

**T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**İNŞAAT SEKTÖRÜNDE YAPI KALİTESİ ÜZERİNE BİR
MODEL ÖNERİSİ: DÜZCE ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gamze IŞIK

**Düzce
Kasım, 2019**

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

İNŞAAT SEKTÖRÜNDE YAPI KALİTESİ ÜZERİNE BİR
MODEL ÖNERİSİ: DÜZCE ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gamze IŞIK

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Okan BÜTÜNER

Düzce
Aralık, 2019

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma jürimiz tarafından Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalında oy birliği / oy çokluğu ile YÜKSEK LİSANS TEZİ / DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan Prof. Dr. Hakan KİTAPÇI (İmza)

Üye Doç. Dr. Nurullah KURUTKAN (İmza)

Üye Dr. Öğr. Üyesi Okan BÜTÜNER (İmza)

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../2019

(İmza Yeri)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Bu çalışma, inşaat sektöründe yapı kalitesini belirlemeye yönelik bir ölçek geliştirmek amacıyla nitel araştırma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiş bir araştırmadır.

Tez çalışması boyunca akademik birikimi, deneyimi ve yönlendirmeleri ile desteğini hiçbir zaman esirgemeyen değerli danışman hocam Dr. Öğretim Üyesi Okan BÜTÜNER'e minnettarlığımı ifade ediyorum.

Hayatımın her anında maddi ve manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyerek bana her anlamda destek olan sevgili anne ve babama sonsuz sevgilerimi sunuyorum. Hayatımın her anında olduğu gibi tez sürecinde de beni yalnız bırakmayıp destek olan ve sabır gösteren beni sevdiklerini çok iyi bildiğim dostlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Ayrıca tez çalışmasının yürütülmesi sürecinde, değerli zamanını ayırarak çalışmaya katılan saygıdeğer hocalarıma ve işletme yöneticilerine anlayış ve katkılarından dolayı teşekkür ediyorum.

ÖZET**İNŞAAT SEKTÖRÜNDE YAPI KALİTESİ ÜZERİNE BİR MODEL
ÖNERİSİ: DÜZCE ÖRNEĞİ****IŞIK, Gamze****Yüksek Lisans, Yüksek Lisans, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı****Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Okan Bütüner****Aralık 2019, ... sayfa**

Bu çalışmanın temel amacı, Düzce ilinde faaliyet gösteren inşaat firmalarının ürettikleri yapıların kalitesi üzerine bir araştırma yapmaktır. Müşterilerin beklentilerini göz önüne alındığı, verimlilik ve karlılığın öneminin vurgulanması gerektiğinin belirtilmesi hedeflenmiştir. Çalışma kapsamında inşaat firmalarında etkin rol oynayan mimar mühendis ve üst düzey yöneticilerle görüşmeler yapılmıştır. Bunlara ek olarak bir yapının ortaya çıkması için gerekli olan tüm aşamaların neler olduğu ortaya konulmuştur. Elde edilen bulgularla GSMH içerisinde büyük önem taşıyan inşaat sektöründe toplam kalite yönetimi ilkelerinin uygulanma gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Anahtar Sözcükler: İnşaat sektörü, yapı kalitesi, toplam kalite yönetimi, kalite

ABSTRACT**A MODEL PROPOSAL ON BUILDING QUALITY IN
CONSTRUCTION SECTOR: EXAMPLE OF DUZCE****IŞIK, Gamze****Master Thesis, Department of Total Quality Management****Thesis Advisor: Lect. Dr. Okan Bütüner****December 2019, ... sayfa**

The main purpose of this study is to make a research on the quality of the buildings produced by construction companies operating in Duzce. It is aimed to state that the expectations of the customers are taken into consideration and the importance of productivity and profitability should be emphasized. Within the scope of the study, interviews were conducted with architect engineers and senior managers who played an active role in construction companies. In addition, all the stages required for the emergence of a structure have been revealed. With the findings obtained, the necessity to apply the principles of total quality management in the construction sector, which is of great importance in the GNP, has emerged.

Key Words: Construction sector, building quality, total quality management, quality

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	ix
I. BÖLÜM.....	1
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Problemi	2
1.2. Araştırmanın Amacı	2
1.3. Araştırmanın Önemi	3
1.4. Araştırmanın Sayıltıları	3
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	3
1.6. Tanımlar	3
II. BÖLÜM.....	4
2. LİTERATÜR	4
2.1. Hizmet Kavramı	4
2.1.1. Hizmetlerin Özellikleri	6

2.1.1.1. Soyutluluk (Dokunulmazlık).....	7
2.1.1.2. Ayrılmazlık (Eş Zamanlılık).....	7
2.1.1.3 Değişkenlik (Heterojen Olma).....	7
2.1.1.4. Dayanıksızlık (Stoklanamama).....	8
2.1.2. Hizmet Sektörü ve İmalat Sektörü Arasındaki Farklar.....	8
2.2. Kalite Kavramı	9
2.2.1. Kalite Kavramının Gelişmesi.....	12
2.2.2. Kalitenin Bileşenleri	15
2.2.3. Kaliteyi Etkileyen Temel Faktörler	16
2.3. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı.....	16
2.3.1. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	22
2.3.3. Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri	23
2.3.4. Toplam Kalite Yönetiminin Amacı	26
2.3.5. Toplam Kalite Yönetiminin Sağlayacağı Yararlar	27
2.3.6. Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmasını Engelleyecek Faktörler ve Karşılaşılan Sorunlar.....	29
2.4. İnşaat Sektöründe Kalite Kavramı	31
2.4.2. İnşaat Sektöründe Kalite Kavramı.....	34
2.4.3. İnşaat Sektöründe Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması.....	38
2.4.3.1. İnşaat Sektöründe Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması ile Elde Edilen Sonuçlar	40

2.4.3.2. İnşaat Sektöründe Toplam Kalite Yönetimini Uygulamada Karşılaşılan Güçlükler.....	41
2.4.4. Türkiye İnşaat Sektörü.....	43
2.4.4.1. İnşaat Sektörü İstihdamı.....	43
2.4.4.2. İnşaat Sektörü Büyüme Oranları.....	46
2.4.4.2.1. Ciro ve Üretim Maliyetleri Endeksleri	47
2.4.4.3. Konuk Sektörü	48
2.4.4.5. İnşaat Malzemesi Dış Ticareti.....	51
2.4.4.6. Çimento Sanayii.....	52
2.4.5. Konut Sektöründe Gelişmeler.....	53
2.4.5.1. İnşaat Sektöründe Girişimcilik Potansiyelinin “Yenilikçilik Eğilimi” (Innovativeness) Bağlamında İncelenmesi	53
2.4.5.2. İnşaat Sektöründe Girişimcilik Potansiyelinin “Risk Alma Eğilimi” (Risk-Taking) Bağlamında İncelenmesi	55
2.4.5.3. İnşaat Sektöründe Girişimcilik Potansiyelinin “Proaktiflik Eğilimi” (Proactiveness) Bağlamında İncelenmesi	57
2.4.5.4. İnşaat Sektöründe Girişimcilik Potansiyelinin “Saldırgan Rekabetçilik Eğilimi” (Competitive Aggressiveness) Bağlamında İncelenmesi.....	58
2.4.5.5. İnşaat Sektöründe Girişimcilik Potansiyelinin “Özerklik Eğilimi” (Autonomy) Bağlamında İncelenmesi	60
III. BÖLÜM	64
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	64
3.1. Araştırmanın Yöntemi	64

3.2. Evren ve Örneklem.....	64
Düzce ilinde Ocak 2019 itibariyle inşaat proje müellifi sayısı 50 olup, 237 inşaat mühendisi bulunmaktadır. Araştırma için hazırlanan mülakat soruları inşaat sektöründe aktif olarak görev alan 17 mimar, mühendis, tedarikçiye yöneltilmiştir. Cevaplar analize tabi tutulmuştur.....	64
3.3. Veri Toplama Araçları.....	64
3.3.1. Görüşme Tekniği.....	64
3.4. Verilerin Analizi.....	64
IV. BÖLÜM.....	65
4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	65
V. BÖLÜM.....	68
5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	68
KAYNAKÇA.....	74
EKLER.....	84
EK 1- Görüşme Soruları.....	84

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Hizmet Tanımlamaları Yapanların Kronolojik Sırası	6
Tablo 2.2. Hizmetin Karakteristik Özellikleri	7
Tablo 2.3. Kalitenin Tarihsel Gelişimi	14
Tablo 2.4. İnşaat Sektörü İstihdam Verileri	44
Tablo 2.5. 2018 Yılı Meslek Gruplarına Göre İnşaat Sektöründe Çalışanların Dağılımı	44
Tablo 2.6. İnşaat Sektöründe Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı (2018)	45
Tablo 2.7. İnşaat Sektörü İşteki Durumuna Göre Çalışan Sayı (2018)	45
Tablo 2.8. İnşaat Sektöründe Sosyal Güvenlik Kurumuna Kayıtlılığa Göre İstihdam Edilenler	46
Tablo 2.9. Yıllık Değişimler (%)	50
Tablo 2.10. İnşaat Sektöründe Yenilikçilik Eğilimi ve GZFT Analizi	54
Tablo 2.11. İnşaat Sektöründe Risk Alma Eğilimi ve GZFT Analizi	56
Tablo 2.12. İnşaat Sektöründe Proaktiflik Eğilimi ve GZFT Analizi	58
Tablo 2.13. İnşaat Sektöründe Saldırgan Rekabetçilik Eğilimi ve GZFT Analizi	60
Tablo 2.14. İnşaat Sektöründe Saldırgan Özerklik Eğilimi ve GZFT Analizi	61
Tablo 2.15. İnşaat Sektörü Analizi	62

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. TKY Sistemini Oluşturan Öğeler	21
Şekil 2.2. İnşaat Sektörü Yıllık Büyüme Oranları	46
Şekil 2.3. Ciro ve Üretim Maliyetleri Yıllık Değişimleri	47
Şekil 2.4. Konuk Sektörü Yıllık Değişimleri.....	48
Şekil 2.5. İl Bazında Konut Fiyatlarında Yıllık Değişimler	49
Şekil 2.6. İnşaat Malzemeleri Dış Ticaret (Milyon Dolar)	51
Şekil 2.7. Çimento Sanayi 2016-2018 Satış-Üretim.....	52

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
EOQC	: Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu
ISO	: Uluslararası Standartlar Örgütü
KALDER	: Türkiye Kalite Derneği
M.Ö	: Milattan Önce
OECD	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
TUSİAD	: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği

I. BÖLÜM

1. GİRİŞ

Günümüz dünyasında teknolojik gelişmeler küreselleşmeyi beraberinde getirmiştir. Küreselleşme sınırları ortadan kaldırmıştır. Küreselleşen dünyada sunulan ürün ve hizmetin diğerleriyle rekabet edecek durumda olma ihtiyacı doğmuştur. Pazardaki yerini korumak isteyen kurum ve kuruluşlar öncelikli olarak müşteri ihtiyaçlarını göz önünde tutmaları, ürün ya da hizmetin kalitesini korumaları hatta kalitesini artıracak çalışmalar yapmaları gerekmektedir.

Kurum ve kuruluşların yüksek rekabet gücüne ulaşmaları için kabul edilebilir kalitede ürün ya da hizmet sunmaları, müşteri ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak verimliliğin yükseltmeleri, ekip içerisinde koordinasyonun iyi sağlanması gereklidir. Böylelikle rakiplerinden bir adım öne geçebilirler.

Küreselleşme ile birlikte yaşanan değişim ve dönüşüm sonucu kalitenin önceliği müşteri odaklı yaklaşım olmuştur. Müşteri ile kurum ve kuruluşların konuştuğu dil aynı olmalıdır. Müşterinin isteklerine, ihtiyaçlarına, beklentilerine göre şekillenen ürün ve hizmetler planlanması ve tasarlanması gerekmektedir.

Üretim alanında yaşanan bu değişiklikler yönetim anlayışının değişmesiyle gerçekleşmiştir. Ürettikten sonra kontrol etme düşünce tarzı yerini toplam kalite yönetimi adı verilen kaliteyi ürünlere ve üretim süreçlerine yerleştirerek ürünlerin hatasız üretilmesi düşünce tarzına bırakmıştır.

Toplam kalite yönetimi kaliteyi yükseltmeyi hedefleyen, müşteri odaklı olup, üretim sürecinin aşamalarının her birinde oluşması söz konusu hataları önleyen, böylelikle maliyeti azaltabilen uygulamalardan oluşur.

Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler, inşaat sektöründe ilerleyerek gereksinimlerini karşılayabilmektedir. İnşaat, özellikle gelişmekte olan ülkelerin ekonomisi açısından lokomotif diye tabir edilen bir sektördür.

İnşaat, yapıların yapılımaya başlaması, yapıldıktan sonra zamanla ortaya çıkan gereksinimlerinin karşılanması (yenileme, onarım vb.) ve yıkımına kadar olan tüm süreci kapsayacak şekilde nitelendirilir. Her ne kadar inşaat sektörü imalat sektörüne göre farklılıklar gösterse de toplam kalite yönetiminin uygulanmasıyla daha başarılı sonuçlar elde edilir.

İnşaat sektörü, yüksek girdi maliyetleri, eğitim, arz- talep dengesizliği, maddi kaygılar, bilinçsiz yaklaşım, sektöre girme kolaylığı, teknik personel yetersizliği, yanlış projelendirme gibi sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır.

1.1. Araştırmanın Problemi

Ülke ekonomisinde büyük payı olan inşaat sektörünün her geçen gün orantısız büyümesi, herkesin inşaat yapılabileceğini düşünmesi beraberinde farklı sorun ve sıkıntıları da getirmiştir. Nitelikli konut üretememe durumunun ortaya çıkması da bir çok etmeden kaynaklanmaktadır. Gelişen dünya düzeninde teknolojinin sunduğu imkanlar rekabetin güçlenmesine de neden olmuştur. Pazarda rakiplere üstünlük tanımak için toplam kalite yönetimi felsefesinin sunduğu ayrıcalıkları işletmelerde uygulayabilmek önem taşımaktadır. Ancak her sektörde aynı standartların geliştirilememe durumu söz konusudur. Özellikle inşaat sektörü gibi güncel ekonomik sıkıntılardan etkilenmesi kolay olan sektörlerde zorluklarla karşılaşmaktadır. Gerek yasal kısıtlamalar gerekse teknik personel istihdam etmede yaşanan sıkıntılar yapı kalitesinin etkilemektedir. Müşterilerinde bakış açılarının ucuz olandan yana olması ya da her pahalı yapının kaliteli olduğu algısı inşaat sektöründe hizmet veren işletmeleri zor durumda bırakmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Yapılan çalışma ile Düzce ilinde faaliyet gösteren inşaat firmalarının ortaya koydukları yapıların kalitesi, organizasyonlarında kalite uygulamalarının ne seviyede olduğu ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Teknolojinin getirisi olarak ortaya çıkan, sınırları ortadan kaldıran küreselleşme birçok organizasyon için yönetiminde farklılıklara gitme gerekliliği ortaya çıkmıştır. Ülke ekonomisinde lokomotif sektör olarak anılan inşaat sektörü de yapı kalitesine önem vermek zorundadır. Düzce ilinde depremden sonra ivme kazanan inşaat sektörü kalite yönetim uygulamalarını faaliyete geçirerek verimlilik ve karlılık sağlayabilmektedir. Büyükşehirlere yakınlığı, sanayileşmenin fazla olması gerek kullanım, gerek yatırım için konut yapımını artırmıştır. Ortaya çıkan yapılarda kalite gereklerinin uygulanmasıyla fayda sağlanacaktır.

Bu araştırma ile Düzce ilindeki inşaat aktörlerinin sektöre bakış açısı, bir yapının ortaya çıkması için gerekli aşamalar ortaya konmuştur. Bu bakımdan çalışmanın ilgili alan yazındaki araştırmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.4. Araştırmanın Sayıltıları

Mülakatları cevaplayan inşaat sektörü çalışanlarının doğru cevapladığı varsayılmıştır. Veri toplamada kullanılan mülakat amacımıza uygun ve yeterlidir. Araştırmanın örneklemini evreni temsil edebilecek yeterliliktedir. Araştırmada kullanılan içerik çözümleme tekniği verilere ve araştırmanın amaçlarına uygundur.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma 2018 yılı Kasım ayında Düzce ilinde inşaat sektöründe faaliyet gösteren kişilerle yapılmıştır. Araştırma sonuçları örnekleme, veri değerlendirme, araştırmacının belirlediği ölçekle ve coğrafi açıdan sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Kalite: Kalite, hizmet veya ürünlerin istek ve ihtiyaçları karşılayabilme düzeyidir (TS EN ISO 9005).

İnşaat: Yapımı gerçekleştirilen maddi boyuttaki eserlerdir. İnşaat kavramı genellikle yapma, oluşturma, ortaya çıkarma, mevcut bir yapıyı onarma ve mevcut bir yapıyı yıkma anlamı içerir (Akbıyıklı, 2012:22).

II. BÖLÜM

2. LİTERATÜR

Bu bölümde tezin araştırma alanını ortaya koyabilmek amacıyla, hizmet, kalite ve toplam kalite kavramıyla ilgili literatür taraması yapılmıştır.

2.1. Hizmet Kavramı

Hizmet sektörünün ortaya çıkması iktisatçılar tarafından tarımdan endüstriye ve oradan da hizmet sektörüne yönelik gelişmenin doğal bir süreci olarak kabul edilmektedir (Alageyik, 80). 1970'lerden sonra önem kazanan hizmet sektörü iş hayatına yeni bir soluk getirmiştir. Küreselleşmenin getirisi olarak tüm dünyada yaşam standartlarının değişikliğe uğraması, yükselmesi hizmet sektörünün doğmasına ilerleyen zamanlarda ise ekonomik açıdan değerli görülmeye başlamasına neden olmuştur. Hizmet kavramını tanımlamak ve sınıflamak için literatürde birçok çalışma yapıldığı gözlemlenmektedir. Literatür incelemeleri yapıldığında ortak bir tanım etrafında toplanılmadığı, birbirinden farklı bir çok tanım yapıldığı gözlenmektedir.

Hizmetler, soyut olduklarından müşteriler tarafından fayda ya da haz olarak algılanmaktadır. Cihazlar tarafından insan çabasıyla üretilen hizmet, müşterilere fayda sağlayan soyut kavramlardır (Skinner, 1990: 631). Hizmet en sade şekliyle, hareket, süreç ve performanslardır (Zeithaml and Bitner, 1996: 5).

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) hizmet kavramı için farklı bir tanım yaparak hizmetin istekler doğrultusunda üretildiğini, mülkiyet hakkı taşımadığını ve üretimle satılma işleminin birlikte gerçekleştiğini ifade etmiştir. Tüketicilerin talepleri doğrultusunda gerçekleştirilen hizmetler üretim aşaması sonunda tüketicilere sunulmuş olmak durumundadır ([www. stats.oecd.org](http://www.stats.oecd.org)).

Hizmet, ekonomik bir faaliyet olarak görülmektedir. Hizmet taraflar arasındaki alış veriş ilişkisinden doğar. Hizmet, üreten tarafından ortaya konulan performansların,

hizmet alan tarafın istek ve ihtiyaçlarına göre oluşan memnuniyet düzeyine göre şekillenen faaliyetler bütünüdür (Lovelock, 2007, 15).

Birçok tanım yapılmasına neden olan soyut faaliyetleri barındıran hizmet kavramı şu şekilde özetlenebilir:

- Dinamik bir yapıya sahip olan hizmet, fiziksel boyutlar bakımından ölçülebilir bir kavram değildir.
- Tekrarlanabilir olmasına karşın hizmet hemen tüketildiğinden depolanamaz.
- Verilen hizmetin incelemesi yapılamaz. Ancak fiziksel kapsamda olanlar için belirlenen performans kriterleri açısından inceleme gerçekleştirilebilir. Gözlem yoluyla da hizmet hakkında bazı sonuçlar elde edilebilir.
- Kalite değerlendirmesi yapabilmek için hizmetin verilmesi gereklidir. Hizmet satın alınmadan tatmin konusunda değerlendirme yapılamaz.
- Üretilen hizmet sunulur ve tüketilir. Hizmetler için yaşam süresi söz konusu değildir.
- Hizmetin belirli süreler içinde gerçekleştiğinden zaman boyutuna sahiptir.
- Hizmet kavramı performans olarak değerlendirilir. Çoğunlukla insanlar tarafından gerçekleştirildiğinden insan unsuru son derece önemlidir. Uzmanlık, istenen kaliteye ulaşmada önemlidir.
- Hizmetin sunulması için talep gereklidir. Bu talepler sürekli olabileceği gibi belirli zaman dilimleri içinde gerçekleşebilir (Sevimli, 1998:2-3).

Literatüre bakıldığında hizmet kavramına ait tanımların tarihsel süreçteki gelişimi Tablo 2.1’de gösterilmiştir.

Tablo 2.1. Hizmet Tanımlamaları Yapanların Kronolojik Sırası

Fizyokratlar (- 1750)	Tarımsal üretim dışındaki tüm faaliyetler
Adam <u>Smith</u> (1723 - 90)	Somut bir ürünle sonuçlanmayan faaliyetler
J.B.Say (1767 - 1832)	Ürünlere fayda ekleyen tüm imalat dışı faaliyetler
<u>Alfred Marshall</u> (1842 - 1924)	Yaratıldığı anda varlık bulan mallar(hizmetler)
Batı Ülkeleri (1925 - 60)	Bir malın biçiminde değişikliğe yol açmayan hizmetler
Çağdaş Tanım	Bir malın biçiminde değişikliğe yol açmayan bir faaliyet

(Kaynak: Donald, 1984:21).

Hizmetlerin farklı tanımlamalara sahip olmasının nedenleri arasında ihtiyaçların ve beklentilerin belirlenmesinde yaşanan zorluklardır. Hizmetlere duyulan ihtiyacın, mallara duyulan ihtiyaca oranla günümüz toplumunun ihtiyaçlarıyla daha yakından olması nedeniyle hizmeti görüp tanımaya dayanmaktadır (İslamoğlu, 1995:3).

2.1.1. Hizmetlerin Özellikleri

Mal ve hizmet kavramı birçok karakteristik özellik bakımından birbirinden ayrılmaktadır. Hizmet için fiziksel varlık bakımından soyutluluk söz konusudur. Üretim ve tüketim birlikte gerçekleştiğinden ayrılmazlık bir boyut olarak karşımıza çıkar. Kalite sürekli değişebildiğinden heterojenlik boyutu öne çıkarken, depolanamadıkları için dayanıksızlık diğer karakteristik özellik olarak belirtilmektedir (Mucuk, 2009: 307).Tablo 2.2' de bu özellikler özetlenmiştir:

Tablo 2.2. Hizmetin Karakteristik Özellikleri

1.Soyutluluk (Dokunulmazlık)	Hizmetler görülemez, dokunulamaz, tadılamazlar.
2.Ayrılmazlık (Eş Zamanlılık)	Hizmetler, hizmeti verenden ayrılamaz.
3.Değişkenlik (Heterojenlik)	Hizmetin kalitesi, onu kimin, nerede, ne zaman, nasıl verdiğine bağlı olarak değişir.
4.Dayanıksızlık	Hizmetler depo edilemezler.

(Kaynak: Dalgıç, 2013:9).

2.1.1.1. Soyutluluk (Dokunulmazlık)

Hizmetin fiziksel boyutu olmadığından soyutluluk, harcanan zaman, emek, bilgi ve tecrübe için genel bir özellik olarak ifade edilmektedir. Hizmet kavramı bu özelliği ile elle tutulamayan, depolanamayan ve duyular aracılığı ile algılanamayan soyut bir kavram olarak öne çıkmaktadır (Zengin ve Erdal, 2000:47). Soyut özellikleri ile dokunulmaz olan hizmet kavramında, üretilen hizmet aynı anda tüketilmediğinde, ekonomik ve zaman kayıpları açısından telafi söz konusu olmamaktadır (Eleren ve Kılıç, 2007:240).

2.1.1.2. Ayrılmazlık (Eş Zamanlılık)

Ürünler ilk önce üretilip, bir süre stoklandıktan sonra tüketilmektedir. Hizmetler ise aynı zamanda üretilerek tüketilmektedir. Hizmetler sunulurken müşteri sunum yerindedir. Müşteriler üretimde dahi rol alabilmektedir. Bazı müşteriler tecrübeleriyle hizmeti yönlendirebilmektedir (Murdick and Render 1990:28).

2.1.1.3 Değişkenlik (Heterojen Olma)

Hizmetlerin diğer bir özelliği, türdeş (homojen) olmamalarıdır. Fiziksel ürünler homojendir ve üretimde kullanılan makineler standartlaşmaya imkan verir. Üretilen

hizmetlerin ise belirlenen kriterlere uygun ve aynı şekilde ortaya konması mümkün görünmemektedir. Bu durumun en önemli sebepleri arasında hizmetlerin üretim ve sunumunda yoğun bir şekilde insan unsurunun hakim olması gelmektedir (Özgüven, 2008:654).

2.1.1.4. Dayanıksızlık (Stoklanamama)

Hizmetlerin başlıca özelliklerinden biri de, hizmetin satıldıktan sonra, satış sonrası kullanılmak üzere, üretenden yada sağlayandan ayrı olarak alınıp saklanabilmesi, depolanması mümkün değildir (Bayuk, 2006:4).

2.1.2. Hizmet Sektörü ve İmalat Sektörü Arasındaki Farklar

Schroeder (1989), iki sektör arasındaki farkları şöyle belirtmiştir (Dalgıç, 2013:15-16):

- İmalat sektöründeki ürünler somut olarak ortaya çıktığından dokunulabilir olmasına karşın hizmet sektörü ürünleri dokunulmaz özelliktedir.
- İmalat sektöründeki ürünlerin sahipleri satış yoluyla değişebilmektedir. Hizmet sektöründe ise değişim genellikle öngörülmemektedir.
- İmalat sektöründeki ürünlerin tekrar satışı yapılabilirken, hizmet sektöründe tekrar satış yapılamamaktadır.
- İmalat sektöründeki ürünlerin satışı gerçekleşmeden önce müşterinin ürünü deneme imkanı bulunmaktadır. Hizmet sektöründe ise üretim ve satış birlikte gerçekleştiğinden deneme imkanı yoktur.
- İmalat sektöründeki ürünler depolanabilirken hizmet sektöründe depolama yapılamamaktadır.
- İmalat sektöründeki ürünlerin önceden hazırlanırken, hizmet sektöründe üretim ve tüketim aynı anda gerçekleşmektedir.
- İmalat sektöründeki ürünlerin üretimi ve tüketimi farklı mekanlarda gerçekleşirken, hizmet sektöründe üretim ve tüketim aynı yerde gerçekleşmektedir.

- İmalat sektöründeki ürünler taşınarak yer değişikliği yapılabilmektedir. Hizmet sektöründe ise ürünlerin taşınması söz konusu değildir.

- İmalat sektöründeki ürünlerin satışı genellikle bayiler aracılığı ile gerçekleştirilirken, hizmet sektöründe satış, üretici tarafından gerçekleştirilir.

- İmalat sektöründe üretici-tüketici arasında dolaylı ilişki yaşanırken, hizmet sektöründe dolaysız bir ilişki kuruludur.

- İmalat sektöründeki ürünler ihraç edilebilirken, hizmet sektöründe ihraç mümkün görülmemektedir.

- İmalat sektöründe üretim ve satış için ayrı fonksiyonlar bulunurken, hizmet sektöründe üretim ve satış ayrılmaz bir bütündür.

2.2. Kalite Kavramı

Kalite kavramı, yaşamımızdaki hedefleri en iyi noktaya getirmek için kullanılan bir yöntemdir. Kalite kavramında, karşılanabilen ihtiyaçlar söz konusudur. Sorunsuz ve mükemmel yapıların oluşturulmasını sağlar. Hizmet veya ürünlerin müşterilerin isteklerini karşılama derecesini gösterir. Kalite kavramında zamanlama, gerekli ve yeterli araç gereç kullanımı, doğru talimatlar ve isteklerine yerine getirilmesi süreçleri ön plana çıkmaktadır. Doğru zamanda, doğru şekilde ve tek seferde gerçekleşmesi ön koşullarına bağlı olan kalite, zamanla geliştirilmeye ihtiyaç duyan bir kavramdır (Yazacıoğlu, 2019:3).

Son yıllarda iş dünyasına damgasını vuran kalite kavramı, insanoğlunun yaşadığı her dönemde ön plana çıkmayı başarmıştır. Yunan filozoflarından bu yana kalite kavramı üzerine tartışmalar devam etmektedir. Kalite kavramının iyi, en yüksek yapı, her şeyin iyisi gibi çeşitli olaylarda kullanıldığı görülmektedir (Revees ve Bednar, 1994:420).

Günümüzde işletmelerin aldığı kararlara kalite yön vermektedir. Rakiplerine üstünlük sağlamak için birincil şart olan kalitenin kavramsal boyutu ve kapsamı gün geçtikçe değişmekte ve genişlemektedir. Kalite kavramı işletmeler açısından değerlendirildiğinde, rekabet avantajını el etmede ve işletmelerin istenen amaçlara

ulaşmasında çok önemli bir etkiye sahip stratejik bir fırsat olarak görülebilir (Uyguç, 1998:5).

