent Üniversitesi İ.İ.B.F.

ÖZEVREN, M. (2000), “Toplam Kalite Yönetimi”, Alfa Basım Yayım, İstanbul.

ÖZKAN, A., AKSOYLU, S. (2002), “Kaizen ve Faaliyete Dayalı Maliyetlemenin Birlikte Uygulanabilirliği”, Muhasebe Bilim Dünyası, Cilt: 4, Sayı:3, 49-64.

ÖZŞAHİN, M., CİĞERİM, E., GÖK, M. Ş. (2005), “Rekabet Edebilirlik ve Firma Performansı İlişkisi Üzerine Bir Saha Araştırması”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7(1), 143-155.

ÖZTÜRK, N. (1993), “Toplam Kalite Yönetiminde Motivasyon, Eğitim ve Katılımın Önemi”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Özel Sayı, Ankara.

PAKDİL, F. (2001), “Ekip Bazlı Performans Değerlendirme”, Kalder Forum, Y.1, S.2, Nisan-Mayıs-Haziran.

PAKSOY, M. (2007), “Toplam Kalite Yönetimi”, Yönetim ve Organizasyon 2. Baskı, Nobel Yayın, Ankara.

PALANEESWARAN, E., NG, T., KUMARASWAMY, M. (2006), "Client satisfaction and quality management systems in contractor organizations", *Building and Environment* 41, p.1557–1570.

PALMER, J. (1993), "Performans Değerlendirmesi", Rota Yayınları, İstanbul.

PAMER M., WINTERS K.T, (1993), "İnsan Kaynakları", (Çev: Doğan ŞAHİNER), Rota Yayıncılık, İstanbul.

PARKER, C. (2000), "Performance measurement", *Work Study*, 49(2), p.63-66.

PEKER, Ö. (1996), "Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Hizmetinde Kalite", *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Ankara: C.5, S.6.

PERDOMO-ORTIZ, J., GONZALEZ-BENITO, J., GALENDE, J. (2006), "Total quality management as a forerunner of business innovation capability", *Technovation* 26, p.1170–1185.

PERDOMO-ORTIZ, J., GONZALEZ-BENITO, J., GALENDE, J. (2009), "An analysis of the relationship between total quality managementbased human resource management practices and innovation", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.20, No.5, May, pp.1191–1218.

PERVAIZ, K. A., KWANG, K. L., MOHAMMED, Z. (1999), "Measurement practice for knowledge manegement. *Journal of workplace learning: Employee courselling today*", Volume II, Number 8, MCB University Pres, p. 305-307

PEŞKİRCİOĞLU, N. (1996), "Toplam kalite yönetimi ve katılımcılık", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayınları, Özel Sayı, Ankara.

PIRNAR, İ. (1997), "Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmasının Sağlayacağı Yararlar", *MPM Kalkınmada Anahtar Verimlilik Gazetesi*, Şubat, Yıl: 9, Sayı: 98.

POWELL, T. C. (1995), "Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study", *Strategic Management Journal*, 16, p.15–37.

PRAJOGO, D. I., SOHAL, A. S. (2004), "The relationship between organizations strategy, Total Quality Management (TQM) and organization performance – the mediating role of TQM", *European Journal of Operational Research*, p.35-50.

PRAJOGO, D.I., SOHAL, A.S. (2006), "The integration of TQM and technology/R&D management in determining quality and innovation performance", *Omega* 34, p.296 – 312.

PRAJOGO, D.I., BROWN, A. (2006), "Approaches to Adopting Quality in SMEs and the Impact on Quality Management Practices and Performance", *Total Quality Management*, Vol. 17, No. 5, June, p.555–566.

PRAJOGO, D.I., HONG, S.W. (2008), "The effect of TQM on performance in R&D environments: A perspective from South Korean firms", *Technovation* 28, p.855–863.

PRESTON, A., HINGORANI, M. (1998), "Approaches to continuous improvement by Queensland manufacturers", *Proceedings of the Second International and Fifth National Research Conference on Quality Management*, Monash University and The University of Melbourne, 8–11 February, p.131–137.

PSYCHOGIOS, A. G. and PRIPORAS, C. (2007), "Understanding Total Quality Management in Context: Qualitative Research on Managers' Awareness of TQM Aspects in the Greek Service Industry", *The Qualitative Report* Volume 12, Number 1, p.40-66.

