

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**KALİTE UYGULAMALARININ İŞLETME
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İNŞAAT
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Elif ÖZER

1350Y71215

İstanbul, Haziran 2016

**T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**KALİTE UYGULAMALARININ İŞLETME
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İNŞAAT
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Elif ÖZER

1350Y71215


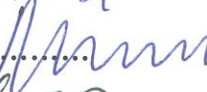

Danışman: Doç. Dr. Tuğba KARABULUT

İstanbul, Haziran 2016

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ONAY SAYFASI

Yüksek lisans öğrencisi Elif Özer'in "Kalite Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: İnşaat Sektöründe Bir Uygulama" konulu tez çalışması jürimiz tarafından İşletme Yüksek Lisans tezi olarak (oybirliği / oyçokluğu) ile başarılı bulunmuştur.

| | Adı- Soyadı | İmza |
|-----------------|--------------------------|---|
| Tez Danışmanı : | Doc. Dr. Tuğba Karabulut |  |
| Jüri Üyesi : | Doc. Dr. Beliz Ülgen |  |
| Jüri Üyesi : | Doc. Dr. H. Sinem Erbuğ |  |

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İTİCÜ Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamıyla uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesi'nin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

Özet

Günümüzde kalite, işletmelerin ulusal ve küresel pazarlarda rekabet avantajı kazanması için gerekli bir unsurdur. Bu tezin amacı kalite uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkisini araştırmaktır. Kalite uygulamalarının boyutları şunlardır: Üst yönetimin liderliği, müşteri odaklılık, kalite sistem prosesleri, insan kaynakları uygulamaları, tedarikçi ilişkileri, süreç kontrol ve geliştirme. Dengeli Başarı Göstergesinin boyutları şunlardır: Finansal Performans, Firma İçi Performans, Müşteri Performansı, Yenilik ve Öğrenme Performansı. Araştırma kolayda örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Araştırma için hazırlanan anket formu inşaat sektöründeki 3 şirkette çalışan 300 kişiye uygulanmış ve bulguları analiz edilmiştir. Toplanan veriler güvenilirlik analizi, faktör analizi, korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizine tabi tutulmuştur. Çalışmada işletmelerin kalite uygulamalarının işletme performansını pozitif yönlü etkilediği bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kalite Uygulamaları, İşletme Performansı, Dengeli Başarı Göstergesi

Abstract

The purpose of this study is to examine the effect of quality practices on company performance. Quality practices are explored in 6 dimensions. On the other hand, performance is explored in 4 dimensions. The convenience sampling method is preferred in this dissertation. The questionnaire which was prepared for this was filled by 300 employees in 3 companies in construction sector. Reliability analysis, factor analysis, correlation analysis and multiple regression analysis were applied to the collected. Quality practices are found to have positive effects on company performance.

Keywords: Quality Practices, Company Performance, Balanced Scorecard

İçindekiler

Sayfa No

| | |
|---|-------------|
| Özet | iii |
| İçindekiler | iv |
| Tablolar Listesi | vii |
| Şekiller Listesi | viii |
| Kısaltmalar Listesi | ix |
| GİRİŞ | 1 |
| 1-KALİTE VE KAVRAMLARI VE ISO 9000 KALİTE YÖNETİM STANDARTLARI | 3 |
| 1.1.Kalite | 3 |
| 1.2. Kalitenin Tarihsel Gelişimi | 7 |
| 1.3.Kalite Kavramları | 9 |
| 1.3.1.Kalite Gözetimi..... | 9 |
| 1.3.2.Kalite Halkası | 9 |
| 1.3.3.Kalite Denetimi..... | 9 |
| 1.3.4.Toplam Kalite Kontrol..... | 9 |
| 1.3.5.Kalite Planlaması | 10 |
| 1.3.6.Kalite Politikası..... | 10 |
| 1.3.7.Kalite Sistemi..... | 11 |
| 1.3.8.Toplam Kalite Yönetimi | 11 |
| 1.4.Kalite Yönetim Sistemi İlkeleri..... | 13 |
| 1.4.1.Üst Yönetimin Liderliği..... | 13 |
| 1.4.2.Müşteri Odaklılık..... | 15 |
| 1.4.3.Kalite Sistem Prosesleri | 17 |
| 1.4.4.Çalışanların Katılımı ve İnsan Kaynakları Uygulamaları..... | 18 |
| 1.4.5.Tedarikçi İlişkileri..... | 19 |
| 1.4.6.Süreç Kontrol ve Sürekli Geliştirme..... | 19 |
| 1.5. Kalite Güvence Sistemi ve ISO 9000 Standartları | 20 |
| 1.5.1.Standardizasyon | 20 |