Modern yönetim biliminde kalite, hem üretim sürecinin hem de kullanım sürecinin verimli ve etkin olmasını içerir. Bu bakış açısıyla yaklaşıldığında performansın artırılması, süreçlerin iyileştirilmesi gibi faaliyetlerin üzerinde durulması gereği ortaya çıkmıştır. İnsanlar tüm yaşamsal alanlarda ve satın aldıkları her ürün ya da hizmette kaliteyi sorgulamakta ve sunulan kalitenin artırılmasını beklemektedir. Artan önemi karşısında kalitenin geliştirilmesi sürecinde, mühendislerin, yöneticilerin, girişimcilerin ve tasarımcıların katkıları ön plana çıkmıştır (Şimşek ve Nursoy,2002:15).

Sunulan ürün ya da hizmeti kullanacak müşterilerin yaşam tarzları, geldikleri sosyoekonomik kültür, eğitim seviyeleri, deneyimleri “kaliteli” ya da “kalitesiz” olarak algılamaları sonucunu ortaya çıkarır. İstek ve beklentiler farklı kişilere göre farklılaştığından kalite algısı da farklılaşmaktadır (Kanıt,2005:18).

Kalite yüzyıllardır bilim adamları tarafından üzerinde çalışmalar yapılmış bir kavram olmasına rağmen genel kabul görmüş bir tanım yapmak hala oldukça zordur. Literatür incelemesi yapıldığında birçok farklı tanımla karşılaşılmaktadır.

Kalite kavramı, müşteri odaklıdır. Yönetim, mühendis veya pazarın belirlediği kalite anlayışı, müşteri tarafından kabul görmediği sürece anlam taşımaz. Kalite, müşterinin istek ve ihtiyaçlarını karşılama kapasitesine sahip olarak hizmet ve ürünlerle olan etkileşimi sonucu oluşan algıya dayanmaktadır. Bu nedenle müşteri memnuniyetini gerçekleştirebilmesi açısından sürekli rekabet ortamında ortaya konması beklenen bir süreçtir. Kalite kavramını açıklamakta kullanılan tanımlara aşağıda yer verilmiştir (Baykal, 1989:36; Kobu, 1999:471):

- Kalite, pazarlama, mühendislik, imalat ve bakım yoluyla kullanımdaki ürün ve hizmetin müşterinin beklentilerini karşıladığı, ürün ve hizmet karakteristiklerinin toplamıdır(Feigenbaum).
- Kalite, ortaya konması hedeflenen ürün ve hizmet bakımından ihtiyaç ve beklentilerin karşılanma düzeyidir (Uluslararası Standartlar Örgütü - ISO).
- Kullanım amacına uygunluk (J.M. Juran).

- Belirli bir malın veya hizmetin, tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir (Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu, EOQC).

- Kalite, ürünün sevkiyattan sonra toplumda sebep olduğu en az zarardır (Taguchi).

- Kalite, gereksinimleri karşılamada müşteriyi memnun edebilme kapasitesidir (Deming).

- Kaliteyi sürengenlik, düşük maliyette güvenebilirlik ve pazara uygunluktur. Ayrıca kalite, mevcut ve gelecekteki müşteri gereksinimlerinin karşılanması için çaba göstermektedir (Deming).

- Kalite, özel bir ürünün, özel bir müşterinin gereksinimleri karşılama derecesidir (Gilmore).

- Kalite, müşteri ihtiyaçlarına uygunluktur (Crosby).

- Kalite, ilk defada doğruyu yapmaktır (Price).

- Kalite insan gereksinimlerinin karşılanması ve hatta aşılmasıdır (Kano 1993).

- Kalite bir organizasyonun bütün çalışmalarında yer alan kalıcı bir fonksiyondur (Rosander).

- Kalite, bir ürün veya hizmetin değeridir (Abbott ve Feigenbaum).

- Kalite, spesifikasyonlara uygunluktur (Gilmore ve Levitt).

- Bir ürün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek gereksinimleri karşılama yeteneğine dayanan özelliklerin toplamıdır (TS-ISO 9005).

- Ürün ya da hizmetin belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama yeteneğine dayanan özelliklerinin ve karakteristiklerinin bütünüdür (ISO, 8402).

- Kalite, üretim sistemi olarak ürün veya hizmetin en uygun şekilde tüketiciye ulaştırılmaya çalışıldığı bir süreçtir (Japon Sanayi Standartları Komitesi, JIS)

- Bir mal veya hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerinin tümüdür (Amerikan Kalite Kontrol Derneği, ASQC).

- Bir ürünün ön görülen ve şart koşulan gereklere uyum yeteneğidir (Alman Standartlar Enstitüsü, DIN).

Bütün bu tanımlardan anlaşılacağı üzere, kalite kavramının temel özelliği bir malın veya hizmetin müşteri tatmine yönelik bazı önemli özellikleri kendisinde toplamasıdır. Bu özellikler şunlardır (Şimşek, 2002:15-16):

- Kusursuz bir tasarım
- Kullanıma uygunluk
- Uygun fiyat politikası
- İstenen sürede üretim
- Uygun satış politikası

Kalitenin bu kadar çok tanımının olması çok boyutlu bir kavram olmasından kaynaklanmaktadır. Garvin (1984:25-43), kalitenin boyutlarını şöyle açıklamıştır (Aktaran: Şimşek, 2002: 9; Bumin ve Erkutlu, 2002:2).

- Güvenilirlik: Kullanım ömrü içerisinde performans sürekliliğidir. Yani ürünlerin kullanıcıların gereksinimlerini güvenli bir şekilde karşılayabilmesi, iyi çalışması, bozulmaması vs.
- Performans: Ürün ya da hizmette bulunması gereken birincil özelliklerdir. Yani ürün ya da hizmetin işleyişini en iyi biçimde yerine getirebilmesidir.
- Uygunluk: ürünün, spesifikasyonlara belgelere standartlara uyabilmesidir.
- Hizmet Görürlük: Ürüne ilişkin sorun ve şikâyetlerin kolayca çözülebilirliğidir.
- Estetik: Ürünün albenisi ve duylara seslenebilme yeteneğidir.
- İtibar: ürünün ya da diğer üretim konularının geçmiş performansıdır.
- Dayanıklılık: ürünün kullanılabilir ömrünün uzunluğudur.
- Diğer Unsurlar: Müşterinin ürün veya hizmete karşı ilgisini etkileyen ikinci derecede önemli özelliklerdir.

2.2.1. Kalite Kavramının Gelişmesi

M.Ö. 2150'deki Hammurabi Kanunlarında “Şayet bir inşaat ustasının yaptığı bir ev, ustanın yetersizliği ve işin gereği gibi yapılmaması gerekçesiyle ev sahibinin üstüne çöker, ölümüne sebep olursa, o inşaat ustasının başı uçurulur.” bu maddeyle kalite kavramına açıkça yer verildiği görülmektedir. Herkesin ev yapacak beceriyle sahip olamadığı ancak evi yapanın evin sağlamlığından sorumlu olduğu belirtilmiştir. Evi yapanın kontrolünü de yapması gereken kişi olduğuna dikkat çekilmiştir(Bozkurt, 1995:175).

Finikelilerde, kalite kavramına verilen önem gereği denetçiler tarafından sürekli olarak kontrol yapılmıştır. Önceden belirlenen kriterlere uygun olmayan üretimi yapanlar hakkında cezalar uygulanmıştır. Bazı cezaların hatalı üretimi yapanların ellerinin kesilmesine kadar vardığı belirtilmektedir (Şale, 2001:58). Buradan da anlaşılacağı üzere yaşanan bu gelişmeler kalitenin işin doğru yapılmasıyla ilişkilendirildiği göstermektedir.

M.Ö. 1450’li yıllarda Mısır piramitlerinin yapımında standartlaşma çabalarına gidildiği görülmektedir. Doğrusal ölçüler almak için Royal Cubit denilen bir araç kullanmışlardır. Daha sonra aynı yöntemi Aztekler de kullanmışlardır. Bu dönemdeki mükemmel işçilik beklentisi için taş kesimiyle birlikte blokların dikliğinin araçlar yardımıyla denetçiler tarafından ölçülmeye çalışıldığı belirtilmiştir. Bu durum kaliteye verilen önemin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Şimşek, 2000:69).

Yunanlılar, mimarlık alanındaki kalite çabalarıyla tarihsel süreçte bu konuya önem veren topluluklar arasındaki yerlerini almışlardır. Ayrıca Romalıların da benzer şekilde mühendislik ve mimarlık alanlarındaki kalite kavramına verdikleri katkılar, bu kavramın gelişiminde önemli rol oynamıştır. 13. yüzyılda Avrupa’da ortaya çıkan çıraklık ve esnaflık loncaları kalite kontrol ve kalite güvencesi üzerine çalışmalar yürütmüşlerdir. Müşteri memnuniyetini göz önüne alan loncalar, üretim aşamasında ürünün uygunluğunu kalitesini de kontrol ediyorlardı. Aynı zamanda yetiştirdikleri çıraklara üretimi devam ettirebilmeleri için eğitim de vermekteydiler. Osmanlı Devleti’ndeki loncalarda da bu tarzda bir kalite kontrol sistemi mevcuttu (Banks, 1989:45).

20. yüzyılda kalite, bir sistem olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Amerika’da yapılan çalışmalarla kalitenin önceden belirlenen ilkeleri ortaya atılmış ve kalitenin bu ilkelere dayalı olarak gerçekleşeceği belirtilmiştir. Avrupa’yla birlikte Japonya’daki kalite çalışmaları ile bu kavram, yönetim biliminde de kullanılmaya başlanmıştır (Bozkurt, 1994:114-115).

Kalite tanımının oluşumu belirli bir zaman almıştır. Aşağıdaki çizelgede bu gelişim gösterilmiştir.

Tablo 2.3. Kalitenin Tarihsel Gelişimi

MÖ. 2150	<u>Hammurabi kanunları</u>
1502	<u>Kanunname-i İhtisab</u>
1900'lü yıllar <u>Eli Whitney Taylor</u>	Üretimde İş Bölümü
1920 <u>Shewart - Dodge - Edwards</u>	Örnekleme Tabloları - Kontrol Grafikleri
1950	<u>İstatiksel Kalite Kontrol</u>
1960	İşletme Genelinde Kalite Kontrol
1970	Kalite Seferberliği
1980	Kalite Güvence Sistemi
1990	Toplam Kalite Yönetimi
1994	ISO-9000

(Kaynak: Donald, 1984: 25)

20. yüzyılda kalite kavramının gelişmesine katkısı olanlar, kronolojik sıralamaya uygun şekilde aşağıda (Sarp, 2014: 22; Kavrakoğlu, 1996:32):

1907 H. Ford “Üretim Sisteminde Yöntem” (ABD)

1924 W.A. Shewhart “Olasılık Çizelgesi” (ABD)

1930 W. Vezlau ve J. V. Talacko “Pareto İlkesi”

1931 W. Shewhart “ İstatiksel Kalite Kontrol” (ABD)

1937 E.S. Pearson “Endüstriyel Standartlar ve Kalite Kontrol”

1940 “ Stanford Seminerleri” (ABD) Savaş yılları H. F Dodge ve H. G. Romgg “ Numune Alma Çizelgeleri”

1950 A. Feingenbaum ve Ekibi “ Kalite Maliyetleri”

- 1950 E. Deming'in "Seminerler" (Japonya)
- 1951 "Deming "Kalite Ödülü" (Japonya)
- 1952 "Kalite Kontrol" dergisi (Japonya)
- 1954 J. Juran; "Kalite Yönetimin Sorumluluğudur" (ABD)
- 1954 Ulusal radyo ile Japonya'da "Kalite Eğitimi" yayınları
- 1957 A. Feigenbaum "Toplam Kalite Kontrol" (ABD)
- 1961 K. Ishikawa: Formenler için "Kalite Kontrol" dergisi (Japonya)
- 1961 P.Crosby "Sıfır Kusurlu" kavramı
- 1962 K. Ishikawa: "Kalite Çemberleri" (Japonya)
- 1960 ve sonrası G. TAGUCHI: İstatiksel Deney tasarımı (Japonya)
- 1969 Kobe Steel : "Kalite Fonksiyonlarının Yayılması" (Japonya)
- 1970 ve sonrası S.Shingo "POKA- YOKA" (Japonya)
- 1970 ve sonrası G.Taguchi "Quality Loss Function" (Japonya)
- 1976 Ohno: Toyoto Just In Time Sistemi" (Japonya)
- 1980 ve sonrası G. Taguchi : "Robust Desing" (Japonya)
- 1990 ve sonrası YARATILAN KALİTE

2.2.2. Kalitenin Bileşenleri

Kalite kavramıyla bütünlük oluşturan ve kaliteyi tamamlayan bazı kavramlar vardır. Bu kavramlara kalitenin bileşenleri denir. Aşağıda bu bileşenler açıklanmıştır (Dede, 2012:25; Aksoy, 2018:6; Feigenbaum, 1983:48)

Tasarım Kalitesi: Sunulan ürün veya hizmetin müşteri istek, beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayabilme derecesi, hedeflenen kalite olarak tanımlanabilir. Bu

tanımdan anlaşılacağı üzere tasarım kalitesi için müşteri araştırmaları yapılmalıdır. Böylelikle müşteri tatmin edecek ürün ya da hizmetin nasıl olacağı belirlenebilir. Bir mamul için en uygun tasarım kalitesinin saptanması, kalitenin tüketicisi açısından değeri ile üreticiye olan maliyeti arasında optimum noktanın bulunma sürecidir. Buradaki optimum nokta, tüketiciler açısından kalite için beklenen düzey ile üreticiler için kalite maliyeti farkının maksimum düzeye ulaştığı noktadır.

Üretim kalitesi: Tasarım kalitesinde belirlenen şartların ürüne yansıtılma çabasıdır. Ortaya çıkan ürünün tasarım derecesinde ne kadar uyumlu olduğuyla ilgilidir. rnlerin ilk ortaya çıktıkları zamandaki performansıyla kullanım süresi boyunca aynı kalması hedeflenir.

Kullanım kalitesi: Ortaya çıkan ürün ve hizmetin kullanımını sırasında kalite sağlama çabaları olarak adlandırılabilir. Üreticinin rn kalitesini etkileyen tüm faktörleri incelemesi gerekmektedir. Pazara sunulan ürünün satış sonrası hizmeti, lojistik destek, bakım, yedek parça gibi **konular** kullanım kalitesini oluşturmaktadır.

2.2.3. Kaliteyi Etkileyen Temel Faktörler

• Sunulan bir ürün ya da hizmetin kalitesi dokuz temel faktrdenden etkilenmektedir. İngilizce 9M olarak anılan faktörler şunlardır(şimşek, 2001:87; Saldamlı, 2000:292; zevren, 2000:73):

- Pazar (Markets)
- Para (Money)
- Yönetim (Management)
- İnsan (Man)
- Motivasyon (Motivation)
- Malzeme (Materials)
- Makine ve Teçhizat (Machine and Mechanization)
- Modern Bilgi Metodları (Modern Information Methods)
- Üretim Parametreleri Oluşturma (Mounting Product Requirements)

2.3. Toplam Kalite Yönetimi Kavramı

Günümüzde iletişim, teknoloji ve ulaşım alanlarında yaşanan gelişmeler tüm örgütleri çok zorlu rekabet koşullarıyla karşı karşıya getirmektedir. Kurum ve kuruluşların rekabeti uzun vadede sürdürebilme yetisini geliştirmede büyük görev üstlenen üretim ve yönetim yaklaşımları daha çok önem kazanmıştır. Vizyon, misyon, çalışma prensipleri çalışanların çalışma şartlarını gibi birçok organizasyonel noktayı etkilemiştir. Yaşanan değişim ve gelişmeler ayakta kalabilmenin gerekliliği olarak görülmektedir. 1930'lu yıllarda gereksinim olarak ortaya çıkan Toplam Kalite Yönetimi, teknik olduğu kadar sistematik bir yaklaşım olarak ele alınmalıdır (Sevim, 1996:98).

Toplam kalite yönetimi kaliteyi yükseltmeyi hedefleyen, müşteri odaklı olup, üretim sürecinin aşamalarının her birinde oluşması söz konusu hataları önleyen, böylelikle maliyeti azaltabilen uygulamalardan oluşur. Yaşamı tüm yönleriyle kapsamıyla bilinen Toplam Kalite Yönetimi, birçok özel sektör ve kamu kurum ve kuruluşlarında “var olabilmek “ adına sunduğu ayrıcalıklar ve kolaylıklarla güçlü bir yönetim anlayışı olarak benimsenmiştir (İnce, 2008:61).

Toplam kalite yönetimi endüstriyel alanda hizmet veren organizasyonlar için geliştirilmiş olmasına rağmen daha sonraları küçük ya da büyük ölçekli tüm organizasyonlar için uygulanabileceği görülmüştür (Özen, 2009:12).

Ülkemizde de önceleri sınırlı sayıda sanayi kuruluşu tarafından uygulanan Toplam Kalite Yönetimi, gün geçtikçe bir çok faaliyet alanında benimsenmeye başlanmıştır ve yaygın bir yönetim biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır (Kaluarachchi, 2010:44).

Ülkemizde 1990'lı yıllarda TUSİAD ve KALDER önderliğinde başlayan kalite çalışmaları büyük şirketler tarafından benimsenmiştir. KALDER halen vizyon olarak belirlediği “ Toplam Kalite Yönetimi'nin ülke bazında yaygın ve etkin kullanımı sağlayarak dünyada örnek ve önder kuruluş olmak” düşüncesi ile çalışmalarına devam etmektedir. Farklı sektörlerden oluşan üye işyerlerinin yöneticileri, KALDER çalışmalarının evrenini oluşturmaktadır (Akdemir vd., 2009: 45).

Literatür incelemesi yapıldığında “Toplam kalite “, “toplam kalite yönetimi”, “toplam kalite kontrol” kavramlarının çoğu zaman eş anlamlı ya da birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Literatürde bakıldığında birçok farklı toplam kalite yönetimi tanımı yapıldığı görülmektedir (Naktiyok ve Küçük, 2003:46):

Armand V.Fiegenbaum, bu alanda toplam kalite kontrolü ifadesini tercih etmiştir. Feigenbaum’a göre toplam kalite kontrolü şu şekilde açıklanmaktadır: “Toplam kalite kontrol bir organizasyondaki değişik grupların kalite geliştirme, kaliteyi koruma ve kalite iyileştirme çabalarını müşteri tatminini de göz önünde tutarak üretim ve hizmeti en ekonomik düzeyde gerçekleştirebilmek için birleştiren etkili bir sistemdir.” (Ishikawa, 1995: 45)

Feigenbaum, işletmelerde yer alan üretim, pazarlama, satış gibi tüm bölümlerin toplam kalite kontrolü kavramına dahil olmaları gereğini özellikle belirtmiştir (Aktan, 2012:239).

Farklı bir tanımla toplam kalite kontrol, işletmenin tüm alanlarında ve tüm süreçlerinde performans düzeyini yükseltmek için, yönetimden çalışanlara kadar tüm kademelerde gerçekleştirilen iyileştirme çabalarının tamamıdır (Imai, 1997:41-42).

Toplam kalite kontrolü, işletmenin ortaya çıkardığı ürünün ekonomik ve kullanışlı olmasının yanında müşteri memnuniyetini hedeflemesi için ürün tasarlama, geliştirme ve bakım süreçlerine gerekli özeni ve dikkati göstermektir. Süreç boyunca işletmede bütün bölümlerdeki tüm çalışanların toplam kalite kontrole destek vermeleri ve gelişimine katkıda bulunmaları hayati öneme sahiptir (Ishikawa,1995:46)

Japon Endüstri Standartlarının tanımı ise şöyledir: “Tüketicilerin gereksinimlerini karşılayan kaliteli mal veya hizmetleri ekonomik olarak üreten bir üretim yöntemleri sistemi. Modern kalite kontrol istatistiksel yöntemlerden yararlanır ve genellikle istatistiksel kalite kontrol olarak adlandırılır.” (Ishikawa,1995:46)

Yapılan çalışmalar sonucunu literatüre giren tanımlar şöyledir:

Bir model olarak toplam kalite yönetimi, müşterinin üst düzeyde tatminini amaçlayan, rekabet avantajı oluşturmaya çalışan, tüm çalışanların desteğiyle kalite düzeyini istenen seviyede tutmaya çalışan bir sistemdir (Tekin,1999:106-107).

Toplam kalite yönetimi, ürün veya hizmet ile ilgili kuruluş işlevlerine ilişkin ticari, finansal, teknik, beşeri ve örgütsel kaynakları optimum kılmayı ve bunları tüm faaliyetlerin koordinasyonunu sağlayarak yönlendirmeyi amaçlamaktadır (Sevim, 1997:212).

Toplam kalite yönetimi, tüm süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin tam katılım yoluyla geliştirilmesi, iç ve dış müşteri tatmininin artırılması ve müşteri bağlılığının yaratılmasının sağlanması amacıyla örgütlerde alınan sonuçların iyileştirilmesine dayanan, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde gören ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan modern yönetim biçimidir (Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, 1994:261).

Toplam kalite yönetimi, ortak hedefi paylaşarak ekip halinde çalışmayı, müşterilere en üstün değerler oluşturmaya, değişiklikler, desteklemeyi, yaratıcılığı ödüllendirmeyi bir ilke haline getirerek gücünü insanlardan alan ve mükemmelliğin sağlanmasının tüm çalışanların sorumluluğu olduğunu savunan bir yönetim anlayışıdır (Tekin, 1999:183).

Toplam kalite yönetimini anlayışında, tek gösterge ürün yada hizmetin kalite düzeyi değildir. Müşteri memnuniyetiyle birlikte gelişim, yenilenme ve iyileştirme gayretini içine alan süreç boyunca bunu amaç olarak benimseyen bir yönetim anlayışıdır (Akdağ, 2005:161).

Diğer bir deyişle toplam kalite, mal ve hizmetin kalitesinde artışı amaçlayan, bununla birlikte sürekli performans gelişimini de destekleyen bir yönetim modelidir (Aktan, 2012:259).

Toplam kalite yönetimi, işletmedeki işleyişin mükemmel hale gelmesiyle çalışanlarla birlikte müşterilerin de beklentilerini karşılamayı amaçlayan bir anlayıştır. Ürün veya hizmetin oluşturulmaya ve sunulmaya çalışıldığı tüm aşamalar için sıfır hata öngörülür. İşletmenin birlik ve beraberlik içerisinde yeterli eğitimlerden geçerek amaçlara ulaşması noktasında rekabet avantajı yakalaması, toplam kalite yönetimi anlayışının amcaları arasında önemli bir yer tutar (İnce, 2008:6).

Toplam kalite yönetimi, işletmelerdeki sonuçlar yerine süreçlere odaklanır. İstenen sonuçlara ulaşmadaki en önemli faktörler arasında yer alan çalışan kalitesi, performansı ve stratejik yönetim kararlarını da kapsayan bu süreç anlayışında, işletmenin tüm kaynakları ele alınmaktadır (Özdemir, 1998:36).

Toplam kalite yönetimi, işletmedeki çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişim ve etkileşimin yüksek düzeye ulaşmasıyla istenen motivasyon ve performansın ortaya çıkması, işletmenin amaçlarına ulaşarak başarılı bir konuma sahip olmasını sağlar (Altınok,2001:211).

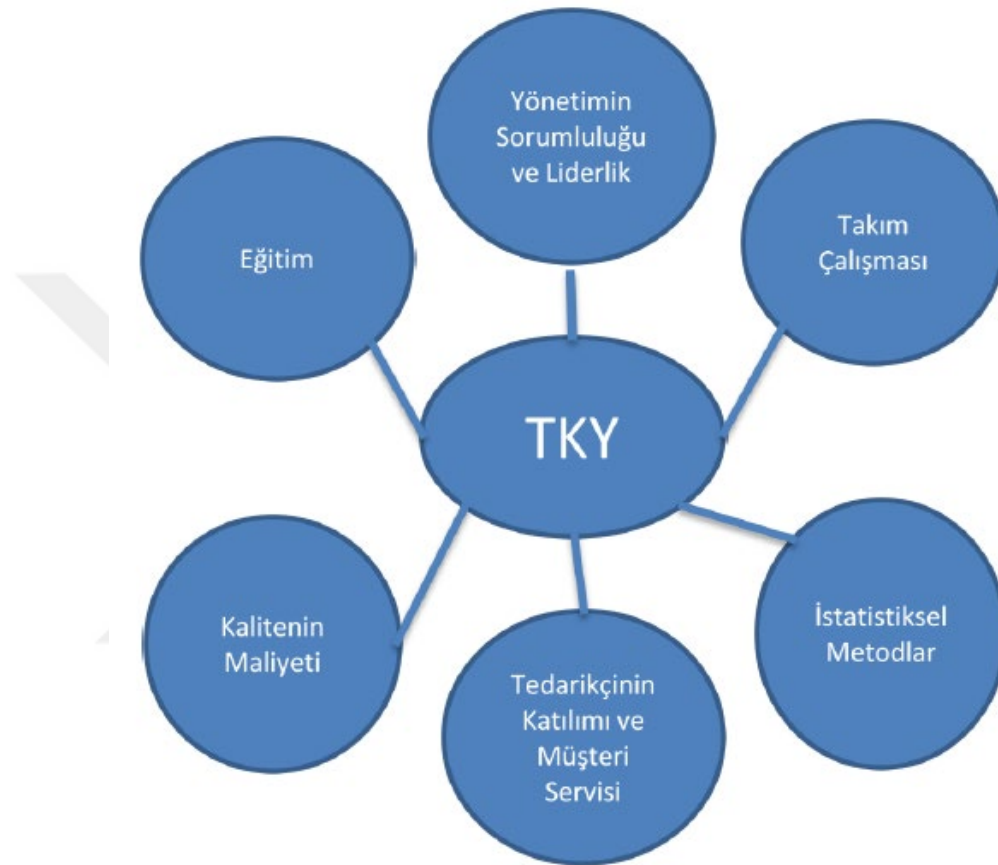
Genel bir tanımla toplam kalite yönetimi, müşteri memnuniyetini öncelikleri arasına alan, çalışanlar ve içine buldukları çevre açısından rekabet avantajları yakalamaya çalışan, çalışanlar ve yönetimin birlikte çalışmasına imkan tanıyan, kalitenin çok önemli olduğu bir yönetim anlayışıdır (Efil, 1999:42).

Toplam kalite yönetimi, üretim aşamasının geliştirilmesi, müşteri ve ürünü tedarik eden katılımı, birlikte çalışmanın, müşterilerdeki tatmin düzeyini artırmaya dönük eğitim, düşük maliyetler ve sıfır hata prensibine dayalı süreçler üzerinde yoğunlaşmaktadır (Günaydın ve Arditi, 1997:1330). Toplam kalite yönetiminde üretilen ürünün kalitesi ile ilgilenmez, ürünün yapım aşamasındaki parametrelerin kalitesiyle ilgilenir. Toplam kalite yönetiminde müşterinin memnuniyeti önemlidir. Müşteri memnuniyeti yanında, yöneticiler, çalışanlar içinde önemlidir. Yöneticiler için kalite, çalışanlar için yapmış oldukları işin karşılığı almak ve işlerinden maddi ve manevi tatmin duymaktır (Tacar, 2008:22).

Memnuniyetin yüksek olması, çalışanlardan yöneticilere kadar tüm ekibin hatalarını belirlemek için gayret göstermesini, mesleğinde kişisel gelişim sağlamasını

ve yaptığı işin kalitesini geliştirmesi için yeniliklere açık olmasını gerektirir. Toplam kalite yönetimi sisteminin öğeleri Şekil 2.1'de verilmiştir (Günaydın ve Arditi, 1997:1331)

Şekil 2.1. TKY Sistemini Oluşturan Öğeler



(Kaynak: Çam, 2015:6)

Toplam kalite yönetiminin uygulandığı bazı kurum ve kuruluşlarda her türlü problemi bir anda çözecek örgütün yaşamakta olduğu herhangi bir sıkıntıyı ortadan kaldıracak mucizevi bir uygulama olarak düşünülmektedirler. Ancak bu durum büyük bir yanılgı olup, toplam kalite yönetimini benimseyen kurum ve kuruluşların ISO belgesi almış olmalarına rağmen uygulama kısmında sıkıntılar yaşadıkları, sadece belgelendirme işlemi olarak bakıldığı görülmektedir. Toplam kalite yönetimi, birçok farklı boyutu içinde barındırmaktadır. İnsan kaynakları ve performans yönetimi,

stratejik yönetim, benchmarking, etik, sosyal sorumluluk ve otomasyon, bu boyutların başında gelmektedir (Aktan, 2012:259).

Toplam kalite yönetiminde başarı elde edilmesi için değişim yönetimi anlayışına ihtiyaç duyulmaktadır. İstenen ve beklenen bir değişimi gerçekleştirmek için bilimsel çalışmalar yapılarak sürecin planlı bir şekilde gerçekleştirilmesi, sistematik ve kararlı bir anlayışla değişimin tamamlanması büyük önem taşır. Stratejik kararlar olarak etkili iletişim yöntemlerinde yararlanmak, değişime karşı oluşacak direncin etkisinin azaltılmasında rol oynar. Toplam kalite anlayışına geçecek örgütler için değişim dört aşamada gerçekleşecektir. Öncelikle bilgilenme süreci tamamlandıktan sonra örgütlenme sürecinde planlı ve istikrarlı bir anlayış benimsenmelidir. Uygulama sürecinde etkili iletişim, değişimin daha hızlı ve az zararla gerçekleşmesini sağlar. Uygulamadan elde edilen dönütler yoluyla geliştirilmesi gerekenlerin yapıldığı sürekli gelişme süreci, örgütteki değişimin tamamlandığını ve toplam kalite yönetimi anlayışının benimsendiğini gösterir (Aktan,1997:58).