RAGATZ, G.L., HANDFIELD, R.B., SCANNELL, T.V. (1997), "Success factors for integrating suppliers into new product development", *Journal of Production Innovation Management*, 14, p.190-202.

RAHMAN, S. (2001), "A comparative study of TQM practice and organisational performance of SMEs with and without ISO 9000 certification", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18(1), p.35–49.

RAHMAN, S., BULLOCK, P. (2005), "Soft TQM, hard TQM and organizational performance relationship: an empirical investigation", *Institute of Transport Studies, Omega* 33, Sydney/Australia, p.73-83.

RITCHIE, L., DALE, B.G. (2000), "Self-assessment using the business excellence model: A study of practice and process", *International Journal of Production Economics*, 66(3), p.241-254.

ROLSTADAS, A. (1998), "Enterprise Performance Measurement", *International Journal of Operation & Production Management*, Vol:18, No:9/10.

ROSS, J. (1993), "Total Quality Management: Text, cases and readings", Delray Beach, FL: St. Lucie Press.

RUMELT, R. (1974), "Strategy, Structure and Economic Performance", Boston: Division of Research, Harvard Business School.

RUNGTUSANATHAM, M., FORZA, C., FLIPPINI, R., ANDERSON, J.C. (1998), "A replication study of a theory of quality management underlying the Deming method: insights from an Italian context", *Journal of Operations Management*, 17, p.77-95.

SABUNCUOĞLU, Z. (2005), "İnsan Kaynakları Yönetimi", Alfa Aktüel Basım, 2.B., Bursa

SABUNCUOĞLU, Z., TOKOL, T. (2001), "İşletme", Ezgi Yayınları, Bursa.

SAMSON, D. (1993), "Total Quality Management in Australia", *Manufacturing and Services, Engineering Management Journal*, p.11-16.

SAMSON, D., TERZIOVSKI, M. (1999), "The relationship between total quality management practices and operational performance", *Journal of Operations Management* 17, p.393–410.

SANTOS-VIJANDE, M.L., ALVAREZ-GONZALEZ, L.I. (2007), "Innovativeness and organizational innovation in total quality oriented firms: The moderating role of market turbulence", *Technovation* 27, p.514–532.

SARAPH, J. V. et al. (1989), "An instrument for measuring the critical factors of quality management", *Decision Sciences*, 20, p.810–829.

SARAVANAN, R., RAO, K.S.P. (2007), "The impact of total quality service age on quality and operational performance: an empirical study", *TQM Magazine*, 19(3), p.197-205.

SAYIŞTAY (2002), "Doğru Dokunun Seçimi Performans Bilgisi İçin Bir Çerçeve", (Çev. Hakan M. ÖZBARAN), *Araştırma/İnceleme/Çeviri Dairesi*;23 Ankara, Ekim.

SCANNELL, T.V., VICKERY, S.K., DROGE, C.L. (2000), "Upstream supply chain management and competitive performance the automotive supply industry", *Journal of Business Logistics*, 21(1), p.23-48.

SCOTT, S., BRUCE, R. (1994), "Determinants of innovative behaviour: a path model of individual innovation in the workplace", *Academy of Management Journal*, Vol.37, p. 580-607.

SEINOR, B., SWAILER, S. (2004), "The dimensions of management team performance: A repertory grid study", *International Journal of productivity and Performance Management*, 53(4), p.317–333.

SETH, D., TRIPATHI, D. (2005), "Relationship between TQM and TPM implementation factors and business performance of manufacturing industry in the Indian context", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(3), p.256–277.

SETHI, R., SETHI, A. (2009), “Can Quality-Oriented Firms Develop Innovative New Products?”, *J. Prod. Innov. Manag.*, 26, p.206–221.

SEYİDOĞLU, H. (1999), “Ekonomik Terimler Ansiklopedik Sözlük”, 2.baskı, Güzem Yayınları, İstanbul.

SEZER, S., EGE, İ. (2002), “ Üretim Sanayi İşbirliğinin İşletmelerinin Verimliliğine Etkisi: Erciyes Üniversitesi Örneği”, II. Ulusal Orta Doğu Anadolu Kongresi-Küresel Rekabette Yeni Verimlilik Stratejileri, Ankara, 17-19 Ekim.

SHARMA, B. (1997), “Strategies for competitiveness in the Australian manufacturing industry”, Unpublished doctoral dissertation, University of Technology, Sydney.

SHARMA, B. (2006), “Quality management dimensions, contextual factors and performance: An empirical investigation”, *Total Quality Management*, Vol.17, No.9, November, p.1231–1244.

SHRIVASTANA, R.L., MOHANTY, R.P., LAKHES, R.R. (2006), “Linkages between total quality management and organisational performance: an empirical study for Indian industry”, *Production Planning & Control*, Vol.17, No.1, January, p.13–30.

SILA, I., EBRAHIMPOUR, M. (2005), “Critical linkages among TQM factors and business results”, *International Journal of Operations & Production Management*, 25(11), p.1123–1155.

SINCLAIR, D., ZAIRI, M. (1995), “Effective process management through performance measurement: Part I – applications of total quality-based performance measurement”, *Business Process Reengineering & Management Journal*, 1(1), p.75–88.

SINGH, P.J. (2008), “Empirical assessment of ISO 9000 related management practices and performance relationships”, *Int. J. Production Economics* 113, p.40–59.

SINGELS, J., RUEL, G., VAN DER WATER, H. (2001), "ISO 9000 series certification and performance", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18(1), p.62-75.

SITKIN, S. B., SUTCLIFFE, K. M. and SCHROEDER, R. G. (1994), "Distinguishing control from learning in Total Quality Management", *A contingency perspective*, *Academy of Management Review*, p.537-564.

SKINNER, W. (1974), "The decline, fall and renewal of manufacturing plants", *Industrial Engineering*, 6, p.32-38.

SNELL, S.A., DEAN, J.W. (1992), "Integrated manufacturing and human resource management: a human resource perspective", *Academy of Management Journal*, 35(3), p.467-504.

SOHAIL, M. S., HOONG, T. B. (2003), "TQM Practices And Organizational Performances of SMES in Malaysia Benehmarking", *An International Journal*, Vol 10., No1.

SOLTANI, E., GENNARD, J., VAN DER MEER, R.B., WILLIAMS, T. (2004), "HR performance evaluation in the context of TQM", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21(4), p.377-396.

SONGUR, M. (1995), "Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü", Ankara. s. 1

SÖZER, A. N. (2002), "Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Lisansüstü Eğitim Kalitesinin Arttırılmasına Yönelik Bir Alan Araştırması", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 4, Sayı:2*.

SPENCER, B. (1994), "Models of Organization and TQM: a Comparison and Critical Evaluation", *Academy of Management Review*, p.467-471.

STEPHENS, K.S. (1979), "Quality and Quality Control", Çeviren: Ahmet Mahiroğlu, DPT Yayınları, Ankara.

STONER, J. (1997), "Vizyon, Misyon ve Değerler", Executive Exelence, Y.1, S.7, Ekim.

ŞÜMER, C. (2000), "Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakış ve Kültürel Bir Yaklaşım", Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

ŞALE, İ. (2001), "Adım Adım TKY Uygulamaları", Seçkin Yayınevi, Ankara.

ŞİMŞEK, M. (1998), "Kalite Yönetimi", Alfa Basım, İstanbul.

ŞİMŞEK, M. (2002), "Toplam Kalite Yönetimi", Alfa Basım, İstanbul.

ŞİMŞEK, Ş. (2001), "Yönetim ve Organizasyon", Eğitim Kitabevi, Konya.

ŞİMŞEK, M., NURSOY, M. (2002), "Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçümü", Hayat Yayınları, İstanbul.

ŞİMŞEK, Ş. (2006), "İşletme Bilimlerine Giriş", Konya, 2006.

ŞİRVANCI, M. (1992), "Toplam Kalite Yönetiminin Temel Öğeleri", Önce Kalite Dergisi, Kalder Yayını, Yıl 2, Sayı: 5.

TAHİROĞLU, F. (2003), "Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları", Hayat Yayıncılık, İstanbul.

TAK, B. (1999), "Toplam Kalite Yönetiminde Çalışanların Katılım Alanları ve Organizasyonel Düzenleme Önerileri" TÜSİAD Yayını, Yayın No: T/99-1-249, İstanbul.