2.3.1. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

1930'lu yıllarda ABD'de Bell Telephone şirketinde istatistikçi olarak görevyapan Walter A. Shewhart İstatistiksel Kalite Kontrol alanında çalışmalar yaparak üretime istatistiksel yöntemler uygulayan öncülerden birisidir. W. Edwards Deming ve Joseph Juran yönetim üzerine yaptıkları çalışmalarda örgütlere para, zaman ve kalitenin öne çıktığı üç boyutlu düşünce sistemini sağlamışlardır (Aktan, 2000:105).

1950'li yıllarda Armond V. Feigenbaum toplam kalite yönetimi alanında gelişmeler kaydeden yönetim uzmanı olarak bilinmektedir. Philip Crosby de sıfır hata (zero defect) olarak bilinen toplam kalite yönetiminde önemli bir kavram olan bu akımın öncülerindendir (Feigenbaum, 1983:69).

ABD'de bu gelişmeler yaşanırken, Japonya başta olmak üzere Uzakdoğu ülkelerinde (Güney Kore, Tayvan, Singapur) toplam kalite felsefesinin gelişmesine katkı sağlayacak çalışmalar yapıldı. ABD'den sonra Japonya'daki bilim adamları da toplam kalite yönetiminin gelişmesinde büyük katkıları olmuştur. Kaoru Ishikawa'nın 1960'lı yıllarda Kalite Çemberleri ve Neden- Etki Analizleri konusundaki çalışmaları

toplam kalite yönetimi felsefesi açısından oldukça önemli olarak değerlendirilmektedir. Genichi Taguchi'nin İstatiksel Deneysel Tasarımı ve Kalite Kayıp Fonksiyonu çalışmaları toplam kalite yönetimine ivme kazandırdı. Kaizen(sürekli gelişme) felsefesiyle Masaaki Imai Japon yönetsel tekniklerine yenisini ekleyerek toplam kalite yönetiminin gelişmesine katkı sağlamıştır (Aktan, 2012:237).

1980'li yıllara gelindiğinde rakiplerine üstünlük sağlaması açısından kurum ve kuruluşların yaşamasının temel koşulu toplam kalite yönetimi olmuştur. 1987 'de Uluslararası Standartlar Organizasyonu (ISO), toplam kalite yönetiminin uygulanmasında önemli bir adım olan "ISO 9000 Kalite Sistem Standartları" serisini yayımlamıştır. Böylece ulusal düzeyde kalite sistemleri kurma ve belgelendirme çalışmaları yaygınlaşmıştır (Gözlü, 1994:54).

Kalite kavramını geliştirmeye yönelik çalışmalar, planlama ve kontrol süreçlerine yoğunlaşmışken, daha sonrasında toplam kalite adıyla farklı bir yönetim anlayışının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Aktan,2012:237).

2.3.3. Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri

Toplam kalite yönetiminin uygulandığı kurum ve kuruluşlarda başarılı olabilmesi için tüm ilkelerinin benimsenmesi gereklidir. Akılcı ve insanı odak noktasına alan bir yaklaşım benimsenmelidir. Her kuruluşun kendine özgü özellikleri dikkate alınmalıdır. Toplam kalite yönetiminin temel ilkeleri şunlardır (Şimşek, 2002:34);

- Müşteri Odaklılık
- Üst yönetim liderliği
- Sürekli gelişme
- Tam katılım

Müşteri Odaklılık: "Kaliteyi müşteri belirler" deyişi Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulanması belki en zor ama uzun vadede en çok yarar sağlayacak ilkesidir (Tavşancı, 2002:31).

1980 sonrası kitle üretimde yaşanan artış, aynı şekilde kitle tüketimini ihtiyacını doğurmuştur. Böylelikle de müşterinin öneminin artması sonucu ortaya çıkmıştır.

Çünkü, müşteri üretilen çok sayıdaki üründen istediğini ve istediği kadarını almakta, artık “ne üretilirse satılır” düşüncesi sona ermekte, bunun yerine “satılabilecek mal ve hizmet üretme “ felsefesi ağırlık kazanmaktadır(Özdemir, 2007:14).

Toplam kalite yönetiminin , müşteri memnuniyetini gerçekleştirme hedefi yönetim anlayışının müşteri odaklı olması sonucu doğurmuştur.

Toplam kalite yönetiminde iki farklı müşteri kavramından bahsedilir. Bunlar sunulan ürün veya hizmeti satın alan dış müşteri ve örgütte çalışanları ifade eden iç müşteridir. Hem dış müşteri hem de iç müşterinin istek ve ihtiyaçları dikkate alınmalı ve analiz edilmelidir (Fleming vd., 2006:122).

Üst Yönetim Liderliği: Toplam Kalite Yönetiminin uygulanması kararını üst yönetimin vermektedir. Çünkü, herhangi bir temel değişikliğin en üst yönetim kademesinde değil de, daha alt bir kademe de gerçekleşmesi , eninde sonunda daha üst kademe de yer alan yöneticiler tarafından uygun görülme ve yönetimde çatışmaların çıkması kaçınılmaz olacaktır (Şimşek,2002:36).

Üst yönetim kademesinde bulunan kişi veya kişilerin aşağıda bahsedilen iki temel görev bilincine sahip olması gerekmektedir(Ulaş,2002:22):

- Kuruluşun performansını yükseltmeye imkan veren sistemleri kurmak ve geliştirmek,
- Mevcut sistemleri belirlenen hedefler doğrultusunda çalıştırmak.

Toplam Kalite yönetiminin öncüleri olan bilinen Deming,Ishikawa, Juran gibi yönetim uzmanları üst yönetim liderliğine büyük önem vermişlerdir. Buna bağlı olarak üst yönetim liderliği için bir çok model ve yaklaşım geliştirilmiştir.Pek çok liderlik tanımı yapılmasına rağmen, en genel anlamıyla lider, ait olduğu grubun amaçlarını belirleyerek o gruptaki kişileri örgütün amaçlarının arkasından sürükleyen kişidir(Ersun,1997: 41).

Toplam Kalite Yönetiminin uygulanmasında liderliğin fonksiyonları şöyle sıralanmaktadır(Lee,1995:18):

- Paylaşılan bir vizyon oluşturmak
- Örgüt içi iletişimi en üst düzeye çıkarmak
- Yetki dağılımını gerçekleştirmek
- Öğrenen örgüt kavramına uygun bir ortam yaratmak
- Problemlere kalıcı çözümler bulmak

Sürekli Gelişme (Kaizen):Örgütlerinmüşteri istek ve ihtiyaçlarına uygun ürün ve hizmet sunmak, organizasyonel performansın sürekli gelişmesini hedefleyerek sürekli gelişme felsefesi olan kaizen felsefesini benimsemeleri gerekmektedir (Yalçın, 2006: 14-15).

Kalitenin yükseltilmesi, verimliliğin artırılması için kaizen ulaşılmış olan seviyenin üzerine çıkmayı düzenli ve küçük adımlarla ilerlemeyi hedeflemektedir. Sürekli gözden geçirme, var olan durumundan tatmin olmama, daha iyi yapılabilir görüşü benimsenerek kurum ve kuruluşlarda sürekli gelişme felsefesi uygulanabilir (Sevimler vd., 2011: 87)

Toplam kalite yönetiminde en alt düzeydeki yöneticilerden en üst yönetim sistemlerine kadar, bütün ileriye dönük planlama ve uygulama çalışmaları, sürekli gelişme prensibine göre düzenlenmelidir(Şimşek, 2002:37).

Sürekli iyileşmenin yararları şöyle sıralanabilir (Kavrakoğlu, 1998: 58);

- Örgütün tüm süreçlerinde dinamik bir yapı ortaya çıkar.
- Çalışanların yeterli motivasyon kazanmasıyla amaç birliği oluşur.
- Örgütün bölümleri arasında koordinasyon sağlanarak amaçlara ulaşmada tüm bölümlerin katkısı anlaşılır.
- Mrgüt içindeki problemlere kalıcı çözümler bulunur.
- Çalışanların bilgi ve beceri düzeyi yükselir, motivasyonu artar.
- Verimlilik ve diğer temel rekabet unsurları daha hızlı bir gelişme gösterir.

Tam Katılım: Kalite, yalnızca yöneticilerin farkındalığında olmayıp tüm çalışanları yakından ilgilendiren önemli bir kavramdır. Toplam Kalite yönetimi uygulamasında yer alan sürekli iyileştirme, problemlerin analizi ve çözümü, ekip oluşturma, hedefleri belirleme ve kalite sağlama gibi görevlerin, şirket çapında yayılımının sağlanması ancak tüm çalışanların katılımı ile gerçekleştirilebilir (Peşkircioğlu, 1998:35).

Toplam Kalite yönetimi insan odaklı bir yönetim anlayışıdır. Bu nedenle hedefledikleri kalite seviyesine ulaşmak isteyen kurum ve kuruluşlar çalışanlarını hedefleri stratejileri misyonları, vizyonları ve değerleri üzerinde birleştirmeleri gerekmektedir. Örgüt bünyesinde çalışan herkesin yönetim faaliyetleri başta olmak üzere tüm çalışmalara tam katılımı sağlanmalıdır. Örgüt çalışanlarının hepsinin çalışma ortamına aktif katılımı sağlanmalıdır.

2.3.4. Toplam Kalite Yönetiminin Amacı

Toplam Kalite yönetiminin başlıca üç hedefinden söz etmek mümkündür (Imai, 1997:43):

- Müşterilerin isteklerini tatmin edecek ürünleri ve hizmetleri üretmek, müşterinin güvenini kazanmak,
- Şirketi, çalışma prosedürlerini iyileştirici, daha az hata, daha düşük maliyet, daha az borç ve daha avantajlı sipariş getiren önlemlerle daha yüksek karlılığa yönleltmek,
- Çalışanların şirket hedefine ulaşma yolunda potansiyellerini tam olarak kullanmalarına yardım etmek, şirket politikasının yayılımını ve gönüllü faaliyetleri teşvik etmek.

Toplam kalite yönetiminin amaçları genel olarak işletme içinde çalışanların ve yöneticilerin işbirliğini sağlamak, sürekli iyileştirme, en üst kalite düzeyine ulaşılmaya çalışmak, sıfır hatayı esas almak, böylece israfı önlemek, ürün işlem zamanını kısaltmak ve hızlı teslimat yapmak, ürün geliştirme sürelerini kısaltmak, maliyetleri düşürerek kaliteli malı ucuza satmak ve yüksek rekabet gücüne ulaşmak, müşterileri tam olarak

tatmin etmek, şirketin belirlenen hedeflere ulaşmasını sağlamak, süreç içi işlem sayısını azaltmak olarak belirtmektedir(Şimşek, 1998:108).

Toplam kalite yönetimi felsefesinde ulaşılmak istenen amaçlar şu şekilde özetlenebilir (Efil, 1998:39):

- Savurganlığı önleme,
- Verimliliği artırma,
- Kaliteyi artırma,
- Maliyetleri düşürme,
- İşlem zamanlarını kısaltma
- Sürekli iyileştirme ve gelişme.

Toplam kalite yönetimi felsefesinin hedefleri şöyle sıralanabilir(Açıkgöz,2006):

- İşletmenin vizyonunu oluşturmak ve yapısını etkinleştirmek,
- Tüm çalışanları sürece dahil etme, işgörenlerin kişisel ve mesleki gelişimini destekleyerek düşüncelerinden faydalanmak,
- Öğrenen örgüt anlayışını kazandırmak,
- Farklı düşüncelere değer vererek yeniliklerin ortaya çıkmasını desteklemek,
- Ekip çalışmasını alışkanlık haline getirerek tüm çalışanların katkısını kazanmak,
- Örgüt kültürünün oluşmasında ve gelişmesinde öncü rol oynayarak çalışanların bu kültürü kazanmalarına yardımcı olmak,
- Çalışanların etkili ve verimli olması için motivasyonlarını yüksek tutmak, kalite bilinci kazandırmak,
- Rekabet avantajının kazanılmasında etkin rol oynamak

Toplam Kalite yönetimi anlayışında ulaşılmak istenen asıl amaç, çalışanların işlerini iyileştirmeye çalışmasıyla üretilen mal veya hizmetlerin yüksek müşteri memnuniyeti sağlamasıdır. Performans, önceden belirlenen kriterlere göre değerlendirilerek daha iyisi için tüm çalışanların gayret göstermesi ve başarıyı

hedeflemeleri bu anlayıştaki nihai hedefler arasında önde gelmektedir (Kantarıcı, 1999:3).

2.3.5. Toplam Kalite Yönetiminin Sağlayacağı Yararlar

Toplam kalite yönetim felsefesini benimseyen kurum ve kuruluşların hem kendileri hem de çalışanları için şanslı oldukları rahatlıkla söylenebilir. Sunulan hizmet ve ürünlerde diğerleriyle rekabet edebilecek gücü oluşturmada büyük katkıları bulunmaktadır. Toplam kalite yönetiminin sağlayacağı yararlar şu şekilde özetlenebilir (Aktan,2012:255):

- İşletmenin tüm bölümlerinde kalitenin artması,
- Çalışanların iş doyumunu sağlaması,
- Motivasyon düşürücü faktörlerin etkisinin ortadan kaldırılmasıyla yüksek motivasyon düzeyinin yakalanması,
- Motivasyonla birlikte performans artışı görülmesi,
- Kayıp ve kaçak oranında düşüş yaşanması,
- Problemlerin tespiti ve çözümünde hızlı ve kalıcı sonuçlara ulaşılmaması,
- İşletmede kaynaklarına bakılmaksızın sıfır hata anlayışının öne çıkması,
- Ekonomik katkısı olmayan üretimlerin durdurulması,
- Bakım yönetimi sayesinde ekipman ve cihazlardaki sürekli bakım nedeniyle maliyetlerin düşmesi ve uzun süreli kullanım yoluyla ekonomik kazanç sağlanması,
- Şikayet sayılarında düşüş,
- Düşük maliyetlere geçiş,
- Satışlarda artış,
- Yüksek kar düzeyi,
- İşletmenin büyümesi ve gelişimi ile çevresine iş ve istihdam yoluyla ekonomik yararlar sağlaması.

Bunlara ek olarak ya da bir başka deyişle organizasyona getirdiği yararlar şöyle sıralanabilir (Peker,1993:49-50):

- İşletmenin talep ve ihtiyaçlara yeterli ve kaliteli cevap vermesi,

- Yeni yaklaşımlar yoluyla ürün veya hizmetlerin geliştirilmesi,
- Ekonomik yararı olmayan süreçlerin ve kalitesiz ürünleri ortadan kaldırmak için denetim yapılması,
- İyileştirme çalışmaları ile performans artışını yakalama,
- Piyasa analiz ve değerlendirmeleri yoluyla oluşturulacak yeni stratejilerin rekabet avantajını yakalaması,
- Problemlere zamanında ve kalıcı çözümler bulunması,
- İletişim seviyesi yükseltilerek olumlu çalışmaları takdir edilmesi,
- Sürekli süreç kontrolü yoluyla performans veya ekonomik kayıpların önüne geçilmesi.

Şimşek (2002:45-46)' e göre toplam kalite yönetiminin yararları şöyledir:

- Verimlilik ve satışların artmasıyla ekonomik açıdan daha güçlü hale gelir.
- Motivasyon düzeyi yükselir.
- Bakım ve hata kusurlarından kaynaklı maliyetler düşer.
- Etkili iletişim ortamı oluşur.
- İşletmenin çevresiyle olan iletişimi artar.
- Ürünlerde yüksek kalite sağlanır.
- Sürekli gelişim, işletmenin gelecekteki varlığına katkı sağlar.
- Üretim ve teslim sürelerinde düşüş görülür.
- Beklentileri karşılanan müşterilerdeki memnuniyet düzeyi artarken şikayet sayısı düşer.
- Güven duygusu güçlenerek rekabet avantajına dönüşür.

2.3.6. Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmasını Engelleyecek Faktörler ve Karşılaşılan Sorunlar

Toplam kalite yönetimi felsefesini benimseyen kurum ve kuruluşlar tarafından başta müşteri tatminini sağlama ve maliyetlerde azalma olmak üzere bir çok alanda kolaylık sağlandığı kanıtlanmıştır. Ancak toplam kalite yönetiminin uygulanma sürecinin belirli bir standartta olmaması, analiz, organizasyon, planlama, eğitim,

katılım, kalite geliştirme gibi izlenecek adımlarının kolaylıkla sağlanamaması başarılı bir toplam kalite yönetimi gerçekleştirmeyi zorlaştırmaktır (Çataloğlu, 2006:45).

Toplam kalite yönetiminin uygulanmasına karar verildikten sonra en büyük görev lider ve üst yönetimine düşmektedir. Kararlı ve toplam kalite yönetim felsefesine inanmayan liderler, klasik yönetim anlayışlarına ters düşen örgüt yapısı oluşturulurken sorunlar yaşanabilir. İç denetim sisteminin kurulması, ödüllendirme sisteminin olması, çalışanların tam katılımının sağlanması lider ve üst yönetiminin görevlerinden olup gerçekleştirilmemesi sorun teşkil eder. Yönetmeliklerin, talimatların anlaşılabilmesi, uygun yazılmış olmaması, insandan kaynaklanan sorunlar, eğitilmiş personel eksikliği, eğitimin eksikliği şeklinde sıralanabilir (Akşehirli, 2009: 86).

Aktan(2012: 257-258), sorunları kısa maddeler halinde özetlemiştir:

- Değişimin sorunsuz şekilde gerçekleşmesi için örgüt ikliminin uygun olması ve örgüt kültürünün muhafazakar anlayışta olmaması gereklidir.
- Toplam kalite yönetimi hakkında, çalışanların ve yönetimin yeterli bilgiye sahip olmaması, fayda ve avantajları hakkında açıklayıcı bilgiler olmaması, uygulamada zorluklar yaşanmasına neden olur.
- Toplam kalite uygulamasına geçişte ihtiyaç duyulacak önemli unsurların başında etkili lider gelmektedir. Uygun iklim ve örgüt kültürü uygun olsa dahi etkili liderlik gösterilmediği sürece değişim gerçekleşmez.
- Toplam kalite yönetimi uygulamasına geçişte tüm çalışanların etkin katılımının sağlanması ve ekip çalışmalarına istekli olmaları büyük öneme sahiptir.
- Toplam kalite yönetimi uygulamasında karşılaşılabilecek sorunlardan biri de örgüt içindeki iletişim sorunları ve iletişim eksikliğidir.
- Toplam kalite yönetiminde yönetimin konuyu benimsemiş olması ve uygulamada kararlı bir tutum sergilemesi, uygulamanın başarıya ulaşmasında aktif rol oynamaktadır. Konunun önemini anlamayan ve yeni felsefeyi sahiplenmeyen yönetim, değişimdeki en büyük sorun olarak ortaya çıkar.
- Toplam kalite yönetiminde eğitim çok önemli bir yere sahiptir. İşletmelerin gereksiz ve maliyetli olarak düşünmeleri ve çalışanların yeterli eğitimi almalarına engel

olmaları, toplam kalite yönetimi uygulamasında problemleri beraberinde getirir. Bu yönetim felsefesinde sürekli eğitim anlayışı öne çıkmaktadır.

- Merkezîyetçi ve hiyerarşik yapı, toplam kalite uygulamasının başarıya ulaşmasını engelleyen faktörler arasındadır.
- Ayrıca çalışanlar ve üretim açısından elde edilen istatistiklerin de uygun şekilde kullanılmaması, farklı sorunlara yol açar.
- Toplam kalite yönetiminde sloganların öne çıkararak kalite bakımından planlama, geliştirme ve kontrol çalışmalarının arka planda unutulması, sıklıkla karşılaşılan sorunlar arasındadır.
- Toplam kalite yönetimine geçen işletmelerin karşılaştığı sorunlardan biri de yönetim danışmanlığı aldıkları firmalardan kaynaklanan sorunlardır.

2.4. İnşaat Sektöründe Kalite Kavramı

İnşaat endüstrisi hizmet ve üretim sektörüdür. İnşaat yapı endüstrisinin ürünleri; büyüklük, görünüş, yerleşim alanı, malzeme, üretim tekniği açısından çok büyük çeşitlilik göstermektedir.

2.4.1. İnşaat Kavramı

İnsanoğlu mağaralarda başladığı yaşam mücadelesinde, asırlar boyunca doğayı yaşayabilecekleri bir düzenek haline getirmeye çalışmıştır. Bununla birlikte, insanlar birbiriyle olan ilişkilerini düzenlemeye, çatışmaları ortadan kaldırmaya, toplumsal sistemler kurmaya ve refah düzeyini yükseltmeye çalışmışlardır. Bu çaba ve çalışmaları sonucunda sürekli değişen ve gelişen bir dünya düzeni kurmuşlar ve buna devam edeceklerdir (Eşkinat, 2001: 52-54).

Tarihin bilinen en eski yazılı kanunu Hammurabi Kanunu'nda inşaat faaliyetleri ile ilgili hükümlere yer verilmesi doğanın doğuşuyla bu alanda çalışmaların başladığını göstermektedir. Bu faaliyet çok boyutludur, insanların barınma ihtiyacının giderilmesi, üretim tesislerinin kurulması, ulaşım, iletişim, haberleşme ağlarının döşenmesi, eskiyenlerin yenilenmesi, artan nüfus için yeni binaların inşa edilmesi, altyapının kurulması, dünya durdukça bitmez tükenmez bir süreç olarak varlığını koruyacaktır. İnşaat faaliyetleri yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası ilişkiler bütünüdür. Teknolojik

gelişmelere bağlı olarak çok daha karmaşık ilişkiler yumağı haline gelmektedir (Eşkinat ve Tepecik, 2012:30).

3194 Sayılı İmar Kanununda “inşaat” yerine “yapı” tanımına yer verilmiştir. Yapı “karada ve suda daimi ve geçici, resmi veya özel, yeraltı ve yerüstü inşaatı ile bunların ilave, değişiklik ve tamirlerini içine alan sabit ve hareketli tesisler” olarak tanımlanmıştır. Bina kavramı da “kendi başına kullanılabilen, üstü örtülü ve insanların içine girebilecekleri ve insanların oturma, çalışma, eğlenme ve dinlenmelerine veya ibadet etmelerine yarayan, hayvanların ve eşyaların korunmasına yönelik yapı” şeklinde ifade edilmiştir (3194 Sayılı İmar Kanunu, www.mevzuat.gov.tr).

4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu’nda yapım kavramı tanımlanmıştır. Yapım “bina, karayolu, demiryolu, otoyol, havalimanı, rıhtım, liman, tersane, köprü, viyadük, spor tesisi, alt yapı, enerji santrali, rafineri tesisi gibi her türlü inşaat işleri ve bu işlerle ilgili tesisat, imalat, nakliye, tamamlama, büyük onarım, restarasyon, çevre düzenlemesi, sondaj, yıkma, güçlendirme ve montaj işleri ile benzeri yapım işleri” olarak tanımlanmaktadır (4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu, www.mevzuat.gov.tr).

İnşaat, bir bakıma arsa- arazi üzerinde malzeme ve emek kullanımı ile inşa edilmiş ve düzenlenmiş varlıklar olarak da tanımlanabilir (TMK, m.723-724).

İnşaat kavramı, fiziksel yapı olarak ortaya konan eserler anlamında kullanılmaktadır. İnşaat kavramında insan yapımı olması şartı aranır. Bu nedenle insanlar tarafından maddi olarak oluşturulmuş yapılar için inşaat ifadesi kullanılmaktadır. İnşaat kavramı, bundan dolayı yapılan, meydana getirilen veya önceden yapılmış olan yapıyı onarma ve mevcut bir yapıyı yıkma anlamı içerir (Akbıyıklı, 2012:22).

İnşaat, sözleşme veya iş programı karşılığında yapılan bina, yol veya köprü gibi maddi yapıları meydana getirme sürecidir. İstek veya ihtiyaçları karşılamak için yapılan inşaatlarda, mühendislik uygulamaları kullanılmaktadır (Archibald 1976:125).

İnşaat, meydana getirilecek maddi eserin kalıcı ve sabit olarak bırakıldığı bir süreçtir. İnşaatlar için makine ve ekipmanlara ihtiyaç duyulur. Eserin inşa edileceği şantiye alanı için tedarik zinciri kurularak yapılacak iş projelendirilir. İnşaatın

tamamlanmasıyla her türlü makine ve ekipmanlarla birlikte çalışanların alandan ayrılmasıyla sonuçlanan süreç, inşaat olarak ifade edilir (Akbiyıklı 2012:23).

Görüldüğü üzere uzmanlar tarafından inşaat kavramı için bir çok tanım yapılmıştır. İnşaat kavramının daha anlaşılır olması için belirleyici özelliklerinin ortaya konması gereklidir. Bu özellikler şunlardır (Spinner 1981):

- 1) İnşaatlar, önceden belirlenen amaçlara göre projelendirilir.
- 2) Başlangıç ve bitiş noktaları belli olan projelerde amaca ulaşıldığını gösteren son nokta yer almaktadır.
- 3) Kendine özgü bir süreci olan inşaatlar tek seferde biten ve aynısının tekrarı olmayan özellik taşırlar.
- 4) İnşaatlar, amacı belli olan ve proje olarak planlanan eserlerin maddi kaynaklar kullanılarak belirli bir zaman içinde gösterilen faaliyetler bütünüdür.
- 5) İnşaatın meydana gelebilmesi için yeni örgütsel yapılar ve işlevsel ilişkilerin kurulmasına ihtiyaç duyulur.

İnşaat kavramı kullanılan ve meydana getirilen maddi eserlerin özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Hislop, 1971:455):

- 1) Eserler toprak üzerinde meydana getirilir.
- 2) Kalıcı olarak yapılan inşaatlar taşınmaz özelliğindedir.
- 3) Kendine özgü yapılarından dolayı benzersiz olarak nitelendirilirler.
- 4) Maddi boyutlarından dolayı ağırlıkları ve hacimleri nedeniyle taşınma ve depolanma özellikleri olmayan inşaat ürünleri kalıcı olarak planlanır.
- 5) Birçok farklı kuruluş, kişi ve ekipmanın ortak çabaları ile yapıldığından inşaatlar karmaşık olarak nitelendirilir.
- 6) Belirli bir zaman içinde gerçekleştirilir.
- 7) Ağırlığı ve hacimli olmasına bağlı olarak büyük maddi kaynakların kullanılmasıyla ortaya çıkarılan inşaat eserleri, bu nedenle pahalı özelliktedirler.
- 8) Uzun ömürlüdürler.

2.4.2. İnşaat Sektöründe Kalite Kavramı

İnşaat sektörünün kaliteyle tanışması kalite adına bulunan ilk kayıtlara kadar uzanmaktadır. Bilindiği üzere M.Ö. 2150 yılında Hammurabi kanunlarında inşa edilen yapı ile ilgili hükümler yer almaktadır. Ancak inşaat sektörünün planlama ve uygulama aşamasında diğer sektörlerden ayıran özellikleri hem kalite uygulamaları kabullenmekte hem de kalite yönetimine uygun yaptırımlar yapılmasında hızlı davranılmadığını göstermektedir (Roos, 1994:8 Aktaran: Işıktaş, 2017:49).

Kalite kavramını inşaat sektöründe tanımlamak gerekirse, yapılan eserin ekonomik, kullanışlı ve müşteri memnuniyetini sağlamasıdır. Bu süreçte tasarlama, planlama, projelendirme, meydana getirme sonrasında satış sonrası için de servis verilmesi, Dr. Ishikawa'nın kalite tanımıyla örtüşmektedir (Evans ve Lindsay, 1991:109). Bu tanımla binanın yapılışından yıkıma kadar geçen süreçteki kaliteden bahsetmek mümkündür. Ayrıca hem tasarım hem de uygunluk kalitesinin olması gerektiği vurgulanmıştır. Tasarım aşamasında müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulması tasarım kalitesi olarak ifade edilmektedir. İnşaatin bitmesiyle ortaya çıkan yapının beklentilerle olan karşılama düzeyi ise uygunluk kalitesi olarak tanımlanmaktadır (Gözlü, 1990:69).

1970 yılından sonra başlayan inşaat kalite arayışlarında, üretim süreçleri, politik süreçler, ürün özellikleri ve sosyal değişimler gibi farklı sorunlar yüzünden ilerleme istenen düzeyde gerçekleşmemiştir. Toplam kalite yönetimi anlayışındaki ürünlerin ve hizmetlerin kalitesindeki artış çabalarının olumsuz sonuçlanmasındaki faktörlerin başında kalite ve kalite kavramına karşı olan bakış açıları gelmektedir. Kalitenin işletmelerde ve toplumda bir kültür haline gelememesi, toplam kalite yönetimi uygulamalarında da istenen sonuçların alınmasını engellemiştir (Güner ve Giritli, 2004:20).

Toplam kalite yönetimi, ülkemizdeki inşaat sektöründe ancak 1990 sonrasında uygulamaya girmeye başlamıştır. Uygulama zorlukları ve artan rekabet baskısı ile geciken kalite uygulamaları, öncelikle yurt dışı şirketlerde görülmeye başlanmıştır. Ülkemizde faaliyet gösteren yerli inşaat firmalarında ise kalite arayışı genellikle ISO 9001 belgesini almaya dönük olarak gerçekleşmiştir. Bu durumda toplam kalite

uygulamasına dönük eğitimleri de sadece üst yönetimin alması ile çalışanlar uygulamalardan haberdar olmamıştır. Bilgi eksikliği, eskiyi korumaya dönük muhafazakar tutumlar, motivasyon düşüklüğü ve uygulamanın faydaları hakkında yeterli bilgilendirmenin olmayışı, inşaat sektöründe toplam kalite uygulamalarının hayata geçirilmesinde büyük sorunlara yol açmıştır. Bu faktörlerin yanında iletişim sorunları ve işletme çevresinin kalite çalışmalarında ihmal edilmesi, problemlerin büyümesine yol açmıştır. Olumsuz algı ile inşaat sektöründe toplam kalite yönetimi uygulamalarının gerçekleştirilemeyeceği anlayışı hakim olmaya başlamıştır (Güner ve Giritli,2004:20).

İnşaat sektöründe kalite kavramı yapı üretiminin en başından yıkım sürecine kadar olan tüm aşamaları kapsayacak şekilde değerlendirilmelidir. İmal edilen yapının kullanışlı, müşteri beklentilerini en iyi şekilde tasarlanmış, satış sonrasında servis hizmeti de veren şeklinde tanımlanabilir. Bina ve tesislerde erişilen kalite seviyesi, tasarım, inşaat ve kullanım süreçlerindeki kalite ile dolaysız olarak ilişkilidir. İnşaat projesi bir süreç olduğundan bu süreçteki her aşamanın kalitesi kendiliğinden sonraki aşamadaki kaliteyi etkileyecektir (Çelebi ve Kuruoğlu, 2014:4-5).

Yapı kalitesinin değerlendirildiği temel alanlar şunlardır (Gültekin,1999:201-202):

- Kullanıcı gereksinimleri
- Kalite ölçümü ve ölçütleri
- Kalite elde etme eylemleri gereksinimi
- Elde edilen kalitenin sürdürülebilirliği
- Elde edilen yapı kalitesinin çevresel kaliteye etkisi.

Yapı kalitesi kavramı; “kullanıcı gereksinimlerinden” “çevresel kalite”ye kadar uzanan bir süreci kapsamaktadır.

Kaliteli bina ya da fiziki çevre” ifadesi ile kullanıcının gereksinimlerini en uygun biçimde karşılayan bu özelliğini zaman içinde koruyan, estetik ve ekolojik açılardan çevre kirliliği yaratmayan, toplum yararını gözetecek, uygun fiyatta ve uygun

sürede gerçekleştirilmiş olan bir yapım ürünü ya da çevre oluşumu tanımlanmaktadır(Dengiz ve İncedayı, 2003:103).

Garvin'in ürünün kalitesine yönelik sekiz farklı boyut olduğunu belirlenmiştir. Bu boyutlar inşaat sektörünün ortaya çıkardığı ürün olan binalar için de geçerlidir. (Güner ve Giritli, 2004:109). Garvin'in sekiz boyutu şu şekilde açıklanmaktadır (Evans ve Lindsay 1991; Şeker, 2000:35; Güner ve Giritli, 2004:109):

- **Performans:** İşlevsel olarak binanın önceden belirlenen amaçları gerçekleştirebilme kabiliyetidir. Müşteri beklentilerini karşılayarak memnuniyet düzeyini yükseltmek, binanın performans göstergesidir. Binaların içinde yer alan bölümlerin ve alanların ilişkisi, ısıtma, aydınlatma gibi temel ihtiyaçların yeterince karşılanması kalite düzeyinin belirlenmesinde etkin rol oynar. İstek ve ihtiyaçların karşılanma düzeyinin beklentileri karşılaması veya beklentinin üstüne çıkmasıyla bina yüksek performans sağlamış olur. Bu durum kalite koşullarının büyük ölçüde karşılandığını göstermesi açısından önemlidir.

- **Özellikler:** Bina özellikleri arasında yapısal ve teknik özellikler bulunmaktadır. İnşaatın yapım tekniği, malzeme özellikleri ve aralarındaki uyum gibi özellikler, binanın kalitesinin belirlenmesinde öne çıkmaktadır.

- **Güvenilirlik:** Güvenilirlik, inşaat sektörü için binanın işlevlerini yerine getireceği güvencesini müşteriye vermesidir. Ancak bu durum zaman alır. Binanın dayanıklılığı, malzemelerin bozulmadan uzun süre sağlam kalması, deprem, yangın gibi afetlere karşı dayanacak sağlamlığa sahip olması ile müşteriye verilen güven, kalite düzeyini etkilemekte ve belirlemektedir.

- **Uygunluk:** Yapılan binanın tasarlama aşamasından teslim aşamasına kadar geçen süreçlerde, yapım tekniği, malzeme özellikleri ve diğer özellikler bakımından amacına ve çevresine olan uygunluğu, kalitesinin belirlenmesinde etkili olmaktadır. Müşteri memnuniyeti kapsamında istek ve ihtiyaçlara olan uygunluk ile binanın çevreye uyumu büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle inşaatın planlaması ve tasarım aşamalarında müşteri ve çevre beklentilerinin analiz edilerek inşaat sürecinde dikkate alınması gereklidir.

- **Dayanıklılık:** Binaların kalite algısı, genellikle dayanıklılık süreleriyle ilişkilendirilmektedir. Binanın tüm alanları ve malzemeleriyle uzun süre bozulmadan varlığını koruyabilmesi önemli bir özelliktir. Tamir ve bakım sürelerinin kısa olması, binanın kalitesiz olarak algılanmasına neden olur. Ayrıca yapı olarak yangın ve deprem gibi afetler açısından da gerekli önlemlerin alınarak proje ve inşaat sürecinde binanın dayanıklılığının sağlanması, kaliteyle birlikte insan hayatı ve sağlığı açısından önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

- **Servis edilebilirlik:** Servis edilebilirlik, yapıyla ilgili ortaya çıkabilecek problemlerin çözümü konusunda önceden gerekli özelliklerin düşünülmüş olmasıdır. Çatıda ortaya çıkabilecek problemler için çatı boşluğu bırakılması, yangın çıkma ihtimaline karşılık kolay ulaşılabilir durumdaki merdivenlerin varlığı, tasarlama ve proje aşamasında unutulmaması gereken önemli özelliklerdir. Sorunların çıkma ihtimali göz önünde bulundurularak çözüme yardımcı özellikler servis edilebilirlik olarak ifade edilmekle birlikte kalitenin belirlenmesinde etkili olmaktadır.

- **Estetik:** Estetik, müşterilerin görsel zevklerine ve duygularına hitap eden önemli bir özelliktir. Kalitenin önemli bir göstergesi olan estetik, malzemelerin uyumu, tasarımın etkileyici olması, renkler ve dekorasyon gibi özellikleri kapsayan bir kavramdır. Estetik, genellikle mimari ile ilgili bir kavram olarak görülse de, müşterilerin beğenme duygularıyla yakından ilişkilidir. Farklı kişilerin farklı zevkleri olsa da, müşteri beklentilerinin en üst düzeyde karşılanması, kalite algısının oluşmasında etkili rol oynamaktadır.

- **Algılanan kalite:** İnşaatın yapının kalitesinden kullanıcının beklentileri, bu beklentilerin karşılanıp karşılanmadığı, gereksinimlerinin neler olduğu, ne kadarının karşılandığı anlaşılmalıdır. Kalite boyutlarından hangisine öncelik tanındığı kullanıcıya bağlıdır.

İnşaat sektöründe kalite kavramı yapı üretiminin en başından yıkım sürecine kadar olan tüm aşamaları kapsayacak şekilde değerlendirilmelidir. İmal edilen yapının kullanışlı, müşteri beklentilerini en iyi şekilde tasarlanmış, satış sonrasında servis hizmeti de veren şeklinde tanımlanabilir.

2.4.3. İnşaat Sektöründe Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması

Masaaki ve Kaizen, toplam kalite yönetimi uygulamasında işletme içerisindeki tüm süreçlerin iyileştirilerek yüksek müşteri memnuniyeti sonucu işletmenin karlılık oranını yükseltmesinin öncelikli amaç olduğunu savunur. Çalışanların ve yönetimin katılımı, sürecin istenen amaçlara ulaşmasında önemli görülmektedir. Katılımın tam olması, işletme performansını da yükseltmektedir. İyileştirme faaliyeti sonunda kaliteli ürün, müşteri memnuniyeti ve yüksek kar elde edilir (Masaaki, 1994:923).

Toplam kalite yönetimine yönelik yapılan bu tanımlamalar inşaat gibi bir çok kişi ve kurumu bünyesinde barındıran sektör için gerekli bir yönetim modeli olarak ortaya çıkmaktadır.

Toplam kalite yönetimi, inşaat sektöründe uygulanırken genellikle tasarım ve yapım süreçlerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Ancak günümüz kalite anlayışında müşteri memnuniyetinin devamlılığı göz önüne alındığından beklentilerin şimdiye sınırlandırılmasının yeterli olmadığı düşünülmektedir. Gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaç ve sorunların da şimdiden düşünülerek gerekli önlemlerin tasarım ve planlama aşamasında alınması gereklidir. Ürünü satın alan müşterideki memnuniyetin, ürünü kullanım süresince sağlaması hedeflenmektedir. Bu nedenle inşaat sektöründeki yapıların yaşam süresinin uzunluğu dikkate alındığında, kalite politikasının da uzun süreli müşteri memnuniyeti sağlaması büyük önem taşımaktadır (Başaloğlu, 2007:33).

Toplam kalite yönetiminde uygulama aşamasında izlenecek adımlar şu şekilde özetlenebilir (Çam, 2015:18);

- Bilinçli iyileştirme politikası belirlemek,
- Amaçlara uygun kalite politikası tespit etmek,
- Müşteri memnuniyeti için beklentilerin belirlenmesi,
- Tasarlama aşamasında kalite sürecinin planlamak,
- Kalite organizasyonunun kurulması,
- Çalışanlar açısından katılımın sağlanması ve görüşlerinin alınması
- Kurum kültürü oluşturulması,
- Sürekli eğitim verilmesi,

- Çevresel faktörlerin kalite politikasında göz önünde bulundurulması,
- Kaliteli üretim sonrası çalışanların bilgilendirilmesi,
- Toplam kalite yönetimi uygulamasının yeterliklerinin sorgulanması,
- İyileştirme faaliyetlerinin sürekliliğinin sağlanması.

İnşaat sektörü, sorumluluklarının farkında olan ve uzman kişilerle yapılan bir faaliyettir. Ortaya çıkarılan yapıların kaliteli olması ve planlanan sürede tamamlanması, ancak nitelikli çalışanların koordinasyonunun sağlanmasıyla gerçekleşebilmektedir. Toplam kalite uygulaması sürecinde çalışanların motivasyonlarını düşürmeden, diğer yasal yükümlülüklerin farkında olarak bürokratik yapının olumsuz etkilerinin engellenmesi ile başarıya ulaşabilmektedir. İnşaat sektöründeki yasal mevzuat, teknik ve ayrıntılar üzerine kurulu olduğundan genellikle kalitenin göz ardı edilmesine yol açmaktadır. Toplam kalite yönetimi uygulamasına geçen işletmelerde ise hiyerarşik sınıfların düzenli bir şekilde yerleştirildiği, görevde netliğin sağlandığı ve çalışanların işletme içindeki yerlerini kolayca bulabildiği bir yapı ortaya çıkmış olmaktadır. İşletmedeki yetki akışının ve iş süreçlerinin belirlenmesi, çalışanların motivasyonları üzerindeki olumsuzlukları da engellemektedir. Optimizasyon sağlanabilmesi için hataların iyileştirme sürecine katkısının olduğu düşünülür. İnşaat firmalarının toplam kalite yönetimi uygulamasına geçmesi, pazar paylarını artırırken karlılık oranlarını da yükseltmektedir. Bu durum inşaat firmalarının performanslarının sürekli yüksek düzeyde kalmasına büyük katkı sağlayarak gelecek için rekabet avantajı yakalanmasına yardımcı olacaktır (Tacar,2008).

2.4.3.1. İnşaat Sektöründe Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanması ile Elde Edilen Sonuçlar

İnşaat sektöründeki planlama ve uygulama aşamaları, müşteri beklentileriyle ilişkilendirilmediği sürece istenen kaliteye ve sonuca ulaşamaz. Beklentilerin karşılanması için yapıda kullanılan malzeme, işçilik ve bölüm performanslarının koordinasyonunun sağlanması gereklidir. Özellikle süre konusunda müşteri beklentisi yüksektir. İnşaata dair projelendirme süresi veya sonradan eklenen taleplere bakılmaksızın inşaatın süresinde bitirilmesi en büyük beklentiler arasındadır. Bu durum,

inşaat firmasının doğaçlama yeteneklerine sahip olmasıyla çözülebilen bir süreçtir (Tacar,2008:152).

İnşaat sektöründe kalite yönetimi uygulaması, tüm süreçlerdeki iyileştirme faaliyetlerini kapsadığından ve daha sonra ortaya çıkabilecek problemler konusunda gerekli önlemleri almayı sağladığında, inşaat firmasının bu gibi durumlarda projelerin süresi içinde bitirilmesi, beklenmedik istek veya ihtiyaçların giderilmesi noktalarında büyük katkı sağlamaktadır. Firmalar, inşaat aşamasında koordinasyon sağlama noktasında katkıda bulunanlarla sürekli iletişim halinde kalarak yapının istenen biçimde meydana gelmesinde sorumluluklarını üstlenirler (Tacar,2008:152).

Toplam kalite yönetiminin inşaat sektöründe uygulanması, birçok açıdan firmalara avantajlar kazandırmaktadır. Bu avantajlar şu şekilde sıralanabilir (Evans ve Lindsay 1991; İTÜ İşletme Mühendisleri TKY Araştırma Komitesi, 1994; Erertem, 1994).;

- Kalite artışı ürün ve hizmetlere yansır
- Düşük maliyetler
- Yüksek kar oranı
- Etkinlik ve verimlilikte artış
- Rekabet avantajı kazanılması
- Kaliteli iş hayatı
- Kaliteye uyumlu kültür
- Müşteri memnuniyeti
- Kalite algısının çevreye yayılması

2.4.3.2. İnşaat Sektöründe Toplam Kalite Yönetimini Uygulamada Karşılaşılan Güçlükler

Toplam kalite yönetiminin inşaat sektöründe uygulanması sırasında birçok problem ortaya çıkmaktadır. Bu problemler şu şekilde özetlenebilir (İTÜ İşletme Mühendisleri TKY Araştırma Komitesi, 1994; Cansever, 2000; Sommerville ve Sulaiman, 1997; Rothschild, 1993; Holecek ve Hadgraft, 1993; Will TQM, 1999; Cortada ve Woods, 1994).:

- İstenen sonuçların belirli bir zaman geçmeden hemen alınması isteği ve beklentisi
- Toplam kalite yönetim anlayışı hakkında yetersiz bilgi sahibi olunması ve önyargılar
- Ülkemizde önceki dönemler ve süreçler göz önüne alındığında karşılaşılabilecek sorunlar nedeniyle uygulamanın kısa süreli olacağı beklentisi
- Yasal prosedürlerle birlikte standartlaşma eksikliği
- Projelerin süreçlerindeki aksaklıkların toplam kalite yönetimi uygulamasına olumsuz etkisi
- İnşaat firmalarındaki bölümler ve çalışanlar arasındaki iletişim sorunları
- Projeler için kurulan geçici birimler nedeniyle ekip üyelerinde meydana gelen değişimin motivasyon düzeyini düşürmesi ve çalışan katkısını olumsuz etkilemesi
- Yöneticilerin toplam kalite yönetiminin sürekliliği konusundaki isteksizlikleri veya eksiklikleri ile birlikte etkili liderlik davranışlarının gerçekleştirilememesi
- İnşaat firmasında çalışanların yeterli katılım sağlaması noktasında yönetimin gereken önlemleri almaması veya katılımlarını istememesi
- Eğitim uygulamasının sadece yöneticiler boyutunda kalması veya yönetimin çalışanlara verilecek eğitimleri gereksiz ve maliyetli görmesi
- Yönetimin kalite kültürü oluşturulması konusunda gerekli alt yapı hazırlıklarını yapmaması veya eksik yapması
- Sürekli gelişim anlayışında kültürel değişim ve gelişimin gerçekleşmesi için gerekli önlemlerin alınmaması
- İnşaat sektöründeki en önemli faktörlerin başında gelen insan için insan kaynakları yönetimi anlayışına ve birimine yeterli önemin verilmemesi
- Üst yönetim tarafından toplam kalite yönetimi uygulamasını derinden etkileyen çevresel faktörlerin göz ardı edilmesi
- Tedarikçilerle toplam kalite yönetimi uygulamalarında ve çalışmalarında işbirliği yapılmaması
- Yapılan işlere ve biten projelere ait istatistiksel verilerin yeterli düzeyde toplanmaması veya toplanan verilerin kullanılmaması

- İnşaat firmalarının toplam kalite yönetimi uygulamasında danışma faaliyetleri için yeterli önlem almaması, uzman danışmanların gereksiz ve maliyetli bulunması

2.4.4. Türkiye İnşaat Sektörü

Ekonomi açısından ticaret savaşları, ambargolar ve Avrupa'daki Brexit süreci Türkiye'nin ekonomisini etkileyerek 2018 yılının zorlu ve sıkıntılı bir yıl olmasına neden olmuştur. Türkiye'de politik çatışmaların etkisiyle de TL'nin döviz kurları karşısında değer kaybetmesine ve yüksek enflasyon oluşmasına neden olmuştur. Yaşanan bu olumsuzluklara rağmen alınan ekonomik tedbirler ile makroekonomik etkiler hızla iyileşme göstererek döviz kurlarında yaşanan dalgalanmalar azalarak enflasyonla mücadele sonuçlarını göstermeye başlayarak ekonomimiz 2018 yılının son aylarında cari fazla veren bir ülke konumuna gelmiştir (INTES, 2019:6).

Türkiye ekonomisinde önemli bir yere sahip olan inşaat sektörü 2018 yılında yaşanan ekonomik yavaşlamalardan etkilenen sektörler arasında yerini almıştır. 2017 yılında 7,4'lük büyüme gösteren inşaat sektörü 2018 yılının üçüncü çeyreğinde 5,3 oranında küçülmüştür. Sonuç olarak 2010-2017 yılları arasında ortalama 10,9 büyüme ile genel ortalamanın üstünde performans ile döviz kuru ve faiz oranlarındaki artışlar nedeniyle geçmiş yıllara göre büyüme hızında düşüş yaşanmıştır (INTES, 2019:6).

2.4.4.1. İnşaat Sektörü İstihdamı

Ekonomik gelişmelere bağlı olarak istihdam politikası değişim gösteren inşaat sektörünün, yaşanan ekonomik çalkantılar ile birlikte toplam istihdamdaki payı azalmaktadır (INTES, 2019:6).

Tablo 2.4. İnşaat Sektörü İstihdam Verileri

Yıllar	Kişi
2016	1,987
2017	2,279
2018	2,196

İnşaat sektöründe 2016 yılında 1,987 bin kişi istihdam ederken bu oran 2017 yılında artışla 2,279 kişiye ulaşmıştır. Ekonomide yaşanan dalgalanmalardan dolayı inşaat sektör istihdamında düşüş yaşanmaya başlamıştır.

Tablo 2.5.2018 Yılı Meslek Gruplarına Göre İnşaat Sektöründe**Çalışanların Dağılımı**

Meslek Grubu	İstihdam edilen kişi /1000
Yöneticiler	98
Profesyonel Meslek Mensupları	54
Teknisyenler, Teknikerler Ve Yardımcı Pro.Meslek Mensupları	92
Büro Hizmetlerinde Çalışan Elemanlar	70
Hizmet Ve Satış Elemanları	53
Nitelikli Tarım, Ormancılık Ve Su Ürünleri Çalışanları	1
Sanatkarlar Ve İlgili İşlerde Çalışanlar	1030
Tesis Ve Makine Operatörleri Ve Montajcılar	156
Nitelik Gerektirmeyen İşlerde Çalışanlar	370

(Kaynak: TÜİK Verileri)

2018 yılı Ekim ayında inşaat sektöründe çalışanların 1030 kişisi sanatkarlar ve ilgili işlerde, 370 kişi nitelik gerektirmeyen işlerde, 156 kişi tesis ve makine operatörleri ve montajlar, 98 kişi yönetici, 92 kişi teknisyenler, teknikerler ve yardımcı meslek mensupları, 70 kişi büro hizmetleri, 54 kişi profesyonel meslek mensupları, 53 kişi hizmet ve satış elemanları ve 1 kişi de nitelikli tarım, ormancılık ve su ürünleri çalışanlarından oluşmaktadır. sanatkarlar ve ilgili işlerde çalışanlar büyük çoğunluğu oluşturmaktadır.

Tablo 2.6. İnşaat Sektöründe Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı (2018)

	İstihdam edilen kişi /1000	Oran
<i>Okuma Yazma Bilmeyen</i>	32	1,66%
Okuma Yazma Bilen Fakat Bir Okul Bitirmeyen	91	4,73%
İlkokul	687	35,71%
İlköğretim	275	14,29%
(Ortaokul Veya Dengi Meslek Ortaokul	256	13,31%
Genel Lise	169	8,78%
Lise Dengi Mesleki Okul	192	9,98%
Yüksek Öğretim	222	11,54%

(Kaynak: TÜİK Verileri)

İnşaat sektör çalışanlarının eğitim seviyelerine bakıldığında % 35,71'inin ilkokul, % 14,29'unun ilköğretim, % 13,31'inin ortaokul veya dengi meslek ortaokulu, % 11,54'ünün yüksek öğretim, % 9,8'ini lise dengi meslek okulu, % 8,78'i genel lise, % 4,73'ü okuma yazma bilen fakat bir okul bitirmeyen, % 1,66'sı da okuma yazma bilmeyenlerden oluşmaktadır. İnşaat sektöründe ilkokul mezunu olanların çoğunlukta olduğu görülmektedir. Çıkan sonuçlara göre inşaat sektöründe eğitim düzeyi düşük çalışanlar çoğunlukta iken yüksek öğretimden mezun olanların oranı % 11,54 ile dördüncü sırada yer almaktadır.

Tablo 2.7. İnşaat Sektörü İşteki Durumuna Göre Çalışan Sayı (2018)

<i>İşteki Durum</i>	Kişi Sayısı/1000
<i>Ücretli, Maaşlı Veya Yevmiyeli</i>	1552
İşveren	128
Kendi Hesabına	217
Ücretsiz Aile İşçisi	26

(Kaynak: TÜİK Verileri)

2018 yılı verilerine bakıldığında 1552 kişinin ücretli, maaşlı veya yevmiyeli çalışırken, % 217'sinin kendi hesabına, % 128'inin işveren, % 26'sının da ücretsiz aile işçisi olduğu görülmektedir. İnşaat sektöründe ücretli, maaşlı veya yevmiyeli çalışanların çoğunlukta olduğu, ücretsiz aile işçisinin de az olduğu görülmektedir.

Tablo 2.8. İnşaat Sektöründe Sosyal Güvenlik Kurumuna Kayıtlılığa

Göre İstihdam Edilenler

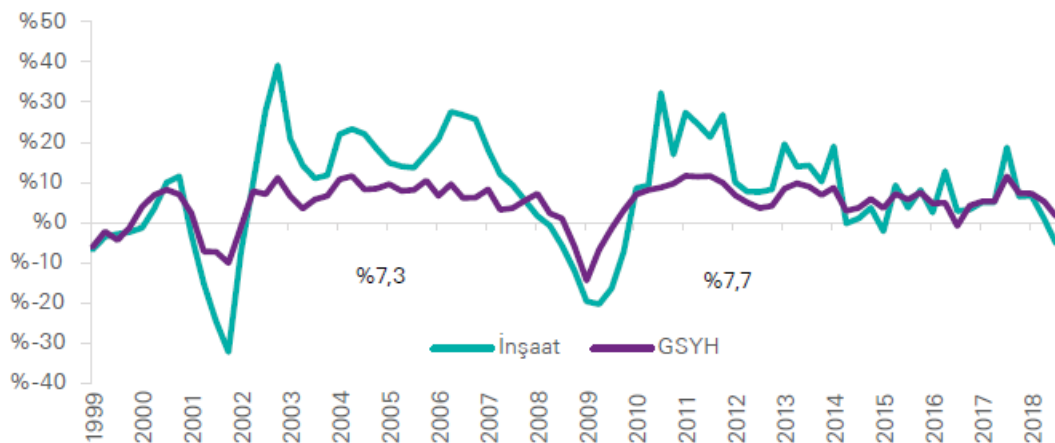
	Kişi Sayısı/ 1000	Oran
Kayıtlı	19040	68,00%
Kayıtlı Değil	8955	31,98%

(Kaynak: TÜİK Verileri)

İnşaat sektöründe % 68'sinin güvenlik kuruma kayıtlı olduğu, % 31,98'ini de kayıtlı olmadığı görülmektedir. Kayıtlı çalışanların çoğunlukta olduğu görülmektedir.

2.4.4.2. İnşaat Sektörü Büyüme Oranları

Ülkemizde inşaat sektörü, ekonominin büyümesindeki en önemli faktörlerin başında gelmektedir. İnşaat sektöründe son dönemlerde yaşanan yavaşlamalar haricinde sektörün yüksek büyüme nedeniyle ekonomik büyümeye önemli katkılar sağlan sektörlerden biridir (INTES, 2019:7).

Şekil 2.2. İnşaat Sektörü Yıllık Büyüme Oranları

(Kaynak: TÜİK Verileri)

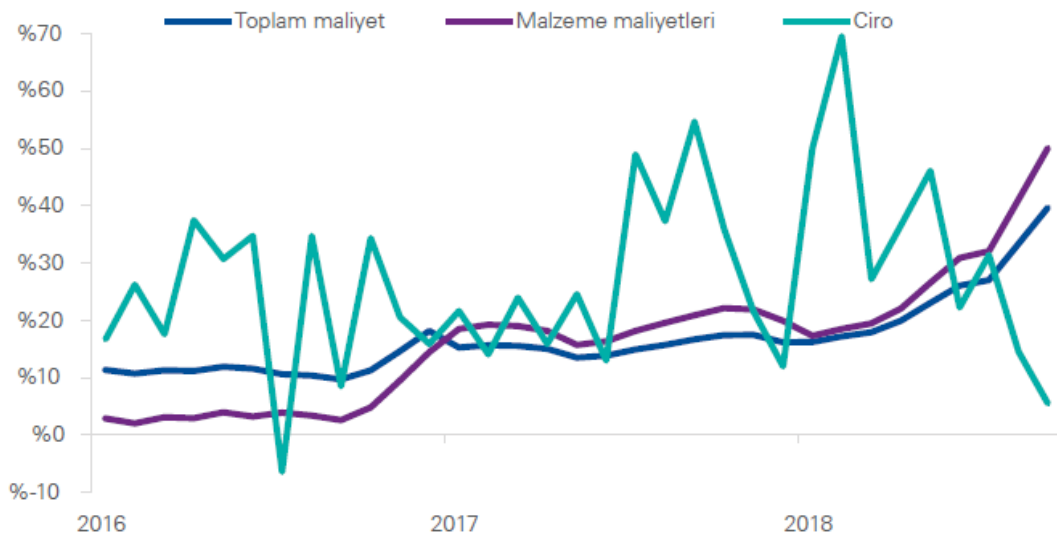
İnşaat sektörü, ekonomik nedenlerden dolayı yakın zamanda GSYH içindeki payının düştüğü görülmektedir. Yaşanan dalgalanmalara rağmen 2008-2009 yılları

arasında sert daralmaya rağmen, 2013-2014 yıllarında hızlı bir şekilde artış göstermiştir. 2015-2018 yılları arasında da büyüme hızında yavaşlamaya paralel olarak GSYH'dan aldığı pay da azalmaya başlamıştır.

2.4.4.2.1. Ciro ve Üretim Maliyetleri Endeksleri

Siyasi gelişmeler ve ekonomik sorunlar nedeniyle dalgalanan döviz kurlarına demir-çelik fiyatlarının istikrarsız fiyatlarının eklenmesi, inşaat sektöründeki maliyetlerin sürekli artışını beraberinde getirmiştir. Ancak yükselen satış fiyatlarıyla cironun yükselmesini dengeliyordu. 2018 yılında yaşanan ekonomik krizlerden dolayı satış fiyatlarında beklenen artış gerçekleşmedi. Fiyatlardaki artışlar nedeniyle ciro artışları maliyet artışlarının altında kalarak inşaat sektörünü olumsuz etkilemiştir (INTES, 2019:11).

Şekil 2.3. Ciro ve Üretim Maliyetleri Yıllık Değişimleri



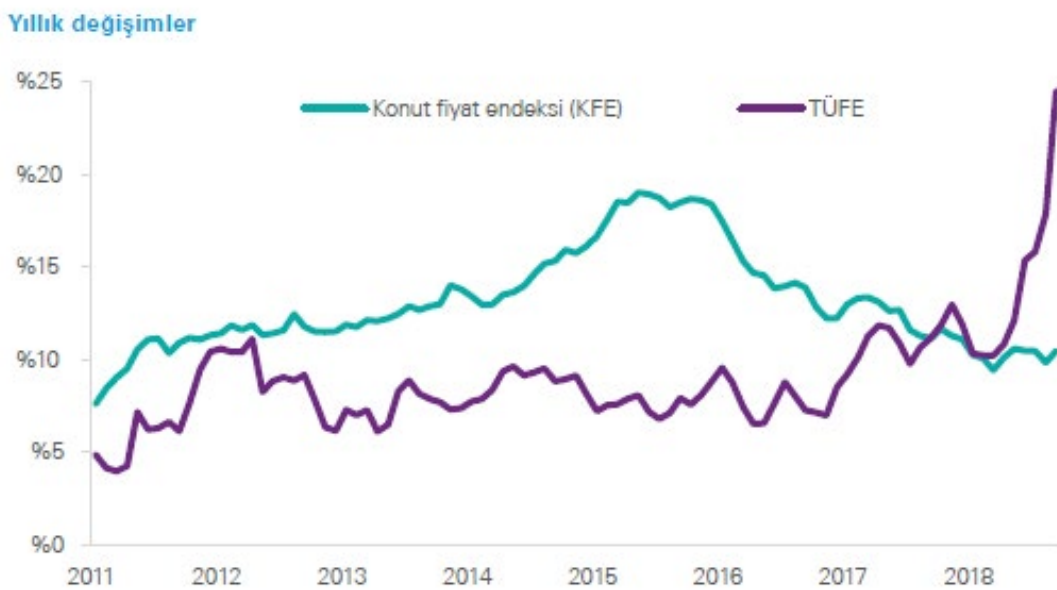
(Kaynak: TÜİK Verileri)

Tabloya göre Eylül ayı verileri geçen yılın aynı dönemiyle karşılaştırıldığında, ciro artışının %5,5 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Buna karşılık malzeme maliyetlerindeki artış oranı % 50 olurken, toplam maliyet artış oranı %39,7 olarak gerçekleşmiştir (INTES, 2019:11).