TALWAR, R. (1993), "Business Re-engineering:A Strategy-Driven Approach", Long Range Planning, Vol. 26, No: 6, December.

TAN, S., PEŞKİRCİOĞLU, N. (1989), "Kalitesizliğin Maliyeti", MPM Yayınları, Ankara.

TAN, S. (1995), “Toplam Kalite ve Verimsizlik”, Verimlilik Dergisi, Özel Sayı.

TANRIVERDİ, H. (1998), “Sendikal Perspektiften İnsan Kaynakları”, Zaman Gazetesi, İnsan Kaynakları Eki, 15 Haziran.

TARI, J.J., SABATER, V. (2006), “Human aspects in a quality management context and their effects on performance”, The International Journal of Human Resource Management 17, 3 March, p.484–503.

TARI, J.J., MOLINA, J.F., CASTEJON, J.L. (2007), “The relationship between quality management practices and their effects on quality outcomes”, European Journal of Operational Research 183, p.483–501.

TAŞ, M. (2001), “21. Yüzyılda TKY Açısından Yöneticinin Rolü ve Önemi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Enstitü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

TAŞKIN, E. (1994), “Kalite Bir Yaşam Tarzıdır”, MPM Kalkınmada Anahtar Verimlilik Gazetesi, Nisan, Yıl 6, Sayı: 64.

TAYLOR, W.A., WRIGHT, G.H. (2003), “A longitudinal study of TQM implementation: Factors influencing success and failure”, Omega, 31, p.97–111.

TEKİN, M., GÜLEŞ, H. K., ÖĞÜT, A. (2003), “Teknoloji Yönetimi”, Nobel Yayın, 2. Baskı, Ankara.

TEKİN, M. (2004), “Toplam Kalite Yönetimi”, 3.Baskı, Ankara.

TERZIOVSKI, M., SAMSON, D. (2000), “The effect of company size on the relationship between TQM strategy and organisational performance”, The TQM Magazine, 12(2), p.144–149.

TERZIOVSKI, M., POWER, D., SOHAL, A.S. (2003), "The longitudinal effects of the ISO 9000 certification process on business performance", *European Journal of Operational Research*, 146, p.580-595.

THUROW, L. (1994), "Kıran Kırana", Alfa Yayınları, İstanbul.

TINAR, M.Y. (1996), "Çalışma Psikolojisi", Necdet Bükey A.Ş., 1. Baskı, İzmir, s.125.

TİKİCİ, M., KAYA, E. Ü., KIRGIN, S. (2004), "Toplam Kalite Yönetimi Tekniği Olarak Kıyaslama", Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.

TOKOL, T. (1998), "İşletmelerde Ürün Yenilikleri", Uludağ Üniversitesi, İİBF Dergisi, C:16, Mayıs, s.1.

TOPAL, Ş. (2000), "Kalite Yönetimi ve Güvence Sistemleri", YTÜ Vakfı Yayınları, YTÜ Basım-Yayın Merkezi, İstanbul.

TÖRÜN, A. H. (1991), "İşletmelerde Planlama Ve Kontrol Süreçlerinde Verimlilik Analizleri", Tezer Ofset, İzmir.

TSEKOURAS, K., DIMARA, E., SKURAS, D. (2002), "Adoption of a quality assurance scheme and its effect on firm performance: a study of Greek firms implementing ISO 9000", *Total Quality Management*, 13, p.827,841.

TUTAR, H. (2007), "İşletme Yönetimi", Seçkin Yayıncılık, Ankara.

TÜRKEL, A. (1998), "Yöneticiler İçin İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi", Türkmen Kitabevi, İstanbul.

ULUSOY, İ. T. (1996), "Değişim Mühendisliği", Pazarlama Dünyası, Kasım-Aralık, Yıl:10, Sayı:60.

UYARGİL, C. (1994), “İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi”, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın, No: 262, İstanbul.

VAIDYANATHAN, G., DEVARAJ, S. (2008), “The role of quality in e-procurement performance: An empirical analysis”, *Journal of Operations Management* 26, p.407–425.

VAN SCHALKWYK, J.C. (1998), “Total quality management and the performance measurement barrier”, *The TQM Magazine*, 10(2), p.124–131.

VONDEREMBSE, M.A., TRACEY, M. (1999), “The impact of supplier selection criteria and supplier involvement on manufacturing performance”, *Journal of Supply Chain Management*, 35(3), p.33-39.