2.4.4.3. Konut Sektörü

Yapı ruhsatı sayısı, konut sektörünün öncü göstergeleri arasında sayılır. Tabloya göre Eylül ayı verileri geçen yılın aynı dönemiyle karşılaştırıldığında, %41,4 düşüş yaşandığı görülmektedir. Aynı dönemde yapı kullanım izin belgelerinde % 3,7 arttı.

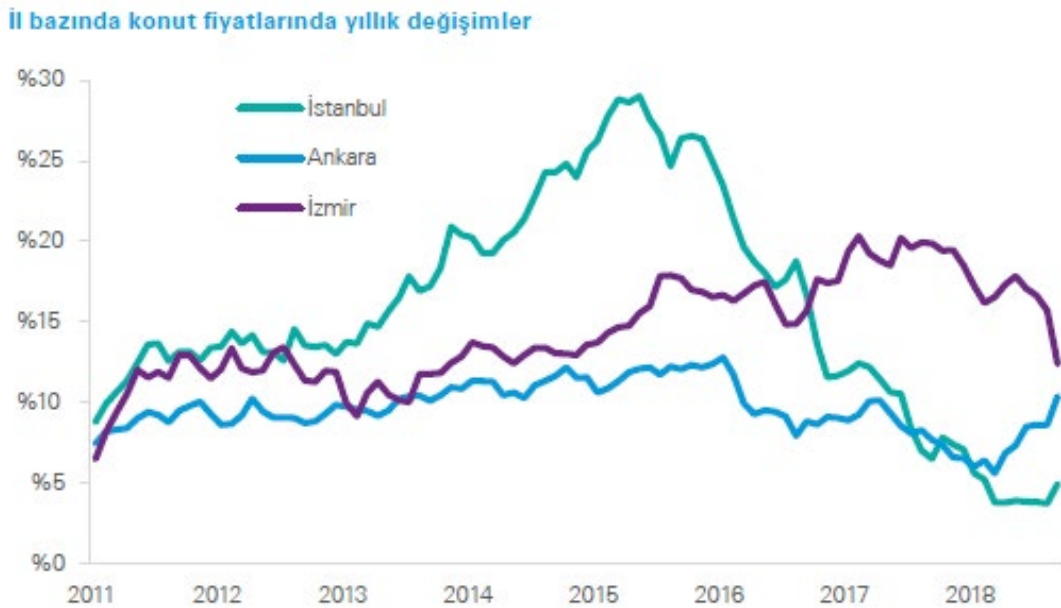
Şekil 2.4. Konut Sektörü Yıllık Değişimleri



(Kaynak: TÜİK Verileri)

2013-2017 yılları arasında konut satışlarındaki yükselişe rağmen 2018 yılının ilk 10 ayında düşüş yaşanmıştır. Yapılan kampanyalar sayesinde sıfır konut satışlarında az da olsa artış görülmüştür. Ancak sıfır haricindeki konut satışlarında düşüş devam etmiştir. Tabloya göre Ekim ayı verileri geçen yılın aynı dönemiyle karşılaştırıldığında, artış oranının sadece %1,4 olduğu görülmektedir. İkinci el konut satışlarında ise artış yaşanmadığı, gerileme oranının ise %1,9 olduğu görülmektedir. Toplam konut satış oranında ise %0,4 oranında düşüş yaşandığı görülmektedir.

Şekil 2.5. İl Bazında Konut Fiyatlarında Yıllık Değişimler



(Kaynak: TÜİK Verileri)

Ekonomik ve siyasi gelişmelerin konut talebindeki gelişmeyi olumsuz etkilemesi, fiyatların da düşük seviyelerde kalmasına yol açmıştır. Kur artışları da fiyatların yükselmesini desteklerken, Eylül ayı oranlarına bakıldığında artış oranının yıllık %10,5 olduğu görülmektedir. Enflasyon oranının Eylül ayı itibariyle yıllık %24,5 olması, konut fiyatların düşük seyrini ortaya koymaktadır. 2017 yılından itibaren üç büyük şehre bakıldığında İzmir'deki konut fiyatları daha yüksekken, 2018 ortalarına doğru İstanbul'daki artışın daha yüksek olduğu kaydedilmiştir.

2.4.4.4. İnşaat Malzemesi Sanayii

Ekonomideki olumsuz gelişmeler, düşük talep, maliyet artışı ve finansman zorluklarını beraberinde getirmektedir. İnşaat sektörüyle birlikte inşaat malzemesi sanayii de bu durumdan olumsuz etkilenmiştir. Eylül ayı verilerine bakıldığında sanayi üretiminde yaşanan % 2,7 oranındaki düşüşü, inşaat malzemesi sanayiindeki %3,4 oranındaki düşüş izlemektedir. Metal fiyatlarındaki artış yüzünden kapı ve pencere fiyatlarıyla birlikte marangozluk fiyatları da bu artıştan etkilenmiştir.

Kireç ve alçı imalatı artışı Eylül ayında %55,4 oranında gerçekleşerek sektördeki malzeme sanayiinin zorlandığı durumun bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır. İç piyasa ve iç talepteki olumsuz durumun, güçlü taleple desteklendiği görülmektedir. Eylül ayı itibariyle inşaat malzemeleri üretimindeki yıllık %4,1 oranındaki artış, inşaat malzemesi sanayii için olumlu beklentileri artırmaktadır.

Tablo 2.9.Yıllık Değişimler (%)

	Eylül 2018	Ocak - Eylül 2018
Kireç ve alçı imalatı	55,4	41,6
Seramik karo ve kaldırım taşları imalatı	23,7	23,1
İnşaat amaçlı beton ürünlerin imalatı	-0,4	13,5
Soğutma ve havalandırma donanımlarının imalatı	24,1	11,9
Kilit ve menteşe imalatı	5,8	10,5
Merkezi ısıtma radyatörleri, sıcak su kazan imalatı	-9,2	9,4
Çimento imalatı	5,1	8,8
Taş ve mermerin kesilmesi, şekil verilmesi, bitirilmesi	1,2	6,7
Plastik inşaat malzemesi imalatı	-4,1	5,4
Fırınlanmış kilden tuğla, karo ve inşaat malzemeleri imalatı	-11	5,1
Kabloların imalatı	-3,1	4,5
Metal yapı ve yapı parçaları imalatı	-8,9	3,4
Boya, vernik ve benzeri kaplayıcı maddeler ile macun imalatı	-10,4	3,1
Diğer musluk ve valf / vana imalatı	-6,1	2,8
Elektrikli aydınlatma ekiplerinin imalatı	-15,3	2,4
Seramik sıhhi ürünlerin imalatı	12,1	2,2
Çelikten tüpler, borular, içi boş profiller bağlantı parça imalatı	-9,6	2
Ana demir ve çelik ürünleri imalatı (inşaat demiri vb)	-1,9	1,8
Hazır beton imalatı	-10	1,4
Birleştirilmiş parke yer döşemelerinin imalatı	-7,2	-3,1
Metalden kapı ve pencere imalatı	-33,4	-12,9
Düz cam imalatı	-22,5	-19,2
Diğer bina doğramacılığı ve marangozluk ürünlerinin imalatı	-32	-20,3
İnşaat malzemeleri	-3,4	4,1

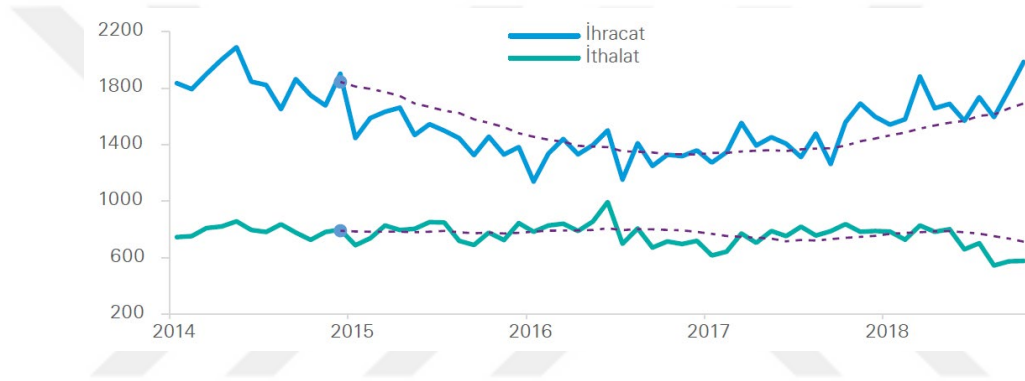
(Kaynak: TÜİK Verileri)

2.4.4.5. İnşaat Malzemesi Dış Ticareti

Yurtiçindeki inşaat malzemesi satışlarında olumsuz seyir devam etmesine rağmen, 2017 yılında %8,5 oranındaki artışı 2018 yılının ilk 10 ayındaki %21,6 oranındaki artış izlemiştir. İnşaat malzemesi ithalatındaki gerileme 2017 yılında %3,7 oranında gerçekleşmiştir. 2018 yılının Ekim ayı verilerine göre ise düşüş oranı %6,6 olarak gerçekleşmiştir.

Şekil 2.6. İnşaat Malzemeleri Dış Ticaret (Milyon Dolar)

İnşaat malzemeleri dış ticareti (milyon dolar)

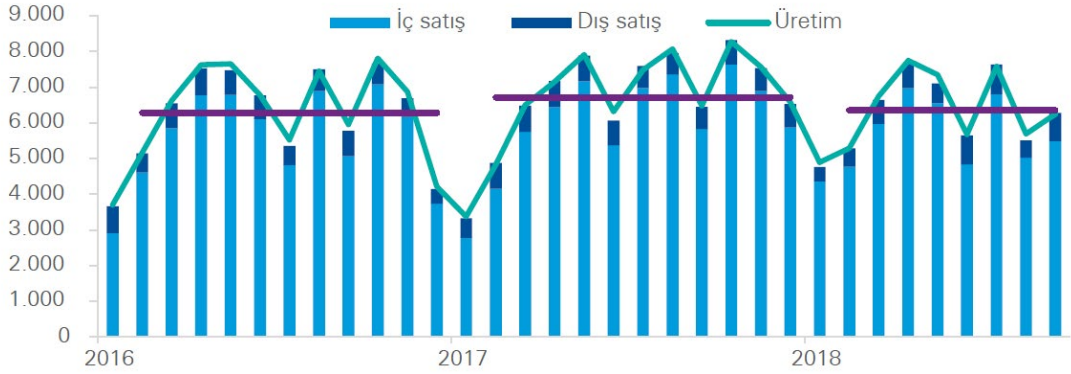


(Kaynak: TÜİK Verileri)

2.4.4.6. Çimento Sanayii

İnşaat sektöründeki ana malzemelerin başında çimento geldiğinden, çimento ticaretindeki veriler önemli bir gösterge olarak kabul edilmektedir. Diğer inşaat malzemelerinde üretim düşüklüğü gözlenirken çimento sektöründe 2017 yılı %6,8 oranında üretim artışı gerçekleşmiştir. Dış ticaret satış oranındaki artış %7,0 olurken, iç piyasalardaki satış oranı %8,1 oranında gerçekleşmiştir. 2018 yılında iç satışlardaki düşüş oranı %2 olurken, üretimdeki düşüş %1,6 olarak gerçekleşmiştir.

Şekil 2.7. Çimento Sanayi 2016-2018 Satış-Üretim



(Kaynak: TÜİK Verileri)

2.4.5. Konut Sektöründe Gelişmeler

2.4.5.1. İnşaat Sektöründe Girişimcilik Potansiyelinin “Yenilikçilik Eğilimi” (Innovativeness) Bağlamında İncelenmesi

Yeni ürünlerin geliştirilmesi, teknolojik yeniliklerin takip edilmesi ve yeni süreçlerin ortaya çıkarılması için araştırma-geliştirme faaliyetlerini destekleme isteği, yenilikçilik eğilimi olarak ifade edilmektedir (Lumpkin ve Dess, 2001). Girişimcilik eğiliminde yenilikçilik anlayışı gerekmektedir. Yeni olan ürün veya süreçlere yatkın olan firmalar, yenilikçi olarak nitelendirilmektedir. Yenilikçilik eğiliminde yeni girişimlerin yanında mevcut ürün veya hizmetler için geliştirme faaliyetleri de büyük önem taşır (Lumpkin ve Dess, 1996).

İnşaat sektöründe yenilikçilik eğilimi ve GZFT analizi Tablo 2.10 gösterilmiştir.

Tablo 2.10. İnşaat Sektöründe Yenilikçilik Eğilimi ve GZFT Analizi

• Güçlü Yönler	• Zayıf Yönler
<ul style="list-style-type: none"> • Sektörün küresel boyutta proje üretme yeteneğinin olması • İleri teknoloji kullanım oranının yüksek olması • Bilgi ve teknoloji transferlerinin kolaylaşması • Rekabetin yoğunlaşması • Ülkeler arası diplomatik ilişkilerin gelişmesi • Hükümet teşviklerinin verilmesi • Yeni yönetmeliklerin çıkarılması • Farklı uzmanlık alanlarında eğitim alma olanağının artması • Müşteri beklentilerinin araştırılması ve beklentileri karşılayacak proje üretme kapasitesinin yüksek olması • AR-GE Yatırımlarının artması • Yeni tasarım ve teknik arayışları ve farklılaşma çabalarının yüksek olması 	<ul style="list-style-type: none"> • Genel olarak ara elemanların düşük eğitim seviyesine sahip olması • Toplam kalite bilincinin gelişmemiş olması ve yüksek kalite standartlarının yetersizliği • Takım çalışması ve öneri geliştirme araçlarının yeterince kullanılmaması • Örgüt geliştirme ve örgütsel yenilik yapma eğilimlerinin düşük olması • Kurumsallaşma düzeylerinin düşük olması • profesyonel yönetim anlayışının çok gelişmiş olmaması • Üretimin tekrarlanamaz olması / üretim yerinin her projede değişmesi • Açıkta imalat yapılması / üretimin çevresel faktörlerden etkilenmesi • İnşaat yatırımlarının kendine has özellikleri • Üretim sürecinde değişik tipte ve büyüklükte riskler alınması • Sektörün ürünleri hareketsiz, dayanıklı, pahalı ve karmaşık olması • Üretimin talebe bağlı olarak şekillenmesi • Yapıların büyük ölçüde yerinde üretilmesi • İnşaat pazarlarının büyük ölçüde parçalı ve yerel bir yapıya sahip olması • Aynı projede çok sayıda farklı firma ve uzmanlığın yer alması • Birbirlerinden ekonomik olarak bağımsız, farklı hedef ve beklentileri olan tarafların bir arada çalışması • Sektörün konservatif bir bakış açısına sahip olması

• Fırsatlar	• Tehditler
<ul style="list-style-type: none"> • Sektörde işbirlikleri • Müşteri ilişkileri yönetimi • Yeni pazarlama teknikleri • Enerji verimliliği • Sektörde akıllı teknolojilerin kullanılmasının yenilik yapma ve farklılaşma kapasitesini artırması • Atık yönetimi • Prefabrikasyon sanayinin gelişmesi • Bütünleşik tasarım sistemlerinin kullanılmaya başlanması • Web tabanlı proje yönetim sistemlerinin kullanılmaya başlanması • Yapı bilgi modelleme sistemlerinin kullanılmaya başlanması • Çok boyutlu sanal tasarım uygulamalarının varlığı • Yalın inşaat • Yapı malzemelerinin özelliklerinin geliştirilmesi • Yeni yapı malzemelerinin geliştirilmesi • Sektörün yatırım ve iş üretme eğiliminin çok yüksek olması • Sektörün ulusal ve küresel boyuttaki yatırım fırsatları 	<ul style="list-style-type: none"> • Finansal kaynak maliyetlerinin yüksek olması • AR-GE bütçelerinin düşük olması • Profesyonel yönetim anlayışının gelişmemiş olması • Ortaklık kültürünün gelişmemiş olması • Sektörün muhafazakar yapısı • Sektörün çok paydaşlı yapısı • Değişime karşı direnç gösterilmesi • Kurumsal yapılarda değişiklik ihtiyacı • Yatırım yapma gerekliliği

(Kaynak: Erbil, 2015:3)

2.4.5.2. İnşaat Sektöründe Girişimcilik Potansiyelinin “Risk Alma Eğilimi” (Risk-Taking) Bağlamında İncelenmesi

Ortaya konacak teşebbüsün alışılmış pazarların dışında olması için gayret gösterilmesi gibi cesur yatırımlar yapmaya yatkın olunması, risk alma eğilimi olarak ifade edilmektedir. Garanti olmayan kazançlar açısından kaynakların bu yatırıma harcanması veya borçlanma yoluyla finansman edilmesi bu eğilimin ortaya çıktığını göstermektedir (Lumpkin ve Dess, 2001). Sonuçlardan emin olunmadığı durumlarda veya getirinin garanti edilemediği yatırımlarda yeni projelerin desteklenmesi yönelimi, risk alma eğiliminden kaynaklanmaktadır (Fiş ve Wasti, 2009). İnşaat sektöründe risk alma eğilimi ve GZFT analizi Tablo 2.11’de gösterilmiştir.

Tablo 2.11. İnşaat Sektöründe Risk Alma Eğilimi ve GZFT Analizi

• Yönler	• Zayıf Yönler
<ul style="list-style-type: none"> • Sektörde yatırımcıların büyük çoğunluğunun KOBİ'lerden oluşması • Sektörün içinde olan küçük girişimcilerin piyasaları iyi takip etmesi • Yatırımcıların müşterilere yakın olması ve taleplerini anında belirlemesi • KOBİ girişimcisinin işletmelerin sahibi aynı zamanda yöneticisi olması • KOBİ'lerin risk eşiklerinin ve belirsizlik toleranslarının yüksek olması • KOBİ'lerin daha çok aile işletmelerini içermesi ve risklere karşı daha güçlü bir dayanışma içinde olması • Sektörün temel iş kaynağının düz işçi olması (<i>maliyet avantajı sağlamaktadır</i>) • Eğitim seviyesi düştükçe risk alma eğiliminin artması 	<ul style="list-style-type: none"> • Finansman kaynaklarına ulaşmada yaşanan güçlükler • KOBİ girişimcilerinin kısıtlı finansal kaynaklarının kısıtlı olması • Küçük ve orta ölçekli girişimcilerin borçlanma maliyetlerinin yüksek olması • Fizibilite yapma geleneğinin düşük olması • belirsizlikleri belirleme ve proaktif hareket eğilimlerinin düşük olması • Kriz yönetimi uygulamalarının düşük olması • Pazarlama ve yönetim gibi konularda eğitim yetersizliği • Konuya ilişkin bilgi ve vizyon eksikliği
• Fırsatlar	• Tehditler
<ul style="list-style-type: none"> • 2007-2013 dönemini kapsayan 9. Kalkınma Planında girişimcilik politikalarının desteklenmesine önem verilmesi • Girişimcilik ve istihdam garantili programların açılması • Mesleki danışmanlık ve rehberlik hizmetleri ile mesleki eğitim kursları yoluyla etkili işgücü politikalarının uygulanmasının hedeflenmesi • KOSGEB girişimci destek programı, AR-GE, inovasyon ve endüstriyel destek programı, İŞKUR destekleri, TÜBİTAK destekleri, AB rekabet edebilirlik ve yenilik çerçeve programı, TURSEFF kredisi (<i>Türkiye sürdürülebilir enerji finansman kredisi</i>), mikro-kredi, bilim sanayi ve ticaret bakanlığı destekleri, girişim sermayesi gibi desteklerin verilmesi • Ülkemizde konut arz açığının yüksek olması • Ülke çapında kentsel dönüşüm kararının alınmış olması • Ülkemizde nüfus artış oranının yüksek olması ve talebi pozitif yönlü etkilemesi 	<ul style="list-style-type: none"> • Bölgesel riskler (<i>bölgesel istikrarsızlık ve çatışma ortamı</i>) • Küresel ekonomik kriz ve ekonomilerde konut talebinin daralması • Borçlanma maliyetlerinin artması • Geleceğe yönelik tahminleme-araştırma eğilimlerinin düşük olması • Riski hesaplama çabalarının düşük olması • Politik riskler • Finansal riskler • İnşaat riskleri • Çevresel riskler • Sektörde yaşanan yoğun rekabet • Tecrübe ve referans eksikliğinden dolayı iş alamama riski

(Kaynak: Erbil, 2015:4)

2.4.5.3. İnşaat Sektöründe Girişimcilik Potansiyelinin “Proaktiflik Eğilimi” (Proactiveness) Bağlamında İncelenmesi

Proaktiflik eğilimi, fırsatları araştırmak, rekabet düzenini ve çevresini şekillendirmeyi, değişim sürecinde ve sonucunda oluşacak talepleri karşılamak amacıyla, uygun stratejileri geliştirebilmeyi, pazar değişimi sürecinde aktif rol oynayabilmek ve yeni ürün/hizmetleri pazara ilk sunabilmeyi ifade eder (Fiş ve Wasti, 2009). Girişimcilik yönelimini ele alan çalışmalarda proaktiflik eğilimi ile ilgili olarak fırsatçı ve öncü olmak vurgulanır. İnşaat sektöründe girişimcilik eğiliminin bir alt boyutu olarak “proaktiflik eğilimi” GZTF analizi tekniği kullanılarak Tablo 2.12’de incelenmiştir.

Tablo 2.12. İnşaat Sektöründe Proaktiflik Eğilimi ve GZFT Analizi

• Güçlü Yönler	• Zayıf Yönler
<ul style="list-style-type: none"> • Binaların tipolojik açıdan çeşitlenmesi, ölçeklerinin büyümesi ve karmaşıklaşması nedeniyle üretim hızını arttıracak yeni teknolojilerin kullanılması ihtiyaç duyulması • Uzmanlık alanlarına duyulan ihtiyacın artması • Yeni proje üretme yeteneğinin gelişmiş olması • Yeni tasarım üretme kapasitesinin gelişmiş olması • Alt sektörlerde yüksek miktarlarda üretim, ithalat, ihracat yapılması • Müteahhitlik sektörünün zengin uluslararası deneyim ve birikime sahip olması • Yurtdışı faaliyetlerine yapılan devlet destekleri • Düşük maliyetlerle işletme kurma olanağının olması 	<ul style="list-style-type: none"> • Kurumsallaşma ve profesyonelleşme düzeylerinin düşük olması • AR-GE çalışmalarının düşük olması • Yüksek iş yapma bilgisi (know-how) kullanımının düşük olması • Aile şirketlerine özgü yetersiz kurumsallaşmanın büyük uluslararası projelere yönelmede engel oluşturması • Mega projelerin yükümlülüğünü alacak şirket işbirlikleri veya şirket birleşmelerinde yetersizlik • Yurtdışına uyum sorunu • Dil problemi • Risk yönetimi konusunda eksiklik • İnşaat sektörünün muhafazakar yapısı
• Fırsatlar	• Tehditler
<ul style="list-style-type: none"> • Sektörde proje üretme yeteneğinin yüksek olması • Sektörün yüksek arz açığının (özellikle konut sektörü) talebi karşılama girişimlerini desteklemesi • Sektörde her ölçekten girişimcinin olması her düzeyde talebi karşılama fırsatı sunması • Devlet teşviklerinin artmasıyla sektörde geleceğe yönelik proje üretme eğilimlerini artması • Konut talebinin sürekliliği • Yurtdışı pazarlarda devlet desteği olması • Yakın coğrafyalarda ortaya çıkan inşaat yatırım ihtiyacı • Sektörde var olan birlik ve derneklerin bilgi ve birikimleri • TÜBİTAK tarafından hazırlanan vizyon 2023 raporu • Sektörde enerji tüketimi ve çevre konularında bilincin artması 	<ul style="list-style-type: none"> • Borçlanma maliyetlerinin geleceğe yenilik yatırımlarını sınırlaması • Ara elemanların eğitim seviyelerinin düşük olması • AR-GE çalışmalarının sınırlı olması • Geleceğe yönelik bilgi üretme kapasitesinin düşük olması • Girişimcilerin büyük ölçüde aile şirketlerinden oluşması ve kurumsallaşma-profesyonelleşme eğilimlerinin düşük olması • Standartların yeterince belirlenmemiş olması • Yetkinliği ve ehliyeti olmayan girişimcilerin de yatırım yapması • Kalite kontrol, kalite güvencesi, kalite yönetimi sistemleri uygulanmalarının az olması • Politik dengesizlikler ve ekonomik krizlerin iç pazarda iflaslara ve işsizliğe yol açması • Deprem sonucu iç pazarda yaşanan güven kaybı • Risk yönetimi kültürünün yerleşmesinin gerekliliği • Yurtdışı rekabet pazarında teminat mektubu sorunu enerji verimliliğini arttırıcı, çevre kirliliğini önleyici, iş yeri güvenliğini arttırıcı ve çalışanların istihdamına ilişkin getirilecek ek önlemlerin neden olacağı maliyetler

(Kaynak: Erbil, 2015:5)

2.4.5.4. İnşaat Sektöründe Girişimcilik Potansiyelinin “Saldırgan Rekabetçilik Eğilimi” (Competitive Aggressiveness) Bağlamında İncelenmesi

İşletme sahipleri, işletmelerini değerlendirebilmek için çeşitli araçlar kullanırlar. Rekabetin değerlendirme ölçütü olarak kullanılmasıyla birlikte işletme sahibinin başarılı olmak için bu durumu kullanması, saldırgan rekabetçilik eğilimi olarak ifade edilebilir.

Saldırgan rekabetçilik eğilimi gösteren işletmeler, pazar payında rakiplerine güçlerini kanıtlamak için veya bilinçli olarak farklı yöntemlerle rakiplerine üstünlük sağlama isteği duyarlar (Covin ve Covin, 1990; Fiş ve Wasti, 2009). İnşaat sektöründe saldırgan rekabetçilik eğilimi ve GZFT analizi Tablo 2.13'te gösterilmiştir.