WALDMAN, D.A. (1994), “The contributions of total quality management to a theory of work performance”, *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 3, p.510-37.

WATTS, C.A., HAHN, C.K. (1993), “Supplier development programs: an empirical analysis”, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 24(2), p.10-17.

WHETTEN, D.A. and CAMERON, K. S. (1998), “Developing Management Skills”, 4th Edition Addison-Wesley Educational Publishers Inc.

WHITE, G.P. (1996), “A survey and taxonomy of strategy-related performance measures for manufacturing”, *International Journal of Operations and Production Management*, 16(3), p.42–61.

WILD, T.K.S. (1998), “Are there aspects of Australian culture that mitigate against the adoption of total quality management?”, *Proceedings of the Second International and Fifth National Research Conference on Quality Management*, Monash University and The University of Melbourne, 8–11 February, p.271–284.

WILKISON, A. (1992), "The Other Side of Quality, Soft Issues and The Human Resource Dimension", Total Quality Management.

WILSON, D.D., COLLIER, D.A. (2000), "An empirical investigation of the Malcolm Baldrige National Quality award casual model", Decision Sciences, 31, p.361-390.

WRONG, A. (2002), "Sustaining company performance through partnering with suppliers", International Journal of Quality & Reliability Management, 19(5), pp.567-580.

YALÇIN, S. (1994), "Personel Yönetimi" 5.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

YALÇIN, İ., ALPARSLAN, N. (2002), "Kamu Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi", Ertem Basım Yayım Ltd. Şti. Ankara.

YALÇIN, İ. (2006), "Toplam Kalite Yönetimi", (Ed) Özcan Yeniçeri, Yönetimde Yeni Yaklaşımlar, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul.

YAMAK, O. (1998), "Kalite Odaklı Yönetim", İstanbul.

YATKIN, A. (2003), "Toplam Kalite Yönetimi", Nobel Yayın, Ankara.

YATKIN, A. (2008), "Örgütsel Çatışmanın ve Performans Değerlemenin İşgören Performansına Etkileri", Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları.

YENERSOY, G. (1997), "Toplam Kalite Yönetimi", Rota Yayınları İstanbul.

YEUNG, C.L., CHAN, L.Y. (1998), "Quality management system development: some implications from case studies", Computers and Industrial Engineering, 35, p.221-224.

YEUNG, A.C.L. (2008), "Strategic supply management, quality initiatives, and organizational performance", Journal of Operations Management 26, p.490-502.

YILDIRIM, R. (1994), “Ekonomik Kriz ve TKY”, Önce Kalite, S.9.

YILMAZ, M. (2003), “Kalite Yönetim Sistemlerinin Evrimi ve TKY’nin Banknot Matbaası Genel Müdürlüğüne Uygulanabilirliği”, Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi, T.C. Merkez Bankası, Ankara, 2003.

YÜKSEL, H. (2002), “Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımında Dikkate Alınması Gereken Faktörlerin Değerlendirilmesi” KHO Bilim Dergisi, Sayı2, Ankara.

YÜKSEL, H. (2003), “Performans Ölçüm Sistemlerini Tasarımında Dikkate Alınması Gereken Faktörlerin Değerlendirilmesi” KHO Bilim Dergisi, Sayı 2, Ankara, s.85-98.

ZENNUN, O. Ş. (2004), “Kamu Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulanabilirliği”, Dönem Projesi, İstanbul.

ZERENLER, M. (2005), “Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma”, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Konya.

ZHOU, J., GEORGE, J.M. (2001), “When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice”, Academy of Management Journal, Vol.44, No.4, p. 683-696.

ÖZGEÇMİŞ

8 Ocak 1987 tarihinde Kocaeli/Gebze’de doğdum. Orta okul ve liseyi Körfez Oruç Reis Anadolu Lisesi’nde tamamladıktan sonra 2004 yılında Bursa Uludağ Üniversitesi’nde Tekstil Mühendisliği bölümüne başladım. 2008 yılı Haziran ayında bu bölümden mezun oldum ve 2008 yılı Eylül ayında Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü’nde İşletme Yönetim ve Organizasyon bölümünde yüksek lisans eğitimine başladım.

Hilal EKİNCİ