Tablo 2.13. İnşaat Sektöründe Saldırgan Rekabetçilik Eğilimi ve GZFT Analizi

• Güçlü Yönler	• Zayıf Yönler
<ul style="list-style-type: none"> • Sektörün çekiciliği, sektöre yönelik girişim eğilimlerini arttırmakta ve rekabetin şiddetlenmesini sağlaması • Küçük girişimlerin esnek yapısının yeni rekabet politikalarını geliştirme ve uygulama imkanı sağlaması • Yoğun rekabetin daha kaliteli ve yenilikçi proje ve yapıların üretilmesine neden olması • Fiyat rekabetinin fiyatların çeşitlenmesi ve dengelenmesini sağlaması • Müşteri odaklı yaklaşımların olması • Pazar odaklılık • Dijital teknolojinin hızlı çizim ve sunum geliştirmeyi olanaklı kılması • «Gözü kara» rekabetçilik anlayışı 	<ul style="list-style-type: none"> • İnşaat projelerinin belli bir zaman, maliyet ve kalitede bitirilmesi zorunluluğu • Uzun proje sürecinin belirsizlikler içermesi • Yüksek üretim maliyetleri • Sektörde kazan-kazan rekabet politikasının gelişmemiş olması • Sektöre giriş standartlarının olmaması ve bu durumun ilkesiz ve yıkıcı rekabetin Yoğunlaşmasına yol açması • Sektörde kuralların belirgin olmaması nedeniyle yasa dışı rekabetin artması • Saldırgan rekabetçilik eğiliminin girişimcilik eğilimini zayıflatması
• Fırsatlar	• Tehditler
<ul style="list-style-type: none"> • Sektörde rekabet kurallarının belirgin olmamasının saldırgan rekabet politikası güden girişimcilere fırsatlar sağlaması • Özellikle büyük ölçekli işletmelerin ekip-ekipman-teknoloji ve sermaye yeterliliği açısından büyük fırsatlara sahip olması • Sektörde değişken fiyat politikalarının uygulamalarının fiyatla rekabet avantajı sağlaması • Sektöre giriş bariyerinin düşük olması • Pazarlama ve reklam tekniklerinin sağladığı avantajlar • Ürün ve hizmetlerle ilgili çeşitlilik, deneyim, kalite, özgün tasarım ve kurumsal imaj gibi farklılıklar yaratabilme 	<ul style="list-style-type: none"> • İmaj ve marka sadakatinin pazara yeni giren firmalar için giriş bariyerini yükseltmesi • Daha fazla kaynak/malzeme alımı yapıldığında, pazarlık gücünün artması nedeniyle girdi maliyetinin düşük olması • Kayıt dışı ve standartlara uymayan üretim • Kalifiye eleman sıkıntısı • Ulusal pazarda yabancı firmalarla rekabet • Yabancı uyruklu işçilerin daha düşük ücretle çalışması • Sektöre yeni giren firmaların tehdidi • Üreticilerin, işverenin, müşterinin pazarlık gücü • Alternatif hizmet/ürünlerin ortaya çıkması tehdidi • Saldırgan rekabet eğilimlerinin büyük ölçekteki firmalar için avantaj sağlarken küçük ölçekli firmalar için dezavantaj oluşturması • Saldırgan rekabet eğilimlerinin her zaman tehdit içermesi ve farklı girişimlerin piyasaya girişlerini sınırlaması

(Kaynak: Erbil, 2015:6)

2.4.5.5. İnşaat Sektöründe Girişimcilik Potansiyelinin “Özerklik Eğilimi” (Autonomy) Bağlamında İncelenmesi

Yapılacak bir işin tasarlanması, geliştirilmesi ve sonuçlandırılması aşamalarında kişisel veya birlikte gerçekleştirilen bağımsız faaliyetler, özerklik eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Hareketlerin örgütsel sınırlamalardan etkilenmeden yapılması, verilecek kararların özgürce alınması ve sürecin devamının sağlanması, özerklik eğilimi göstergelerindedir. Özerklik eğilimi, işletmenin yönetim şekli büyüklüğü ile ilişkilidir (Lumpkin ve Dess, 1996). İnşaat sektöründe saldırgan özerklik eğilimi ve GZFT analizi Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 2.14. İnşaat Sektöründe Saldırgan Özerklik Eğilimi ve GZFT Analizi

• Güçlü Yönler	• Zayıf Yönler
<ul style="list-style-type: none"> • Özerklik eğiliminin girişimcilere özgür hareket etme fırsatı sağlaması • Sektörde piyasa uygulamaları açısından girişim özgürlüğünün yüksek olması • Serbest iş yapma motivasyonunun yüksek olması • Yüksek kar elde etme olanağı • Tecrübeye dayalı öğrenme süreci • İşveren memnuniyetinin sağladığı cesaret duygusu • Küreselleşmenin de etkisiyle uluslararası projelerin yapılması • Yakın coğrafyalarda ve Türkiye'nin büyük şehirlerinde yüksek bütçeli projelerde çalışacak kalifiye eleman ihtiyacının artması • Sektörün hareketli olması nedeniyle işsizlik riskinin azalması 	<ul style="list-style-type: none"> • Ruhsat alma, inşaata başlama, inşaatı teslim alma süreçlerinde yaşanan bürokratik engeller hız ve zaman kaybı • Uluslararası ihalelerde finansman ve teminat problemi • Uluslararası sözleşme yönetimi ve ihtilafların çözümlenmesi konularında teknik ve hukuk sorunlarına karşı yeterince deneyimli olunmaması • Toplumda girişimcilik kültürü eksikliği • Özerklik eğilimi yüksek olan girişimcilerin daha seçici ve dikkatli hareket etmeleri • Özerk hareket etme oranının pazar gücüyle doğrudan ilişkili olması • Özerklik eğilimine sahip olan girişimcilerin sektörün diğer aktörlerini kontrol etme ve piyasaya hakim olma eğilimi göstermesi
• Fırsatlar	• Tehditler
<ul style="list-style-type: none"> • Yeşil bina ve sürdürülebilirlik alanlarında yeni teknolojilerin sektöre girmesi • Konut altyapı ve üstyapı ihtiyaçlarının artması • Faiz ve enflasyon oranlarındaki düşüşle birlikte kredi imkânlarının artması • Uygun ihaleler alınabilirse yüklenici müteahhitlik, müşavirlik, taşeronluk ve projecilik işlerine çok büyük sermayelere gerek olmadan başlanabilmesi • Deprem riski nedeniyle yenilenme ihtiyacı • Yapı denetimi hizmetlerinin yaygınlık kazanması • Özerklik eğiliminin farklı proje ve uygulamaların ortaya çıkmasını, yenilikleri tetiklemesi • Farklılaşarak ayrışma çabasının sektörün cazibesini artırması 	<ul style="list-style-type: none"> • Özerklik eğilimi yüksek olan özellikle küçük ölçekli girişimler için sektörün tehditler içermesi • Büyük işletmelerin baskısının özerklik eğilimlerini baskı altına alma potansiyeline sahip olması • Kurumsal girişimcilikle bireysel girişimciliğin iç içe geçmiş durumda olması • Enflasyon gibi ekonomik göstergelerin psikolojik etkileri • Döviz kurlarının ve inşaat malzemesi ihracatının istikrarsızlığı • İflas riski

(Kaynak: Erbil, 2015:7)

Tablo 2.15. İnşaat Sektörü Analizi

• Güçlü Yönler	• Zayıf Yönler
<ul style="list-style-type: none"> • Konut talebinin hala arzın üstünde olması, • Mütakabiliyet yasası sayesinde yabancı yatırımcının artan konut talebi, • Yurtdışında yaşayan Türklerin yatırımlarını Türkiye'deki gayrimenkul projelerine yöneltmeleri, • Tecrübe ve teknoloji birikiminin sektörde üst seviyelerde olması, • Kentsel dönüşüm avantajlarının konut talebini ve sektörünü canlı tutması, • İnşaat sektörü yöneticilerinin, ekonomik dalgalanmalara karşı esnek davranabilme kabiliyeti ve girişkenliği • Artan kişi başı milli gelir ve satın alma gücü sayesinde yükselen gayrimenkul talebi. • Arzın gerekli elastikiyeti gösterme kabiliyeti • Talebin giderek 'daha rasyonel' davranması • Arz yapısının da görülen dalgalanma ve krizlere karşı sağlanan yönetsel, finansal deneyim • Özellikle markalı konut projelerinde sosyal olanakların ön plana çıkması sonucu bölgeye kazandırdığı ek değer in kar marjını arttırması • Yeni inşaat ve iskân standartları sonucu artan inşaat kalitesi ve planlı yapılaşma • * Özellikle büyük şehirlerde, şehirlerin dış bölgelerine yönelik ulaşım projeleri sayesinde farklı gelir gruplarına yönelik projelerin üretilebilmesine olanak sağlanması. 	<ul style="list-style-type: none"> • Yurtdışı ekonomik ve siyasi risklerin bulunması ve Türkiye'nin bu etkilere açık olması • Cari açığın ithalata dayalı malları ve yüksek enerji fiyatlarını etkilemesi sonucu maliyeti hızlı bir biçimde arttırması • İnşaat firmalarının zayıf sermaye yapısı • Kredi bulmalarındaki güçlükler ve yüksek faiz oranlarının hem arzı hem de talebi etkilemesi • Sektördeki şirketlerde kurumsallaşmanın düşük olması • Özellikle orta ve alt düzeydeki iş gücündeki düşük eğitim seviyesi • Bunun sonucu olarak mesleki yeterlilik sistemi yürürlüğe konmasına rağmen yeterli sayıda sertifikalı çalışan bulunmaması • Malzemelerde kalite kontrol sistemi olmasına karşın işçilik kalitesinde etkin bir kalite kontrol ve yapı denetimi hizmetinin yürürlüğe konamaması, • Artan vergilerin konut talebini olumsuz etkilemesi • * Vergiden kaçınmak amacıyla kayıt dışı işlemleri artması ve istatistiki bilgilerin etkilenmesi

• Fırsatlar	• Tehditler
<ul style="list-style-type: none"> • Genç nüfusun artan konut talebi sektörü canlı tutacak olmasındır. • Büyüyen sektörün Türkiye'deki inşaat sektörüne yatırım yapmak isteyen yabancı yatırımcıları çekmesi, • Türkiye'deki konut fiyatlarının, gelişen ülkelerdeki konut fiyatlarına göre daha düşük olması ve avantajlı coğrafi konumu sonucu yabancı yatırımcı potansiyelinin yüksek olması, • Artan ekonomik istikrar ve başarılı OVP hedefleri sayesinde eskiye oranla orta ve uzun vadeli planların başarı oranlarının yükselmesi • Artan nüfusun ve şehirleşmenin sonucu altyapı, ulaşım ve sosyal tesis ihtiyaçlarının artması, • AB uyum sürecinde konulan yeni standartların özellikle enerji alanında tasarrufu artırarak sürekli olarak cari açığı azaltıcı etkide bulunması • Türkiye'de geliştirilen inşaat ve konut projeleri sonucu elde edilen bilgi birikiminin (know-how) gerek bölge ülkelerine gerekse diğer ülkelere yüksek ihracat olanakları sağlaması • Ortadoğu da ve çevre ülkelerdeki mevcut ve gelecekteki potansiyeli yüksek yeni inşaat projeleri ve diğer iş olanakları, • *Yıllar içinde artan eğitim seviyesi ve sertifikalandırma sonucu, firelerin ve zaman kayıplarının azalması ve maliyetin düşmesi • Önümüzdeki yıllarda önemli kamu inşaat yatırımlarının planlanmış ve ihale edilmiş olması, • Kamu yatırımları sonucu bölgesel inşaat ve konut projelerinin çoğalması • * Alt yapı ihtiyaçlarının devam etmesi sonucu sektörde belli bir canlılığın sürmesi 	<ul style="list-style-type: none"> • Yurtdışı ve içi riskler ve düşük işletme sermayesi sonucu ekonomik krizlerden kolay etkilenme (geçmişe göre daha az olmasına rağmen) • AB standartlarını ve çevre kirliliğini önleme sonucu artan maliyetler, • Yabancı yatırımcının güçlü sermaye gücü ile rekabetin zorlaşması, • Bankacılık sektörünün oluşabilecek bir krizde inşaat şirketlerinden kredilerini vadesinden önce kapatmasını isteme olasılığının bulunması, • İnşaat şirketlerinde etkili bir risk yönetimi sisteminin kurulmaması ve risklerini önceden sınırlayıcı önlem almamaları sonucu finansal yapılarının olumsuz etkilenmesi, • * Düşük ve orta gelir grubunun talebinin daha az değerlendirilmesi, üst düzey gelir grubuna yönelik çok sayıda konut yapılması sonucu arzın bu segment için göreceli olarak artması

Görüldüğü üzere Türk İnşaat Sektörü ve özelinde konut alt sektöründe güçlü yanlar ile fırsatların taşıdığı potansiyel zayıf yan ve tehditlere göre çok daha fazla bulunmaktadır. Bu da hem yerli hem de yabancı yatırımcılar açısından fırsatları beraberinde getirmektedir. Küresel bir kriz olmaması durumunda yaşanabilecek dalgalanmalar sektörün dinamiklerini ve hedeflerini orta vadede pek etkilemeyecektir (Emlak Konut, 2014:61).

III. BÖLÜM

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada nitel bir araştırma deseni ekseninde örneklem dahilinde seçilen katılımcılardan elde edilen mülakat metinleri analiz edilmiştir. Analizlerde ilk önce betimleyici türde ve elde edilen bilgilerin tanımlayıcı istatistikleri incelenmiştir. Bu maksatla kelime frekansları ve kelime ağaçları ile incelenen olgu, bütüncül olarak anlaşılmaya çalışılmıştır. Daha sonraki bölümde ise olgunun, örneklem tarafından nasıl algılandığını anlayabilmek amacı ile içerik analizi yapılmıştır.

Nitel analizlerdeki betimsel inceleme aşamasında özetlenen ve yorumlanan veriler, içerik analizinde daha derin bir işleme tabi tutularak betimsel analiz sonucu keşfedilemeyen kavramlar ve temalar ortaya çıkarılabilir (Sığrı, 2018:275). Nitel analizlerde yaygın olan ofis yazılımları kullanılabileceği gibi kelime ve kavramların sayımı ile görselleştirilmesi ile bulunan kavramlar arasındaki ilişkilerin incelenmesini daha kolay bir şekilde sağlayan nitel analiz yazılımları da kullanılmaktadır. Bu araştırmadaki analizlerde Nvivo 12 Plus yazılımı kullanılmıştır.

Analizin ilk aşaması olan betimsel inceleme kısmında kelime frekansları ile bir miktar sayısallaştırmanın yapılması araştırmanın güvenilirliğini artıran unsurlardandır. İçerik analizinde ise metin haline dönüştürülen mülakatlardaki ilgili kavramlar kodlanarak daha sonra temalar elde edilmektedir. Nitel araştırmada içerik analizi, bir taraftan metnin içeriğinden anlamın yorumlanması ve incelenen metinlerin altındaki olguyu (fenomeni) anlamak için kullanılırken, diğer taraftan yorumsamacı paradigmanın etkisiyle, bilginin tek ve sabit olmadığını, keşfedilmesini, sorgulanmasını, bunun sonrasında ise kabul edilmesini öngören, merak etmeyi ve şüphe etmeyi öğütleyen pozitivist paradigma ile bağlantı kurarak, araştırmacılar tarafından metnin analizi için esnek bir yöntem olarak görülmektedir (Sığrı, 2018:293).

İçerik analizinde tek bir yöntemden ziyade üç farklı yaklaşım bulunmaktadır (Hsieh ve Shannon, 2005). Bu üç yaklaşımda metin içeriğinden anlamı yorumlamak

amacıyla kullanılmakla beraber birincisi olan geleneksel içerik analizi yönteminde kodlama kategorileri doğrudan metin verilerinden elde edilirken ikinci yöntem olan yönlendirmeli içerik analizinde, başlangıç kodlarının rehberliği için bir kuram veya ilgili araştırma bulguları ile başlanır. Son olarak özetleyici içerik analizi yönteminde ise anahtar sözcüklerin veya içeriğin sayılması ve bunların karşılaştırılarak altındaki anlamın yorumlanması sağlanır. Bu çalışmada temel olarak geleneksel yöntem kullanılarak kodlama verileri metinden elde edilmiş ve ikincil olarak da özetleyici yöntemden faydalanılmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Düzce ilinde Ocak 2019 itibarıyla inşaat proje müellifi sayısı 50 olup, 237 inşaat mühendisi bulunmaktadır. Araştırma için hazırlanan mülakat soruları inşaat sektöründe aktif olarak görev alan 18 mimar, mühendis, tedarikçi ve diğer mesleklerden ilgililere yöneltilmiştir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Nitel araştırma yöntemlerinde temel veri toplama teknikleri katılımcı gözlem, doğal gözlem, belge incelemesi ve derinlemesine görüşme (mülakat) gibi yöntemler bulunmaktadır (Creswell, 2007). Derinlemesine görüşmede araştırma konusu ile ilgili kişilerle belli bir amaç doğrultusunda konuşma yapılmakla beraber fenomenolojik görüşme türünde katılımcının araştırma konusu ile ilgili olay ya da olayları nasıl algıladığı, kavramlaştırdığı ve değerlendirdiğini ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır (Sığırı, 2018). Bu çalışmada veri toplamak amacıyla çalışma modeline uygun şekilde oluşturulan mülakat soruları (Ek-1) toplam kalite yönetimi uygulamalarının yapılara etkisinin araştırılması üzerine odaklanılarak kullanılmıştır. Mülakat öncesi katılımcıların araştırma için gönüllü oldukları teyit edildikten sonra şahıs ve şirket kimliklerinin gizli tutulacağı hatırlatılmıştır.

3.4. Veri Analizi ve Bulgular

3.4.1. Betimleyici Analizler

Storey (2007), nitel araştırmaların insanların olaylara bakış açılarını ortaya çıkarmayı hedeflediğini belirtirken, Dey (1993), nitel araştırmaların, istatistiksel verilerin analizine dayanan nicel araştırmaların aksine, insanların olayları nasıl nitelendirdiği sorusuna cevap aradığını belirtir. Dolayısıyla, nitel araştırmada, sayısal veriler daha azdır ve daha nitel veriler kullanılır. Bununla birlikte, birçok çalışmada, veriler hakkında ön bilgiler kelime frekansları veya kelime bulutu ya da kelime ağacı gibi yöntemlerle elde edilebilir. Bu kısımda içerik analizine geçilmeden önce veriyi özet şekilde inceleyebilmek amacıyla farklı betimsel gösterimler ile analizler yapılmıştır. Şekil 1’de incelenen metinlere dair kısa bir açıklama sunan kelime bulutu yer almaktadır.



Şekil 1 - Mülakat İçeriğine ait Kelime Bulutu.

Metin içeriklerinden üretilen kelime sıkları ise Tablo 1’de yer almaktadır. Bağlaçlar ve zamirler gibi kavram içermeyen kelimeler elendikten sonra kelime sıklıklarına göre ilk onuncu sırada yer alan kelimelerden inşaat doğal olarak birinci

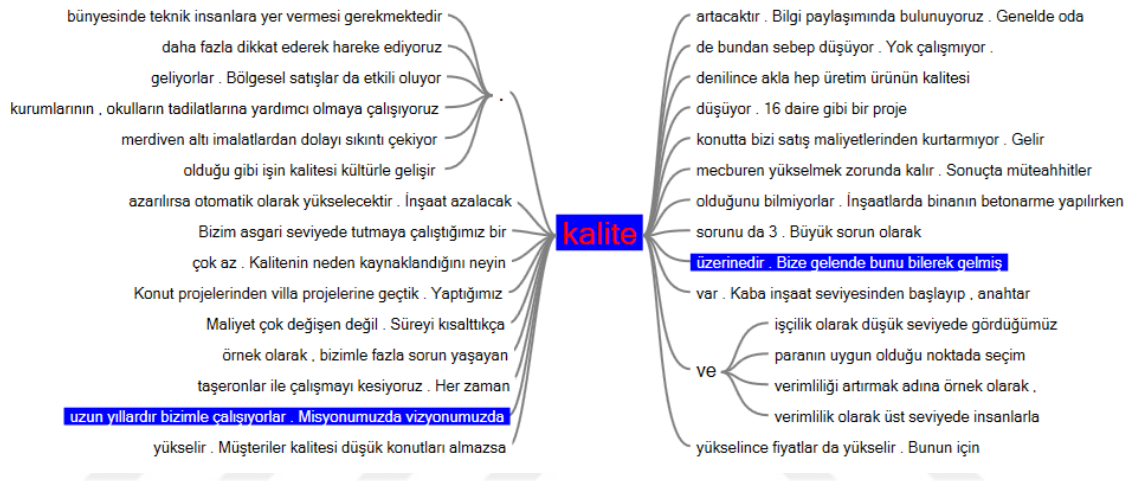
sırada yer alırken onu müşteri, Düzce, kaliteli, insan ve sektör kelimeleri takip etmektedir.

Tablo 1 - Tüm Metin İçeriklerine ait Kelime Sıklıkları.

Kelime	Frekans	Kelime	Frekans	Kelime	Frekans
inşaat	133	yerel	21	mimari	13
müşteri	108	esnek	20	sosyal	13
düzce	102	maliyet	20	bina	12
kaliteli	99	firma	19	estetik	12
insan	87	proje	19	mühendis	12
sektör	69	müteahhit	18	süreç	12
konut	45	satış	18	eleman	11
deprem	38	daire	17	hızlı	11
gayrimenkul	35	tasarım	17	türkiye	11
yeterli	32	uygulama	17	verimlilik	11
zaman	32	denetim	16	çalışan	10
malzeme	31	teknik	16	eğitim	10
memnuniyet	30	tercih	16	imar	10
yasal	25	fiyat	15	kalifiye	10
mesleki	24	para	15	ISO	9
risk	23	rekabet	15	işletme	9
sorun	23	vizyon	15	iyileştirme	9
ürün	23	durum	14	izin	9
yapı	22	uygun	14	piyasa	9
ivme	21	ekonomik	13	problem	9
kredi	21	mimar	13	şehir	9

Metin içeriklerini bütüncül bir bakış açısı ve özet bir şekilde irdeleyebilmek amacı ile kelime ağaçları üretilmiştir. Kelime ağacı metin içeriklerinde aranan bir veya birkaç kelime etrafında cümleler şeklinde oluşan anlamsal yapıyı kısaca göstermektedir. Araştırma yazılımı içinde bu kısımlardaki bağlantılar izlenerek cümlenin hangi paragraf içinde yer aldığına ulaşılabilir. Bu sayede anlamsal olarak gezinti yapmak

kolaylaşmaktadır. Bu doğrultuda Tablo 1’de yer alan ve metinlerde sıklıkla geçen kelimeler ile literatürde yer alan önemli kavramlardan kelime ağaçları üretilmiştir. Kalite kavramına ait kelime ağacı Şekil 2’de yer almaktadır. Görüleceği üzere katılımcılar kaliteyi farklı çerçevelerde kullanmışlardır. Bazıları kalitesizliği sektörün en büyük sorunlarından birisi olarak görürken bazıları ise kalite ve verimliliği bir arada kullanarak şirket vizyonlarında yer aldığından bahsetmektedirler.



Şekil 2 - "Kalite" Kavramına ait Kelime Ağacı.

Bu analizler daha önce ifade edildiği gibi özetleyici ve keşfedici bir tarzda ve betimsel olarak yapılmaktadır. Metinlerin anlam ve bağlamsal açıdan içeriklerinin incelenmesi ilerleyen safhalarda yapılacaktır. Diğer bir analiz sonucu Şekil 3’te görülmekle beraber müşteri memnuniyeti kavramını betimlemektedir. Burada kavramın çok fazla kullanılmadığı ilk başta göze çarpmakla beraber genel olarak kavramın müşteri memnuniyetinin göz önünde bulundurulduğu şeklinde kullanıldığı görülebilir.



Şekil 3 - "Müşteri Memnuniyeti" Kavramına ait Kelime Ağacı.

Şekil 4'te yer alan insan kavramına dair kelime ağacı incelendiğinde ise eğitimsiz veya niteliksiz insan kaynağından şikâyet edildiği görülebilir.

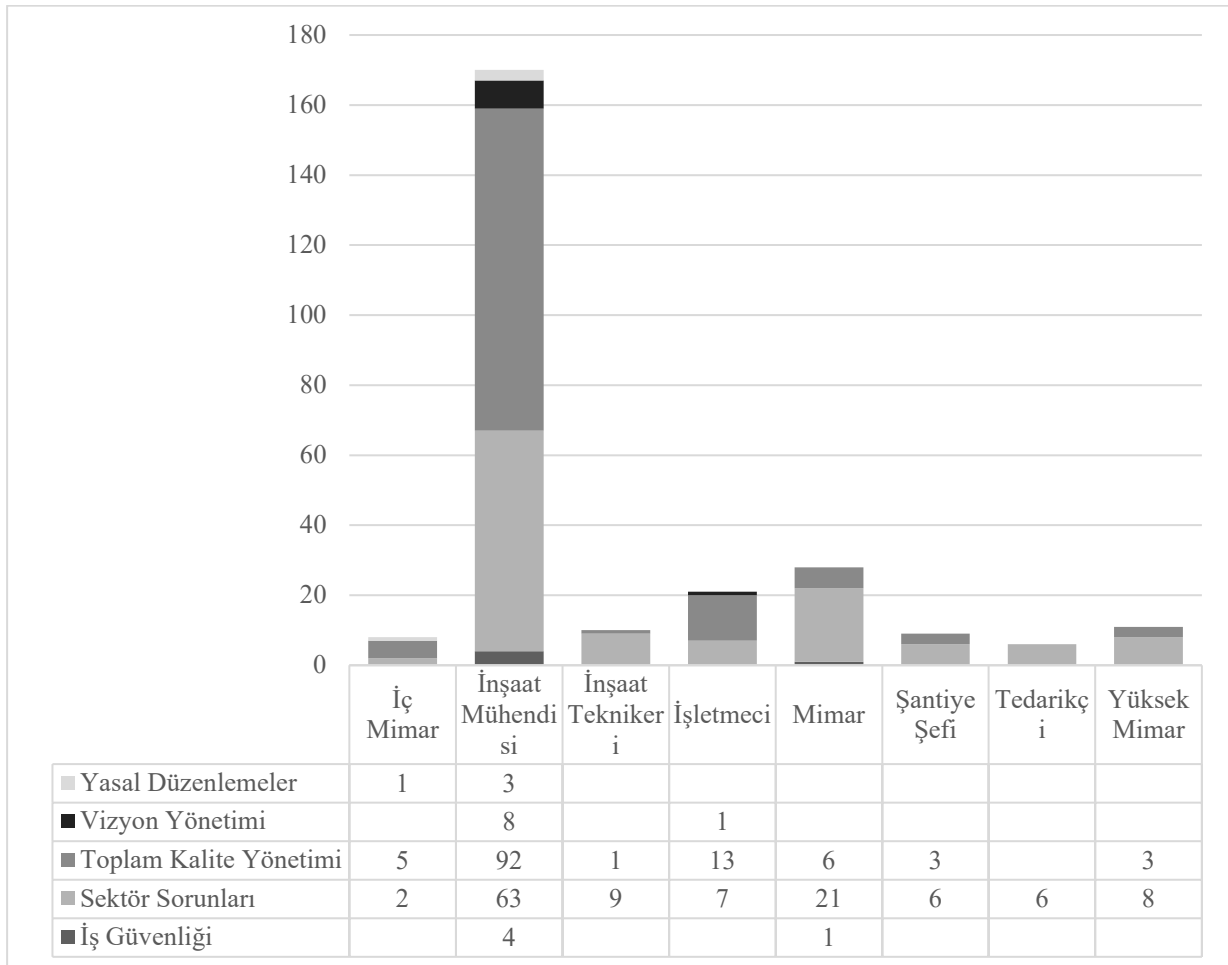


Şekil 4 - "İnsan" Kavramına ait Kelime Ağacı.

3.4.2. İçerik Analizi

İçerik analizi, verilerin geçerliliği ve güvenilirliği için güçlü bir durum oluşturmak için kullanan araştırmacıların kullanmasını gerektiren sosyal bir bilimsel yöntem olmakla beraber, içerik analizinde metnin içeriğinin anlamını yorumlanması ve incelenen metinler altındaki olgunun anlaşılması vardır (Sığırı, 2018:293). Günümüzde daha çok çeşitli yazılımlar vasıtası ile yapılan içerik analizlerinde veri olarak kullanılan metinler kavramlar çerçevesinde kodlanarak temalar oluşturulmakta ve bu doğrultuda çıkarımlar oluşturularak yorumlar yapılmaktadır. Bu kapsamda araştırma çerçevesinde mülakat neticesinde elde edilen verilen incelenmiştir. Şekil 5'te içerik analizi neticesinde elde edilen birinci seviye tematik konulara ait kodlama frekans değerleri

görülmektedir. Temalar: yasal düzenlemeler, vizyon yönetimi, toplam kalite yönetimi, sektör sorunları ve iş güvenliği şeklindedir.



Şekil 5 - İçerik Analizi Birinci Seviye Tematik Frekanslar.

İncelenen mülakat metinlerinin tüm düzeyleri içeren temalara ve katılımcılara göre ayrılmış frekans analizleri Tablo 2’de görülmektedir. Buna göre katılımcıların Toplam Kalite Yönetimi ve Sektör Sorunları temalarına ağırlıklı olarak yorum yaptıkları anlaşılmaktadır. Sektör sorunları temasında ağırlıklı olarak yer alan konular; eksik denetim (%2,7), yetkin olmayan rakipler (%3), yetkin olmayan insan kaynağı (%3,2) ve yasal sorunlardır (%3,7). Toplam Kalite Yönetimi temasında ise ağırlıklı olarak müşteri memnuniyeti (%10,7), standartlara uygunluk (%4) ve müşteri odaklılık (%2,9) bulunmaktadır.

Tablo 2 - Mülakat Metinleri Tematik Kodlama Frekansları.

Temalar / Kodlar	Mülakat	Frekans	Yüzde
İş Güvenliği	6	9	1,4%
Eğitim	3	3	0,5%
Tedbirler	1	2	0,3%
Sektör Sorunları	18	137	20,9%
Bilinçsiz Müşteri	6	13	2,0%
Denetimsiz Büyüme	9	12	1,8%
Eksik Denetim	12	18	2,7%
Finansal Sorunlar	8	11	1,7%
Gereksiz Risk	2	2	0,3%
Haksız Rekabet	1	2	0,3%
Hızlı ve Plansız Yapılaşma	5	7	1,1%
Yetkin Olmayan İnsan Kaynağı	13	21	3,2%
Pazarın Daralması	2	2	0,3%
Vizyonsuzluk	3	3	0,5%
Yasal Sorunlar, Eksiklikler	12	24	3,7%
Yetkin Olmayan Rakipler	14	20	3,0%
Toplam Kalite Yönetimi	17	137	20,9%
Eğitim ve Geliştirme	4	6	0,9%
İş Birliği	5	6	0,9%
Kalite Geliştirme	1	1	0,2%
Müşteri Memnuniyeti	16	70	10,7%
Destek	2	2	0,3%
Esneklik	14	19	2,9%
İletişim	3	3	0,5%
İstikrar	8	12	1,8%
Kalite	7	14	2,1%
Karlılık	5	9	1,4%
Yenilikçilik	4	5	0,8%
Müşteri Odaklılık	12	19	2,9%
Standartlara Uygunluk	13	26	4,0%
Tecrübe	5	9	1,4%
Vizyon Yönetimi	7	16	2,4%
Finansal İstikrar	1	1	0,2%
Güven Tesisi	4	4	0,6%
Kurumsallaşma	1	1	0,2%
Müşteri Ağını Genişletmek	3	3	0,5%
Pazara Hâkim Olmak	3	3	0,5%
Yenilenme	3	4	0,6%

3.4.2.1. Sektörel Sorunlar

Temalarda yer alan sektör sorunları hakkındaki görüşme metinleri incelendiğinde katılımcıların çoğunun “yetkin olmayan rakiplerden” rahatsız olduğu görülmektedir. Aşağıdaki metinlerde konuya özgü olarak mülakata katılanların “M” harfi ile kodlanmış cevapları görülebilir.

M-11: Kısmen doğru insanlar çalışıyor. Ama bizler gibi bu işin okulunu okuyarak yapan firma sayısı oldukça az.

M-13: Ben mimar olduğum için inşaat yapmamda problem görmüyorum. Ama kuyumcu da inşaat yapıyor. Herkes kendi işini yapmalı.

M-16: Herkesin inşaat yapıyor olduğunu düşünmesi. Evdeki her bayan dekoratör, kahvedeki her adam inşaat mühendisi. En büyük sorun bu açıkçası.

M-17: Birinci sorun herkesin müteahhit olması. Kalıpcısı, demircisi, parayı bulan herkes müteahhit oluyor.

M-3: Müteahhitlik anlamında iş tecrübesi olmayan firmalar KDV farkını kurtarmak için sektörde iş yapıyorlar.

Sektördeki diğer bir ana sorunun “yetkin olmayan insan kaynağı” olduğu görülmektedir. Katılımcıların buna yönelik olarak açıklamaları aşağıda yer almaktadır.

M-10: En önemli ilk sorun kalifiye eleman sıkıntısı. İşçilik noktasında çok sıkıntı yaşıyor. Teknik insan boyutuyla konuşuyorum. Mimar mühendis olup bu işi yapanlar adına konuşuyorum.

M-12: Sektördeki önemli sorun vasıflı yetişmiş eleman bulunamaması, buna bağlı olarak mesleki eğitim kurslarının yetersizliği.

M-13: İlk sorun inşaatta başlıyor. Eğitimsiz insan çalıştırma oranı çok fazla.

M-7: Yanlış proje, yanlış (ucuz) malzeme, yanlış imalat. %80 %90 çalışana projeden anlamıyor, teknik personel olmamaları sebebiyle. Doğru okuyamıyorlar projeyi ve her türlü sorumluluk ve görev mimara kalıyor.

“Yasal sorunlar ve eksiklikler” ise sektördeki sorunların başında gelmektedir. Buna ait metinler aşağıda yer almaktadır.

M-10: Acilen devletin müteahhitlik sektörüne al atması gerekiyor. Yaşanan süreci de dikkate alacak özellikte bir an önce teknik insanlardan KDV alma noktasında %1’de tutulmalıdır.

M-11: Özellikle şehrin belli caddelerinde belli yerlerinde mimari dizayna önem verilirse; hani şu dizaynın haricinde şu renk kartelası içinden seçip başka bir renk seçmeme, kompozit, taş giydirme vs. silikon cephe giydirme. Bunlarla alakalı belediye belli kanunlar, belli kurallar yaparsa Düzce’nin mimarisi gelişir.

M-14: Katılımcı bir karar verme mekanizması olması gerekiyor. Biraz daha yerelde olması gerekiyor. Uzaktan verilen kararların yorumlanamaması ve uygulanmaması sorun bence.

M-16: Mesleki eğitime genel saygı göstermemeleri. İmar planlarının depremden beri sürekli değişebilir olması, kolay müdahale edilmesi siyasetin bu işe çok karıştırılması.

Diğer bir sektörel sorun olan “eksik denetim” konusundaki metinler aşağıda yer almaktadır.

M-10: Yeterli miktarda denetim yapılmadığından dolayı kat sınırlaması yapılıyor. Ada bazında yapılaşma olmadığı için çarpık kentleşme oluyor.

M-12: Yerel yönetimlere gelen kişilerin şehir yapılandırılmasına izin verilirken takınmış oldukları yanlış tutumlar, henüz kat sınırlandırılması bile tam oturmuş değilken estetik kurulu olarak kurulan birimin binanın dış cephesine karışması gibi birçok örnek olması. Aynı zamanda kentsel dönüşüm programlarının yetersiz şekilde uygulamada olması.

M-13: Aynı şekilde iş güvenliğinde de problem çok. Kâğıt üstünde önlemler alınıyor gözüke de önlem alınmıyor. Çalıştırdığımız insana derdimizi anlatamıyoruz.

M-16: Binaları yapıyorsunuz, iskân aşamasına gelince bakıyorsunuz boyanmamış bile. Siva ve doğramaları kapatılan bina bitirilmiş kabul ediyor.

M-17: Eğitimle yükseltilir. Ustalarımız eğitilmiş olacak. Eskiden ustalara mesleki yeterlilik belgesi almıştık. Ancak çoğu inşaat firması uymuyor. Yabancı uyruklu çalışansa sektörde maalesef çok.

M-18: Müteahhitlerin birçoğunun şantiyenin başında olduğunu düşünmüyorum. Mimarların projeyi sıkı biçimde takip ettiğini düşünmüyorum. Yine eski düzende olduğu gibi müteahhit kafasıyla iş yapılıyor.

M-4: Düzenlemeler ilk etapta iyiydi. Fakat denetimlerinde ekonomik olarak müteahhittin eline bırakılmasından dolayı parayı verip beni denetle mantığı sektörün sekteye uğramasına neden oldu. Bu seferde merdiven altıları daha rahat hareket etmeye başladı.

Başka bir sektörel sorun olan “bilinçsiz müşteri” konusundaki metinler aşağıda yer almaktadır.

M-15: İnsanların (müşteriler) bilinçlenmesiyle yükselir. Müşteriler kalitesi düşük konutları almazsa kalite mecburen yükselmek zorunda kalır. Sonuçta müteahhitler satmak için inşaat yapıyorlar.

M-2: Birinci olarak müşterinin bilinçsiz yaklaşımı diyebiliriz. Pazarlık edip fiyat konusunda ikna oluyor. Satış anlamında karşısına çıkacak riskleri de söylüyoruz. İlk defa ticaret yapıyorsak aklında soru kalmayacak şekilde söylüyoruz. Parasını ödemişse satışını en kısa zamanda vermek istiyoruz. Sonrasında herhangi bir mağduriyet yaşamaması için alınması gereken önlemleri şeffaf şekilde söylüyoruz. Ama müşterinin ilk kriteri fiyat oluyor.

M-4: Yani kaliteden ziyade fiyata bakarlar. Ama kaliteli ürününde kaliteli olduğunu anlarsa sadece para değil, güven para piyasada bilinirliği bu işi ne kadar zamandır yaptığı hepsi fiyatını etkileyen şeyler. Kaliteye çok dikkat eden müşteri yoktur.

M-6: Bilinçli müşteri çok az. Kalitenin neden kaynaklandığını neyin kalite olduğunu bilmiyorlar. İnşaatlarda binanın betonarme yapılırken çok düzgünse ya da hızlı gittiyse çok iyi iş yapılıyor diye konuşuluyor. Ancak bununla birlikte teknik olarak da bakılması gereken şeyler var.

M-7: Müşteriden müşteriye değişiyor. Ancak çoğu müşteri malzeme kalitesinden anlamıyor. Sizin ne sunduğunuza bağlı o anki renklere dokuya aldanabiliyor. Malzeme kalitesi kendini birkaç yıl sonra gösteriyor.

M-8: İnsanlar bilinçli hareket edecek. Kıyafet alırken kumaşın kalitesine bakıyor, dokunuyorlar, inceliyorlar. Ev alırken bu kadar dikkatli olmuyorlar. Daha çok para vermelerine rağmen. Arabanızı değiştirmeniz bile daha kolayken ev için aynı şey geçerli değil. Bilinçli müşteri kaliteli olanı almakla bütçesine göre aldığı arasındaki farkı ayırt edebilmeli.

3.4.2.2. Toplam Kalite Yönetimi

Mülakatların içerik açısından incelenmesi neticesinde Toplam Kalite Yönetimi'ne yönelik kavramlar ve kodlar çıkarılmıştır. Kodlamalar arasında en çok yer tutan müşteri memnuniyetidir (%10,7). Aşağıdaki metinlerde Toplam Kalite Yönetimi teması altında bulunan başta müşteri memnuniyeti olmak üzere diğer bazı ifadeler yer verilmiştir.

M-1: İhtiyaca göre çalışıyoruz. Okulda aldığım estetik kaygıyı yansıtıyorum çizimlerime. İstenilen işte kişiye en iyiyi nasıl gösteririz, göz önüne alıyoruz.

M-10: Binalarda ses ısı izolasyonu dikkat ettik. Her binamızda kendimiz oturacak gibi çalıştık.

M-10: Taahhüdümüz önemli. Doğru bir nokta. Hem kaliteli hem zamanında yapmaya özen gösteriyoruz. Planlamamızı iyi yapıyoruz.

M-11: Doğru yerde doğru konut projeleri geliştirmeye çalışıyoruz. Yapmak için değil de nitelikli değer kazandıran projeler yapmak istiyoruz.

M-11: Yaptığımız villalar özellikle biraz daha lüks konut yaptığımız için butik çalışıyoruz. Seramiğinden parkesine kapısına kadar müşteriler kendileri seçebiliyorlar. Düzce standartlarının üzerinde yapabileceğimiz en iyi malzemeyi kullanıyoruz.

M-13: İmalat sırasında projenin dışına çıktığımız o alana uyarladığımız oluyor.

M-16: Mesela ben Fiskobirlik binasını yaparken Düzce'de ilk defa cephe tuğlasını kullanmıştım. Silikon cepheyi ilk ben getirdim. İskeleleri kurdurup işin uygulamasını ustalarla birlikte takip ederek yaptık.

M-2: Bizim yaptığımız satışlar bunun altında olup %10-%15 arasında çalışıyoruz. Amacımız alan yatırımcının daireyi teslim aldığı anda üzerine kar koyup satmasıdır. Genel

olarak satışımızda uyguladığımız politika hep müşteriye kâr marjı bırakmak olduğu için bu bizi zorluyor.

M-3: Müşteri memnuniyetini müşterilerden alınan tavsiyeleri önemsiyoruz. Yeni projelerimizde bulundurarak projelendirme yapıyoruz ve hayata geçiriyoruz.

M-5: Her binanın her müşterinin her dairenin farklı ihtiyaçları var. Bahsettiğimiz farkındalıklar değişkenlik göstermekte. Giriş holü uzun bir binada bina girişinin arkasına bir asansör butonu koyarak yürürken asansörün gelmesini sağlıyor beklemeyi önliyoruz veya yakınlarında eski ahşap bina bulunan apartmanlara yangın dolabı koyuyoruz.

M-6: Biz şöyle bir karar aldık: İnsanlar hayatlarında bir ya da iki kere ev alabiliyorlar. Evlerini kendi zevklerine göre tasarlayabilmeleri için 8-10 parametreyi seçmelerini sağladık.

M-6: Müşterilerin beğenmediği uygun görmediği bizimde hatalı yapabildiğimiz imalatlar varsa bunları değiştirmeye çalışıyoruz.

M-7: Özellikle dış cephede büyük farklar yaratıyoruz. O da hem mimarın hem bizim hem de çalışanlarımızın katkısıyla oluyor. Takım çalışması sonrası ortaya çıkıyor. Bahçe duvarı, peyzaj onlara önem veriyoruz.

M-8: Herkes herkesi aynı derecede memnun edemeyebilir. Şu ana kadar yaptığım dairelerden hiç şikâyet almadım.

M2: Kalite denilince akla hep üretim ürünün kalitesi geliyor. Ama toplam kaliteyi üst seviyeye taşıyacaksak, buradaki ana aktörlerin ve yardımcı aktörlerin tamamında iyileştirme yapılmalı. Üretici- tüketici-yüklenici ana aktörler araçlar, yönetici-tüketici arasındaki yapı denetimciler hepsinin içinde bulunduğu sürecin tamamına yönelik iyileştirmeler yapılmalıdır.

M10: Taahhüdümüz önemli. Doğru bir nokta. Hem kaliteli hem zamanında yapmaya özen gösteriyoruz. Planlamamızı iyi yapıyoruz.

M2: Biz sattıktan sonraki süreçte de aktif olarak yer alıyoruz bu durumda tercih sebebi oluşturuyor. Satış ve satış sonrası ilgimiz. Teknik anlamda bir sorun yaşadıklarında da kolayca bize ulaşabiliyorlar. O anlamda da detaylı şekilde hizmet veriyoruz.

Toplam Kalite Yönetimi teması altında yer alan diğer bir konu da “standartlara uygunluk” ile “eğitim ve geliştirme” konularıdır. Bunlara verilen yanıtlar aşağıda sunulmuştur.

M-10: Ustalarımızı uyarıyoruz. Ceza ödül sistemiyle çalışıyoruz. Malzemeli işçilik vermiyorum. Malzememi kendim alırım.

M-16: Benim zekâm doğrultusunda hayal etmeye çalıştığım binaları insan eliyle Düzce’de inşa ettirmek çok mümkün olmuyor. Yumurta şeklinde bir bina yapmak istiyorum desem de mevzuatlar ve yönetmelikler buna müsaade etmiyor.

M-12: Bizim asgari seviyede tutmaya çalıştığımız bir kalite var. Kaba inşaat seviyesinden başlayıp, anahtar teslimine kadar bunu ortaya koymaya çalışıyoruz. Yaptığımız projelerin statik hesaplarında doğru miktarları kullanmaya çalışıyoruz. Onun haricinde kullandığımız armatürlerde, aksesuarlarda ince imalata ilişkin malzemelerde bizi ve müşteriyi mağdur etmeyecek ürün seçimi yapıyoruz.

M-4: İnsan kalitesi açısından bizim için önemli olan inşaat mühendisi olduğumuz için statiktir. Statik noktasında hiçbir esnekliğimiz yoktur.

M-6: Sistemimiz öyle kurulu ki kaliteye uymayanla yollarımızı ayırmak zorunda kalıyoruz. Âmâ çalışanlarımız hep uzun yıllardır bizimle çalışıyorlar. Misyonumuzda vizyonumuzda kalite üzerinedir.

M-9: Farklı bakış açısına sahip mimarlar, vicdan muhasebesini çok iyi yapan statiker inşaat mühendisleri ile çalışmaktayız. Ortaya koyduğumuz projelerin fenni şartlara uygun şekilde uygulanmasını çok sıkı bir şekilde denetlemekteyiz. İnşaat aşamasında işinde uzman usta ve kalfalar ile çalışmaktayız.

M-10: Olabildiğince durumu anlatmaya çalışıyoruz. Konferanslara, fuarlara, eğitimlere katılmaya çalışıyoruz.

M-5: Yeni malzemeleri takip ediyoruz. Fuarlardan ve tedarikçilerden bilgi alıyoruz. İşçilerin kendisini yenilemesini sağlamak için imkanlar yaratmaya çalışıyoruz. Tedarik firmalarının ücretsiz kursları oluyor, onlara katılmalarını sağlıyoruz. Alçı fabrikası sıvanın alçının nasıl yapılacağını gösteriyor, boya fabrikası da aynı şekilde nasıl boya yapılacağını gösteriyor.

M-9: Çalışanlarımıza kaliteyi aşlamak adına iş güvenliği ve mesleki yeterlilik eğitimleri aldırıyoruz. Bunun yanında bilgi ve tecrübelerimizi onlara aktarmak amacıyla iş sırasında çeşitli toplantılar yapmaktayız.

3.4.2.3. Vizyon Yönetimi

Vizyon yönetimi açısından katılımcılardan alınan yanıtlar incelendiğinde daha çok pazara hâkim olmak, müşteri ağını genişletmek, yenilenme, güven tesisi ve finansal istikrar gibi konulara değinildiği görülmektedir. Aslında içerik analizindeki tematik kodlamalardan yapılabilecek bir çıkarım, örneklem dahilindeki firmaların vizyondan ziyade mevcut sorunlardan dolayı firma olarak hayatta kalmaya çalıştıkları ifade edilebilir. Nitekim aşağıda yer alan vizyon yönetimi konusundaki açıklamaların vizyonerlikten uzak bir görünüm sergilediği ifade edilebilir. Bu nedenle olsa gerek araştırma kapsamındaki verilerden toplam kalite yönetimi ve vizyon konularında bir kesişime rastlanılamamıştır.

M-10: Vizyon yönetimimiz ülke olarak yeterli değil. Ülkenin vizyona ihtiyacı var. Bu noktada öncelikle müteahhitlerin teknik insan olması gerekiyor. 550 milyon nüfuslu Avrupa'da müteahhit sayısı 35 bin iken Türkiye'de 342 bin.

M-2: Genel itibariyle oluşmuş olan müşteri yatırımcı kitlesini genişleterek yapacağımız doğru yönlendirmelerle, doğru projelerle üst seviyeye taşıyabilmek. Yatırımlık konut arıyorum diyen vatandaşın adresi olabilmek.

M-5: Yeni malzemeleri takip ediyoruz. Fuarlardan ve tedarikçilerden bilgi alıyoruz. İşçilerin kendisini yenilemesini sağlamak için imkanlar yaratmaya çalışıyoruz. Tedarik firmalarının ücretsiz kursları oluyor, onlara katılmalarını sağlıyoruz.

M-6: Vizyonumuz yeniliğe açık. Bir işi zorunluluktan yapıyor olsak da yine de düzeltme ihtiyacı duyuyoruz. Mimarlığın ve mühendisliğin getirdiği ilkelerin yakınında hareket etmeye çalışıyoruz.

M-7: Yaptığımız kalite konutta bizi satış maliyetlerinden kurtarmıyor. Gelir seviyesi yüksek kesime hitap eden üretime geçtik.

3.4.2.4. İş Güvenliği

Katılımcıların “iş güvenliği” konusunda sorular arasında bulunma da vermiş oldukları yanıtlar bulunmaktadır. Bunlara aşağıda yer verilmiştir.

M-4: 50 kişiyle muhatap olmaksızın 2 tane taşeronla muhatap olmayı tercih ediyoruz. Baret takmayana baret taktırmanın yöntemini arıyoruz. Yüklü miktarda inşaat yapan müteahhitler bunu yapabiliyor.

M-4: İş güvenliği noktasında mutlaka iş güvenliği uzmanlarıyla çalışıyoruz. Ayda 2 kere geliyorlar. Her ekibi ayrı ayrı eğitiyorlar.

M-5: Mesleki kurslar ve iş güvenlik eğitimleri dışında yaptığımız bir şey maalesef yok.

M-6: Onun dışında ayda 1 defa taşeronlarla toplantı yapıyoruz. Eksiklikleri, aksaklıkları konuşuyor, düzeltmeye çalışıyoruz. İş güvenliği en önemli konu. Bunun için çok kez bir araya geldik.

M-7: Yeterli olmadığı noktalar çok. İş güvenliği de bir o kadar sıkıntılı. Yetki karmaşası var.

M-9: Çalışanlarımıza kaliteyi aşılacak adına iş güvenliği ve mesleki yeterlilik eğitimleri aldırıyoruz. Bunun yanında bilgi ve tecrübelerimizi onlara aktarmak amacıyla iş sırasında çeşitli toplantılar yapmaktayız.

3.4.2.5. Yasal Düzenlemeler

Katılımcıların “yasal düzenlemeler” konusunda vermiş oldukları yanıtlara aşağıda yer verilmiştir.

M-1: Yönetmeliklerde çok eksikler var. Bazen belediyeler bile çözüm bile bulamıyor. Çünkü onlarda merkezden yapılıyor.

M-2: Bir diğer sorunda yapılaşma. Kurallara göre yapılaşma ama. Kuralların, kanunların sabit kalmaması. 2 kattı, 3kat oldu, 4 kat oldu. Konuralp'te sürekli değişiyor. İmar şartları sürekli değişiyor, estetik kurul vardı, kalktı muhakkak olması gerekiyor.

M-2: Teoride var sürekli değişiyor. Yeterli olmadığı yerlerde çok. Süreci yönetenler inşaat sektöründe çalışanların her zaman abartılı rakamlar kazandığını varsayarak sorumluluklarını artıracak birtakım kurallar devreye sokuyorlar.

M-9: Yasal düzenlemeleri yeterli buluyorum. Ancak son 10 yılda o kadar çok yönetmelik ve yasa değişti ki, bazen ayak uydurmada zorluklar yaşıyoruz.

Araştırma kapsamında katılımcılara yöneltilen bir başka soru ise liderlik, yönetim, insan, sistem, süreç ve donanım açısından kendi firmalarını 1 ila 5 arası bir puanla değerlendirmeleri istenmiştir. Bu soruya cevap veren sekiz katılımcıdan beşi 4, ikisi 3 ve biri de 2 puan ile kendilerini değerlendirmiştir.



IV. BÖLÜM

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırma kapsamında elde edilen mülakat metinlerinin hem betimsel hem de içerik analizi sonucu bazı sonuçlara ulaşılmıştır. Betimsel olarak katılımcıların inşaat sektöründe kalite ve müşteri memnuniyetine önem verdiği ifade edilebilir. Bunun yanı sıra yapılan içerik analizinin bize gösterdiği daha derin sonuçlar bulunmaktadır. İçerik analizi neticesinde ortaya çıkan temalar; yasal düzenlemeler, vizyon yönetimi, toplam kalite yönetimi, sektör sorunları ve iş güvenliği konularındadır.

Sektörel sorunlar açısından elde edilen sonuçlar incelendiğinde, sorunların ilk üçünde yetkin olmayan rakipler, yasal sorunlar ve eksiklikler ile yetkin olmayan insan kaynağının bulunduğu görülmektedir. Genel itibari ile yetişmemiş veya yetkin olmayan insan kaynağından şikayetçi olan katılımcıların bu nedenle kalitenin düştüğü ifade etmişlerdir. Hatta bazı durumlarda projenin yanlış okunmasına varan hatalı işçilik ve işlemlerden dolayı sorunlar yaşandığı belirtilmiştir. Diğer bir sorun noktası ile yetkin olmayan rakiplerin bulunmasıdır. Bir bakıma maddi gücü bulunan hemen herkesin bu sektöre kolaylıkla girebilmesi hem kaliteli rekabeti zorlaştırmakta hem de bilinçsiz müşteri faktörü ile birleştiğinde sektörde kaliteli proje üretmek isteyen aktörleri zor duruma sokmaktadır. Ayrıca sektöre hem eğitimsiz hem de tecrübesiz olarak giren yetkin olmayan rakipler müşterilerin güvenini zedeleme konusunda da diğer yetkin olanlar için bir tehdit oluşturmaktadır. Diğer bir sorun ise yasal sorunlar ile eksikliklerdir. Bu durum bir yandan şehrin dokusuna zarar veren şehir plancılığı gibi makro bir sorun teşkil ederken diğer taraftan müşterinin kalitesiz veya emniyetsiz bir bina satın almasına varan mikro sorunları da kapsamaktadır.

Sektörün kaliteye ve standartlara önem verecek şekilde gelişebilmesinin önündeki engellerden birisi de bilinçsiz müşteri faktörüdür. Bu durum bir yandan kalitesi düşük konutların üretilerek rahatlıkla satılabilmesine olanak sağlarken bir yandan da neredeyse tek önemli faktörü ücret olan müşterinin sektör içindeki aktörler arasında kaliteli bir rekabetin oluşmasını engellemesidir. Nitekim bu türden müşterilerin

yoğun olduğu bir piyasada aktörler rekabet açısından sadece maliyete odaklanabilecek ve kaliteli, sağlam ürün üretme konusunda fazla endişeli olmayabilecektir.

Toplam kalite yönetimi açısından örneklem dahilinde elde edilen verilerden sektör değerlendirildiğinde, yetkin olmayan rakipler ile bilinçsiz müşteri faktörünün yansımaları görülmektedir. Nitekim bu iki faktör toplam kalite yönetimi konusunda beklenenden daha az uygulama ve değerlendirmelerin olduğunu göstermiştir. Üreticiler bu noktada proaktif bir şekilde kalite yönetimine önem vermekten ziyade ihtiyaca yönelik ve standartların ön gördüğü şekilde veya başka bir ifade ile olağan bir şekilde çalışmaktadırlar. Oysa toplam kalite yönetimi bir yandan tüm süreçlerde hem kaliteli bir üretimi mümkün kılması gerekirken diğer taraftan müşterinin ihtiyacını dikkate alan bir planlamayı başından itibaren içermesi gerekmektedir. Ancak sektördeki finansal sorunlar, yasal sorunlar ile eksik denetimlerin ve pazarın daralmasının da bunun önünde bir engel olduğu düşünülmektedir. Bu noktada toplam kalite yönetimi ile paralel olarak vizyon yönetimi konusunda da dar bir bakış açısının hakim olduğu görülmektedir.

Yapılan görüşmeler sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Görüşme yapılan mühendislerin büyük çoğunluğu, inşaat sektöründe kalitenin taşeron seçimi, işini iyi yapan firmalarla çalışmak, kalifiye personelle iş takibi (şantiye şefi, şantiye sorumlusu, tekniker, mühendis v.b.) Gayrimenkul sektöründe piyasa ihtiyaçlarını ve müşteri isteklerine göre yeniliği takip edilerek hazırlanan projeler sayesinde yükseltilebileceğini söylemiştir.

Düzce için uygulanan yasal düzenlemelerin yeterli bulunmadığı. Henüz oturmamış birçok uygulama bulunurken her sene bir şeylerin eklenip çıkartılması Düzce'nin çehresini çok etkilemektedir. Örneğin yerel yönetim tarafından çıkartılan estetik kurulu adı altındaki kurul bir cadde üzerinde çok farklı renklerde dış cephelerin ortaya çıkmasını sağlayabiliyor bu da henüz ne yaptıklarını bilmediklerini oturmuş bir düzenin olmadığını gösteriyor. Bir başka örnek adalaşmalar sağlanırken adama göre muamele uygulanması çarpık adaların ortaya çıkmasına yol açıyor. Bunun gibi birçok örnek deprem sonrası hala oturmamış bir yönetmeliğin getirisi olarak bölgemize zarar veriyor.

İnşaat, gayrimenkul sektöründe kalitenin yükseltilmesi için, müteahhitliğin kaldırılması lazım. Çünkü şöyle oluyor; bir arsanız var, ona bir şey yapılmasını istiyorsunuz. Bize arsa sahibi değil müteahhit geliyor. Biz müteahhittin mimarı oluyoruz, oraya teklif vermiş oluyoruz. Asıl yapılması gerekenden şaşmış oluyoruz. Bir yapılması gereken bir de müteahhittin istediği var. Müteahhit maddi kaygıyla yaklaşıyor. Sadece finanse edip karını alması gereken bir kurum olması lazım.

1999 yılında iki farklı depreme maruz kalan Düzce'nin inşaat sektörü Gayrimenkul anlamında kat düşümünden dolayı sekteye uğradı diyebiliriz. Planlama yönünde gelişmeler yaşandı. Etrafa yayılma daha çok oldu. Merkez dışı arsalar daha çok değer kazandı.

Düzce'de gayrimenkul sektörünün önemli sorunları arasında, imarda düzensizlik en büyük sorun o. İmar planlamasının düzensiz olması. Düzce için en büyük sıkıntı. Herkesin müteahhitlik yapabiliyor olması. Bence müteahhitliği mimarların ve mühendislerin yapıyor olması gerekli ya da bünyelerinde mimar ve mühendis bulunduran firmaların olması doğru 3. Sorunda ekonomik ve ekolojik durum.

Düzce inşaat firmalarının çoğunun ISO:9001 belgesine sahip yapı malzemeleri kullandığı tespit edilmiştir.

Müşterileri kitlemiz genelde durumu iyi olan esnaf durumu iyi olan arkadaşlarımız. Villa yaptığımız için karı-koca özellikle çalışan memur müşterilerimiz var. İlk başta topraktan aldıkları için banka garantörlüğü istiyorlar. Geçen yıl ki Ağustos ayından beri faiz oranlarını yakalamakta biraz güçlük çekiyoruz. Firmanın bu işi yapıp yapamayacağına baktıklarını tahmin ediyorum. Daha önceden peşinatlarımızı daha yüksek ve rahat biçimde alıyorduk. Şimdi ise bizde onları çok sıkılamak adına hakkediş olarak alıyoruz inşai süreç boyunca. Son 7-8 aydır müşterilerde temkinli davranışlar gözlemleniyor bu da piyasayı etkiliyor.

İnşaat sektöründe kalite, belediyemiz, çevre ve şehircilik Düzce merkezinde mimariye önem vermek zorunda. Çünkü bir sokağa giriyorsunuz farklı bir dizayn bir sokağa giriyorsunuz farklı bir dizayn. Özellikle şehrin belli caddelerinde belli yerlerinde mimari dizayna önem verilirse; hani şu dizaynın haricinde şu şu renk kartelası içinden

seçip başka bir renk seçmeme, kompozit, taş giydirme vs. silikon cephe giydirme. Bunlarla alakalı belediye belli kanunlar, belli kurallar yaparsa Düzce'nin mimarisi gelişir. Ama şimdi şöyle de bir şey var. Bu işi hiç bilmeyen adam da bu işi yapıyor. Zevk unsuru hiçbir şey yok. Bir de siz bir şeyler yapmaya çalışıyorsunuz. Yaptığımız güzel şeyler de gözüküyor. İstanbul'un belli yerlerine bakın niye değerlenmiş? Güzel yapılaşma olduğu için. O zamanda yüksek fiyatlara verilebiliyor. Bir arka sokağında yapılaşma çok kötü olduğu ona göre fiyat oluyor. Ama aslında arabayla 5 dakika bile değil.

Düzce'de gayrimenkul sektörünün önemli ilk 3 sorunu arasında nitelikli konut üretilmiyor. Herkesin müteahhit olması niteliği düşürüp, niceliğin artması dolayısıyla da talebin düşük görülmesi. Aslında konut açığı var diyorlar ama şehir merkezinde bir yerde oturulabilir bir proje bulmak zor. Burada yine yerel yönetimin şehir planı oluşturmaması devreye giriyor bence. Merkezi toparlamadan dışarı aktarıp hem konut , inşaat üretimini artırılırsun hem de rantable olmuyor.

V. BÖLÜM

5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Yapılan görüşmelerden sonra aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Deprem ve Deprem Sonrası

- Yaklaşık 26 bin konut kullanılamaz hale geldi.
- Devlet eliyle konut açığının bir kısmı giderildi.
- 7-8 yıl özel teşebbüsün hakim olmadığı bir piyasa vardı.
- Özel teşebbüsler, üniversite, organize sanayi, artan nüfus artışı
- Deprem sonrasında konut ihtiyacının tam olarak karşılanamaması açık bir inşaat pazarını ortaya çıkardı.
- Türkiye'nin çoğu yerine göre son 10 yılda çok hızlı yapılaşma gerçekleşmiş oldu.
- Kendi halinde gelişen bir Pazar oldu.
- Yer seçimi, inşaatların niteliği, kat sayısı sürecin içerisinde tanımlanacak her şey çok planlı ilerlemedi.
- Deprem sonrası yaşanan yıkımla yeni yapılara, konutlara ihtiyaç doğdu.
- Binaların yenilenmesi ihtiyacı doğdu.
- Hibeler verildi.
- Teşvik olması sebebiyle yatırımcı artmış oldu.
- Sanayileşme ve ticaret gelişti.
- Arz talep dengesizliği geldi.
- Hızlı bir imalat başladı.
- Sadece Düzce firmaları inşaat yapmış olsaydı konut ihtiyacı devam ederdi.
- Farklı şehirlere büyük firmalar pastadan pay almak için Düzce'de inşaat yaptılar.
- Yeterince planlama yapılmadı.

- Yeni yerleşim yerleri daha derli toplu olup, aynı şeyi şehir merkezi için söyleyemeyiz.

- Şehir merkezi deprem sonrasında beri daha kötüye gidiyor.

- Hala 7-8 yıl önceki fiyatlardan daire satılmaya çalışıyor.

- Şuan noktada hızlı bir düşüş olup, son ekonomik krizin etkisiyle de düşüş devam edecektir.

- İdarenin bir karar alıp iyi bir planlama yapması gerekirken bunu fırsata dönüştürüp değerlendiremedi.

- Statik anlamda ve inşaat kalitesinde iyileşme görülmektedir, ancak şehir planı anlamında estetik anlamda olumlu gelişmeler yaşanmadı.

- Bir daha aynı şiddette deprem olsa aynı sonuçla karşılaşılmaz.

- İnşaat kalitesi olarak yapı denetimlerin denetliyor olması, laboratuvarlarca beton kalitelerinin denetleniyor olması olumlu yaşanan gelişmelerdir.

- 2005 yılından sonra inşaat sektörü canlanınca kalıcı konutların popülaritesi de düştü.

- Deprem sonrası 3-5 yıl maddi anlamda sıkıntılı bir süreç geçirildi.

- Maddi manevi yıkım yaşanmış oldu.

- Ekonominin iyi oluşu, alım gücünün artması nedeniyle değil de Düzce'de bina olmayışından büyük bir boşluk vardı.

- Mahalle ya da ada bazlı değil de parseller bazlı çözüme ulaşılmaya çalışıldığı için sorunlar birbirine eklenerek devam ediyor.

- Plansız bir gelişme gerçekleşti. Merkezden başlayıp daha planlı yayılmalıydı. Ancak o dönemde bu alanda çalışan insanların hayatını kaybedenlerinin olması, başka şehire taşınmaları, davalarla uğraşmak zorunda kalmaları nedeniyle sorunlar çözülemedi.

- İmar planı depremden sonra yeni oluşturuldu.

İnşaat Sektörünün Gayrimenkul Sektörünün Sorunları

- Herkesin inşaat yaptığını düşünmesi,

- Mesleki eğitime genel saygının gösterilmemesi,

- İmar planlarının depremden beri sürekli değişmesi,

- Çalışanların eğitimsiz olması, kalifiye eleman olmaması,
- Herkesin pastadan pay almak istemesi,
- Nitelikli konut üretilmemesi,
- Çok fazla müteahhitin olmasıyla niceliğin artıp niteliğin düşmesi,
- İnşaat ustalığının yetersizliği,
- Maddi kaygıların hakim olması,
- Yerel yönetimlerin yaptığı kısıtlamalar,
- Teknik personel yetersizliği,
- Yanlış projelendirme,
- Kalitesiz malzeme kullanımı,
- Yanlış imalat,
- Projenin doğru değerlendirilip anlaşılmadan yapılması,
- Şehir dışından çok fazla firmanın sektörde olması,
- Şehir dışından gelen firmaların arz talep dengesinin bozulması,
- Genel güncel ekonomik sıkıntılar,
- Kredi faiz oranlarının yüksek olması,
- Gayrimenkul sektörünün yatırım amacı olmaktan çıkması,
- Müşterilerin bilinçsiz yaklaşımı,
- Kuralların, kanunların sabit kalmaması,
- Yapılaşmadaki sorunlar,
- İnşaat sektörünün üç aktöründe de sorun olması (üretici-tüketici- yasal kısım)
- Aracıların yanlış yönlendirmeleri,
- Taşeron firmaların fiyat odaklı çalışmaları,
- Üreticilerin tüketiciyi (müşteriyi) yanlış yönlendirmesi,
- M2 fiyatlarında brüt m2 fiyatlarının net m2 fiyatı gibi gösterilmesi,
- M2 fiyatlarını doğru aktararak satış yapan inşaat firmalarının zor durumda kalması,
- İmarlı arazi azlığı,
- Satışlarda yaşanan bilgi kirliliği,
- Hammadde yapı elemanlarının şehir dışından teminin yeterli olmaması.

Kalite Nasıl Yükseltilir?

- Taşeron seçimi iyi yapılarak,
- İşini iyi yapan firmalarla çalışmak,
- Kalifiye personelle iş takibi yaparak,
- Gayrimenkul sektöründe piyasa ihtiyaçlarına ve müşteri isteklerine göre yeniliği takip ederek hazırlanan projeler sayesinde,
- Üretici- tüketici- yüklenici ana aktörlerin, yönetici- tüketici arasındaki yapı denetimciler hepsinin içinde bulunduğu sürecin tamamına yönelik iyileştirmeler yapılmalı,
- İnsanların eğitimiyle yükselir,
- Her sektörde olduğu gibi işin kalitesi kültürle gelişir,
- Daha sınırlı insanlar çalışmalı,
- Müteahhitin, tedarikçinin, ustanın kalitesi yükseldikçe sektörün kalitesi de yükselmiş olacaktır.
- Doğru projelendirme, doğru malzeme, doğru imalat ile,
- Müteahhit sayısı azalırsa otomatik olarak yükselecek böylelikle inşaat azalarak kalite artacaktır.
- Müteahhitin maddi kaygılarla yaklaşmayıp sadece işi finanse eden ve karını alan bşr kurum olması gereklidir.
- Çalışanlar ürettiğimiz ürünü alanlar (müşteriler) ve patronlar hepimizin bildiği doğruları yerine getirdiğimizde zaten kendiliğinden yükselecektir. Birinin eksik olması kaliteli eleman olsa bile iş düzgün yürümeyecektir.

Yasal Düzenlemeler

- Yasal düzenlemeler sürekli değişiyor.
- Yeterli olmadığı noktalar var.
- Yasal süreci yönetenler, inşaat sektöründe çalışanların her daim abartılı rakamlar kazandığını varsayarak sorumluluklarını artıracak bir takım kurallar devreye sokuyorlar. (otopark harçları vs....)
- Bu işi yapan özel sektör göz önüne alınarak yönetmelikler hazırlanmalı.

- Sadece zihinsel olarak işin içinde olanların yönetmelik hazırlaması doğru değil.

- İnşaat sektörüne ağır yükler getiren uygulamalar bulunmaktadır.
- Sektöründe çoğu alanında boşluk var.
- Ciddi düzenlemelerin gelmesi gerekli.
- Genel manada çok yönetmelik, genelge, kanun hükmünde kararname bulunmaktadır.

- Çok fazla genelge, yönetmelik, kanun hükmünde kararname bulunmasına rağmen herhangi bir sorun ya da durum için başvurulduğunda son hallerini bulmakta zorluklar yaşanıyor.

- Yasal düzenlemelerin son hallerinin kiatp halinde sunulması gerekli.
- Uzaktan verilen kararların yorumlanması ve uygulanması sorun teşkil ediyor.
- Yerelde kararlar verilmeli.
- Katılımcı karar verme mekanizmalarının olması gerekiyor.
- İnşaat sektörüyle ilgili çalıştaylar düzenlenmeli.
- Yasal düzenlemeler fazla kısıtlayıcı olup, tasarımdan uzaklaştırıyor,
- Şehir plancılığının önem kazanması gerekli.

- Plancılık esaslarına göre şehrin tekrar ana noktalarının belirlenip onun üzerinden tasarımcılara teşvik edilebilecek şekilde güzelleştirilmesi, daha estetik, daha mimari daha yaşanabilir kent olması lazım.

- Müteahhitlik yapmak konusunda teknik insanlarla ortaklık yapılmalı.

Yerel Tanım

- Büyükşehirlere yakınlığı sayesinde malzemeye çabuk ulaşılan,
- Tüm ülkedeki şehirlerde olduğu gibi kaliteli işçi ve işçilik yakalanamayan,
- İş bilmeyenin çok olduğu,
- Türkiye'deki genel görüntüsünden farklı olmayan,
- Genel olarak değerlendirildiğinde vasattan öteye geçemeyen
- Parası olanın teknik insan çalıştırmaya gerek duymadan inşaat yapabildiği,
- Dikkat çekici projelerin az olduğu,
- Ticari kaygıların ağır bastığı,

- Kalifiye eleman bulmada sıkıntının çok olduğu,
- Standart kalıba bağlı kalınmış,
- Yakın zamanda ciddi daralma yaşayacak,
- şuan için duraklamada olan,
- Yapı kalitesinin niteliğinden bağımsız kazanç odaklı,
- Farklı meslek gruplarının rahatça yer aldığı,
- İşi bileninde bilmeyeninde girdiği sektör olarak tanımlanmaktadır.



KAYNAKÇA

- Açıkgöz, S. (2006). Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ve Kamu Kurumlarında Uygulanabilirliği, http://www.jmo.org.tr/resimler/ekler/c8a49145944fed2_ek.pdf ?dergi=HABER%20B%DCLTEN%DD, adresinden 15 Şubat 2019 tarihinde alınmıştır.
- Akbıyıklı, R. (2012). *İnşaat Yönetimi Metraj ve Maliyet Hesapları*. (2. Basım). İstanbul: Birsen Yayınevi
- Akdağ, M. (2005). Toplam kalite yönetimi ve örgüt içindekiyeri. *Selçuk İletişim*, 4 (1), 159-171
- Akdemir, A., Güzel, T. ve Şimşek, F. H. (2009). Algılama, Yeterlilik ve Performans Nirengisiyle, KALDER Üyesi Kuruluş Yöneticilerinin Yenileşime (Inovasyon) Bakışı. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi.
- Aksoy, A. (2018). *İnşaat Sektörü Projelerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Arel Üniversitesi, İstanbul.
- Akşehirli, M. T. (2009). *Toplam Kalite Yönetiminin Örgüt Kültürüne Etkilerinin İncelenmesi: Bozüyük Süt Gıda Tic. San. Ltd. Şti.'de Bir Uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Aktan C.C. (2012). Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (2), 235-262.
- Aktan, C.C. (2000). *Yönetimde Rönesans ve Kalite Devrimi*. Ankara: TOSYÖV Yayınları.
- Aktan, C.C. (1997). Kamuda Kalitesizliğe Çözüm İçin Toplam Kalite. *Ekonomik Forum*, 15 Haziran 1997, s.56-61

- Altınok, V. (2001). Toplam kalite yönetimi yaklaşımı. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1 (2): 205-214.
- Archibald, A.R. (1976). *Journal of Bacteriology*, 127-196.
- Banks, J. (1989). *Principles of quality control*. New York: John Wiley & Sons.
- Başaloğlu, C. (2007). *Altı Sigma ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde Altı Sigma'nın Uygulanabilirliği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Ankara.
- Baykal, O. (1989). *İhracat Pazarlaması: Küçük ve Orta Boy İşletmeler İçin Pazarlama*. Ankara: Milli Prodükvite Merkezi Yayınları.
- Bayuk, D. (2006). Kırgızistan hizmet pazarlaması ve müşteri tutma (Service marketing and customer retention). *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*,1-12
- Bozkurt, R. (1994). Kalitenin esasları ve deming'in ondört ilkesi. *Verimlilik Dergisi*, 4, 110-125.
- Bozkurt, R. (1995). Hizmet endüstrilerinde kalite. *Verimlilik Dergisi, Toplam Kalite*. Özel Sayısı, Ankara: MPM Yayınları.
- Bumin, B. ve Erkutlu, H. (2002). Toplam kalite yönetimi ve kıyaslama (benchmarking) ilişkileri. *Gazi Üniversitesi İBBF Dergisi*,4 (1), 83-100
- Cansever, D.E., (2000). *Türkiye'de Mimarlık Bürolarında Kalite Yönetimi Uygulamalarının İrdelenmesi*,Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design. Choosing Among Five Approaches*. SAGE Publications. London
- Cortada, J., W. and Woods, J., A. (1994). *Ten Reasons Why Tqm Doesn't Always Qork?* New York: Mc Graw-Hill, New York.

- Çam, F. (2015). *İnşaat Projelerinde Kalite Yönetimi Ve Teknoloji Tabanlı Bir İyileştirme Önerisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Beykent Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Çataloğlu, B. (2006). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Örgüt Kültürünün Etkisi: Ampirik Bir Çalışma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Çataloğlu, B. (2006). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Örgüt Kültürünün Etkisi: Ampirik Bir Çalışma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Çelebi, D. ve Kuruoğlu, M. (2014). İnşaat İmalat Sürecinde, İmalat Kalitesi Değişkenliğinin, Yüklenici ve Alt Yüklenici Personelin Niteliğine Göre Değerlendirilmesi. *Beykent Üniversitesi Fen ve Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 7(1), 1 - 12.
- Çiftçi, A.G. (2006). *Hizmet Kalitesi ve Bankacılık Sektöründe Hizmet Kalitesi Ölçümüne Yönelik Bir Uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Dalgıç, A. (2013). *Hizmet Sektöründe Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörler Antalya'da Hizmet Kalitesi Ölçümüne Yönelik Bir Uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Dede, S. (2012). *Toplam Kalite Yönetimi ve İnovasyon Arasındaki İlişkinin İstatistiksel Analizi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- Dey, I. (1993). *Qualitative Data Analysis: A user friendly guide for social scientists*. London and New York.
- Donald, C. (1984). *The Marketing Of Services*. London, William Heinemann Ltd.
- Efil, İ. (1999). *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

- Eleren, A., ve Kılıç, B. (2007). Turizm sektöründe servqual analizi ile hizmet kalitesinin ölçülmesi ve bir termal otelde uygulama. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 235-263.
- Erertem, D., (1994). *Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye’de Uygulanması Üzerine Bir Araştırma*.Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Ersen, H. (1997). *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, Verimli ve Etkin Olmanın Yolu*.İstanbul: Sim Matbaacılık.
- Eşkinat, R., Filiş, T. (2012). İnşaat sektörüne küresel bakış.*Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 14 (1), 25-41
- Eşkinat, R. (2001).*Küreselleşme ve Türkiye Ekonomisine Etkisi*.Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Evans, J. R. and Lindsay, W. M. (1999). *The Management and Control of Quality: South-Western College Publishing*, Cincinnati, OH.
- Evans, J.,R. and Lindsay W., M., (1991). *The Management and Control of Quality*, West Publishing Company
- Feigenbaum, A.V. (1983). *Total Quality Control*.(3. Baskı).New York: Mcgraw-Hill
- Fleming, H., John Coffman, C. and Harter, K. J.(2006). *Yüksek Performanslı Kuruluş, Harvard Business Review*.İstanbul: MESS Yayınları.
- Gözlü, S. (1990). *Endüstriyel Kalite Kontrolü*.İstanbul: İTÜ Matbaası.
- Gözlü, S. (1994). *Üretim, Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi”, içerisinde: İTÜ. İşletme Mühendisleri Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi*.Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi.
- Gültekin, A.T. (1999). Yapı kalitesi elde etmede kullanım sorunları girdisi.*Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 12 (1), 199-205.

- Günaydın H. M. ve Arditi, D. (1997). İnşaat sektöründe toplam kalite yönetimi. *İMO Teknik Dergisi*, 15 (4), 1342, 1997.
- Güner, A. F. ve Giritli, H. (2011). İnşaat sektöründe toplam kalite yönetimi ve Türkiye'deki uygulamalar. *İTÜ Dergisi*, 3(1). 19-30.
- Güner, A.F. ve Giritli, H. (2004). İnşaat Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulamaların Değerlendirilmesi. *İTÜ Dergisi Mimarlık Planlama ve Tasarım*, 3 (1), 19-30.
- Hislop, IG. (1971). Psychological significance of the irritable colon syndrome. *Gut.*, 12(6):452-457.
- Holecek, D. ve Hadgraft, R. (1993). Can TQM Work in a Civil Engineering Department?, (5th). *Conference of the Australasian Association for Engineering Education*, Auckland.
- Hsieh, H.E., Shannon, S.E. (2005). *Three approaches to qualitative content analysis*. *Qualitative Health Research*, Vol. 15 (9): 1277-1288
- Imai, M. (1997). *Kaizen -Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı*. İstanbul: Brisa Yayınları.
- Ishikawa, K. (1995). *What is total quality control? The Japanese way*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs.
- İşıқтаş, S. (2017). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları*. İstanbul: Birlik Ofset.
- İnce, C. (2008). Toplam kalite yönetimi ve otel işletmelerinde işgören tatminine etkileri. *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19 (1): 57-70.
- İslamoğlu, H., Candan, B., Hacıfendioğlu, Ş. ve Aydın, K. (2001). *Hizmet Pazarlaması*. (2. Baskı). İstanbul: Beta Basım.

- İTÜ İşletme Mühendisleri Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi. (1994). *Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi:Uygulamalar, Sorunlar, Fırsatlar, Öneriler*. İstanbul: İTÜ İşletme Fakültesi.
- Kaluvarachchi, K.A.S.P. (2010). Organizational culture and total quality management practices: a sri lankan case.*The TQM Journal*, 22 (1): 41-55.
- Kanıt, R. (2005). *İnşaat Sektöründe Kalite Yönetimi Sistemi Uygulamaları.ISO 9001:2000*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kantarcı, H. (1999).*Toplam Kalite Yönetimi ve Toplum Kalitesi Bir Uygulama Örneği: Brisa'nın İş Mükemmelliğine Yolculuğu*.İstanbul:Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Yayını,
- Kantarcı, H. (1999). *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplum Kalitesi: Bir Uygulama Örneği: Brisa'nın İş Mükemmelliğine Yolculuğu*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesi.
- Kavrakoğlu, İ. (1996). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Kavrakoğlu, İ. (1998). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Lee, H. T. (1995). *Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik, Orhan Pazarcık (çev.) Ankara: Verimlilik Dergisi*. Toplam Kalite Yönetimi Özel Sayısı, Ankara: MPM Yayınları.
- Lovelock, C. and Wirtz, J. (2007). *Services Marketing: People*. New Jersey: Technology, Strategy. Prentice Hall.
- Masaaki İ., (1994) *Kaizen, Brisa Brdigestone*. Sabancı Lastik San. ve Tic. A.Ş. Yayınları, ONK Ajansı.
- Mucuk, İ. (2009).*Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Murdick, R., Render B.(1990). *Service Operations Management*. New Jersey Prentice-Hall, Inca.

- Naktiyok, A., Küçük, O. (2003), Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (KOBİ Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Kritik Faktörlerinin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 21, 43-65.
- Dengiz, N., İncedayı Onat, D. (2003).Toplam kalite yönetimi anlayışı çerçevesinde ataşehir toplu konut yerleşmesinin değerlendirilmesi. *Tasarım+Kuram*, 3, 102-114.
- Özgüven, N. (2008). Hizmet pazarlamasında müşteri memnuniyeti ve ulaştırma sektörü üzerinde bir uygulama.*Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8 (2),649-659.
- Özdemir, D. H. (2007). *Eğitim Yönetiminde Toplam Kalite Yönetimi (İstanbul İli Örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, S. (1998). Eğitimde toplam kalite yönetimi.*Verimlilik Dergisi*,(Toplam Kalite Özel Sayısı).
- Özen, Ş. (2009). Yerli ve İthal Yönetim Uygulamalarının Meşrulaştırılmasında Merkez-Çevre Farklılaşması: Bir Model ve İlk Bulgular.17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 21-23 Mayıs 2009 Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi.
- Özevren, M. (2000). *Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar*.İstanbul: Alfa Yayınları.
- Özgüven, N. (2008). Hizmet pazarlamasında müşteri memnuniyeti ve ulaştırma sektörü üzerinde bir uygulama.*Ege Akademik Bakış*,8 (2), 13-28.
- Peker, Ö. (1993).Toplam Kalite Yönetimi ve TS-ISO 9000 standartları.*Verimlilik Dergisi*, Kalite Özel Sayısı.
- Peşkircioğlu, N. (1994). Toplam kalite yönetimi ve katılımcılık.*Verimlilik Dergisi*, Toplam Kalite Özel Sayısı:1, 95-116.

- Reeves Carol. A. and Bednar David, A. (1994).*The Academy of Management Review*Special Issue: "Total Quality" 19 (3), 419-445.
- Rothschild, M. (1993). Why Most Quality Programs Fail?, Upside Magazine, June.
<http://www.bionomics.org/why-mostqualityprogramsfail.htm>, 13.02.2019
- Saldamlı, A. (2000). Otel işletmelerinde stres kaynakları ve çalışanlar üzerine etkileri. Beş yıldızlı otellerde bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*,6, 281-299.
- Sarp, N. (2014). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları*. Lefke: Siyasal Kitabevi.
- Servet, A. (2006). Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ve Kamu Kurumlarında Uygulanabilirliği,http://www.jmo.org.tr/resimler/ekler/c8a49145944fed2_ek.pdf ?dergi=HABER%20B%DCLTEN%DD, adresinden 15 Mart 2019 tarihinde alınmıştır.
- Sevim, A. (1997) Toplam kalite yönetimine bir araç olarak toplam kalite maliyetlerinin tekdüzen hesap planı çerçevesinde muhasebeleştirilmesi.*Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1-2), 209-255.
- Sevim, A. (1996). *Toplam Kalite Yönetiminde Bir Araç Olarak Toplam Kalite Maliyet Sisteminin Kurulması ve Bir Uygulama*. Yayımlanmamış doktora tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Sevimler, S., Duran, C., Çetindere, A. (2011). Toplam kalite yönetiminin unsurları ile işletme performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi: Eskişehir örneği.*Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (29), 87-100.
- Sığı, Ü. (2018). *Nitel Araştırma Yöntemleri* (1. bs.). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Skinner, B. F. (1990). *Recent Issues in the Analysis of Behavior*. Second Edition: Prentice Hall.
- Sommerville J. and Sulaiman N., F., (1997). *An analysis of culturel elements influencing the implementation of tqm in the uk construction industry*,

department of building and surveying in glasgow caledonian university. Oslo Norway:CIB Proceedings Pub.

- Storey, L. (2007). Analysing Qualitative Data in Psychology. In E. Lyons & A. Coyle (Eds.), *Doing Interpretative Phenomenological Analysis*. (pp. 54–64).
- Şale, İ (2001). *Adım Adım Toplam Kalite Uygulaması*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şeker, E. (2000). *Toplam Kalite Yönetiminin İnşaat Sektöründe Uygulanması - Müşteri Tatmini*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri, İstanbul.
- Şimşek, M. ve Nursoy, M. (2002). *Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Şimşek, M. (1998). *Kalite Yönetimi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Şimşek, M. (2002). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım.
- Şimşek, M. (2000). Toplam kalite yönetiminin rekabet gücüne etkisi. *Standard Dergisi* Kasım.
- Tacar, M. (2008). *İNşaat Yönetiminde ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi ve Bir Otomasyon Modeli*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Tavşancı, S. (2002). *Toplam Kalite Yönetiminin Rekabet Avantajı Yaratma ve Koruma Üzerine Etkisi: Dentaş Ambalaj ve Kağıt Sanayi A.Ş. Örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Tekin, M. (1999). *Toplam Kalite Yönetimi*, Konya: Kuzucular Ofset.
- Lee, T.H. (1995). Toplam kalite yönetiminde liderlik. *Verimlilik Dergisi*, Kalite Özel Sayısı, Ankara. 17-24.
- Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi (1994). *Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi*. İstanbul: Arkom Yayınları.

- Ulaş, S. (2002). *Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynaklarının Rolü: Liderlik Üzerine Bir Uygulama*.Yayımlanmamış uzmanlık yeterlik tezi. *Uzmanlık Yeterlilik Tezi*, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Uyguç, N. (1998). *Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi*. İzmir:Eylül Yayıncılık.
- Will Total Quality Management Work in the Construction Industry?, (1999). <http://www.personal.psu.edu/users/h/s/hsa4/msthesis/chapter8.htm>, 18.04. 2019
- Yalçın, S. (2006). Rekabet avantajı sağlamada stratejik maliyet yönetiminin muhasebe uygulamalarıyla ilişkileri. *DPÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 15-34.
- Yalçın, B. (2006). Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Dinamikleri.(Editör: Said Kınır), *Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler*, Ankara: Gazi Kitapevi.
- Yazıcıoğlu, O.K. (2019).*İnşaat Sektöründe Proje Kalite Kontrol Ve Kalite Güvence Yönetimi ve Bir Uygulama Örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. (2000). *Service Marketing*. New York: McGraw Hill, Second Edition.
- Zengin, E. ve Erdal, A. (2000). Hizmet sektöründe toplam kalite yönetimi. *Journal of Qafqaz University*, 3(1), 43-56.
- 3194 İmar Kanunu, <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.3194.pdf>adresinden 10Ocak 2019 tarihinde alınmıştır.
- 4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu, www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4734.docadresinden 10 Ocak 2019 tarihinde alınmıştır.

EKLER

EK 1- Görüşme Soruları

- 1) Pazarda aynı gayrimenkulü sunan birçok işletme varken sizi tercih etme nedeni ne olabilir?
- 2) Düzce'de gayrimenkul sektörünün önemli ilk 3 sorunu nedir?
- 3) Düzce koşullarını dikkate alarak inşaat sektörü için yerel bir tanım yapabilir misiniz?
- 4)Düzce genelinde inşaat sektöründe doğru insanlar çalışıyor mu?
- 5)1999 yılında 2 farklı depreme maruz kalan Düzce'nin inşaat sektörü nasıl ivme kazandı? Gelmiş olduğu noktaya nasıl geldi?
- 6)Müşteri kitleniz nedir? Müşterilerinizde gözlemlediğiniz satın alma davranışları nelerdir?
- 7)Müşterilerin kaliteli ürün (konut) anlayışı nedir?
- 8) İnsan eli ve zekasıyla ortaya koyduğunuz farklar nelerdir?
- 9)İnsana-Çalışana kaliteyi aşılacak adına çalışmalarınız var mı?
- 10)Süreç kalitenizi nasıl buluyorsunuz?1-5 arası kaç puan verirsiniz?
- 11)İyileştirme ihtiyacının bilincinde olduğunuzu düşünüyor musunuz? Bunun için neler yapıyorsunuz? Ne gibi faaliyetler yürütüyorsunuz?
- 12)Vizyon yönetimi hakkında görüşleriniz nelerdir? Kurumunuz için nasıl bir vizyon yönetimi uyguluyorsunuz?

13) Kendi mesleki disiplinindeki sosyal sorumlulukla ilgili çalışmalarınız var mı?

14) İnşaat sektöründe kalite nasıl yükseltilir?

15) Müşterilerin memnuniyeti rekabet edilebilirliği kalite ve verimliliği arttırmak için yaptığımız çalışmalar nelerdir?

16) Müşteri memnuniyetiyle süre- maliyet- kalite değişkenliğinin orantısını doğru bir şekilde yürütmek için nelere dikkat ediyorsunuz?

17) Müşteri memnuniyet her zaman firmanıza pozitif mi yansıyor?

18) Kredi kullandırma seviyeniz ?

19) Uygulama kalitesini yükseltmek için neler yapıyorsunuz?

20) ISO:9001 belgesine sahip yapı malzemeleri mi kullanıyorsunuz?

21) Yasal düzenlemeleri yeterli buluyor musunuz?

22) Risk alma kapasitenizi nasıl değerlendiriyorsunuz?

23) Çeşitli tipte seçenek sunuyor musunuz?

24) Esnek tasarım çözümlerinizi var mı?

ÖZGEÇMİŞ

Gamze Işık 12.02.1988 tarihinde Ankara'da doğdu. 2004-2005 eğitim yılında Ankara Cumhuriyet Süper Lise'sinde eşit ağırlık bölümünde lise eğitimini tamamladı. 2005-2006 güz döneminde Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi bölümüne girmeye hak kazandı. 2009-2010 bahar yarı yılında mezun oldu. Aynı zamanda 2008-2009 güz döneminde başlamış olduğu Anadolu Üniversitesi Halkla İlişkiler bölümünden 2010-2011 eğitim yılında mezun oldu. 2012 yılında NTV Ankara temsilciğinde görev aldı. 26.08.2013 tarihinde Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü tarafından Düzce Tapu Müdürlüğü'ne Arşiv memuru olarak atandı. 11.11.2019 tarihinde Düzce Belediyesi İmar ve Şehircilik Müdürlüğü'ne bilgisayar işletmeni unvanı ile birim şefi kadrosuna naklen atanmış ve halen burada çalışmaya devam etmektedir. 2004-2005 güz döneminde başladığı Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Toplam Kalite Yönetimi Ana Bilim Dalı Toplam Kalite Yönetimi Bölümünde yüksek lisans eğitimine başlamış ve halen okulun öğrencisidir.