| | |
|---|-----------|
| 1.5.2.ISO ve TSE..... | 21 |
| 1.5.3. Kalite Güvencesi..... | 21 |
| 1.5.4.Kalite Güvence Sistemi | 22 |
| 1.5.5. ISO 9000 Kavramı | 23 |
| 1.5.6.ISO 9000 Standartlarının Tarihsel Gelişimi ve Revizyonlar | 26 |
| 1.5.7. ISO 9001:2000 Revizyonu..... | 29 |
| 1.6.ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi..... | 30 |
| 1.6.1.Kalite Yönetim Sistemi..... | 31 |
| 1.6.2.Yönetimin Sorumluluğu | 32 |
| 1.6.3.Kaynak Yönetimi | 32 |
| 1.6.4.Ürün Gerçekleştirme..... | 32 |
| 1.6.5.Ölçme, Analiz ve İyileştirme | 33 |
| 1.6.7.ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sisteminde Karşılaşılan Sorunlar | 33 |
| 1.6.8. ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sisteminin İşletmeler Açısından Önemi ve Yararları | 33 |
| 1.7.ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi..... | 34 |
| 1.7.1 ISO 9001:2015 Farklılıklar..... | 35 |
| 1.7.2.TS EN ISO 9001:2015 Versiyonunun Faydaları | 35 |
| 3.PERFORMANS VE DENGELİ BAŞARI GÖSTERGESİ (BALANCED SCORECARD) | 36 |
| 2.1.Performans Kavramı..... | 36 |
| 2.1.1 Performans Ölçümü | 37 |
| 2.2.Dengeli Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard)..... | 37 |
| 2.2.1.Finansal Performans Boyutu..... | 39 |
| 2.2.2.Müşteri Performansı Boyutu..... | 40 |
| 2.2.3.Firma İçi Performans Boyutu | 41 |
| 2.2.4.Yenilik ve Öğrenme Boyutu | 42 |
| 3.KALİTE UYGULAMALARININ İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN İNŞAAT SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA | 45 |
| 3.1.Araştırmanın Amacı | 45 |
| 3.2.Araştırma Örnekleme ve Yöntemi | 45 |
| 3.3.Verilerin Analizi..... | 45 |
| 3.4.Araştırma Modeli | 46 |

| | |
|--|-----------|
| 3.5.Araştırmanın Hipotezleri | 46 |
| 3.6.Araştırma Formu ve Kullanılan Ölçekler | 47 |
| 3.7.Demografik Bilgiler | 47 |
| 3.8.Kalite Uygulamaları Ölçeğine Ait Ortalama, Standart Sapmaları, Faktör ve Güvenilirlik Analizi..... | 48 |
| 3.9.Performans Ölçeğine Ait Ortalama, Standart Sapmaları ve Faktör Analizi..... | 52 |
| 3.10. Korelasyon Analizi..... | 55 |
| 3.11. Regresyon Analizi Sonuçları..... | 56 |
| SONUÇ..... | 59 |
| Kaynakça | 60 |
| Ekler | 66 |
| Ek1: Demografik Tablolar | 66 |
| Ek 2: Anket Formu | 71 |

Tablolar Listesi

Sayfa No

| | |
|---|----|
| Tablo 1 : Kalite Uygulamaları Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler..... | 48 |
| Tablo 2: Kalite Uygulamaları Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenilirlikler | 50 |
| Tablo 3:Performans Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler | 52 |
| Tablo 4: Performans Ölçeği Faktör Analizi | 53 |
| Tablo 5: Korelasyon Analizi | 55 |
| Tablo 6: Çoklu Regresyon Analizi..... | 56 |



Şekiller Listesi

Sayfa No

Şekil 1 Araştırmanın Modeli..... 46



Kısaltmalar Listesi

| | |
|---------|--|
| TKY | : Toplam Kalite Yönetimi |
| KYS | : Kalite Yönetim Sistemi |
| KGS | : Kalite Güvence Sistemi |
| H | : Hipotez |
| SPSS | : Statistical Package for the Social Sciences |
| ISO | : International Organization For Standardization |
| TSE | : Türk Standartları Enstitüsü |
| PDCA | : Plan-do-check-act (Planla-yapma- doğrulama-Karar verme) |
| BSC | : Balanced Scorecard |
| KALDER: | Türkiye Kalite Derneği |
| İK | : İnsan Kaynakları Uygulamaları |
| KMO | : Kaiser-Meyer-Olkin |
| Sig. | : Significance |
| Vd | : Ve diğer |

GİRİŞ

Kalite, bir ürünün ya da hizmetin özelliği ile ilgilidir. Kalite, bir ürün ya da hizmet konusunda müşterilerin bakış açısını yansıtır. İnsanlar, ürün veya hizmetten taleplerinin karşılanması ölçüsünde “kalitelilik” veya “kalitesizlik” ile ilgili bir düşünceye sahiptirler. Bu anlamda, kalite, insanların ekonomik, eğitim, kültür ve sosyal yaşanılmış tecrübelerine göre farklı biçimlerde algılanır. Kalite, sadece “mutlak anlamda en iyi” olarak tanımlanmaz. Kalite, müşteri taleplerinin karşılanması olarak ifade edilebilir. Bu talepler; fonksiyonellik, güvenilirlik, estetik görünüş gibi nitelikleri içermelidir.

Kalite, işletmelerin rekabet avantajı sağlamaları için en önemli faktörlerden birisidir. Kalitede rekabet vurgusunun önemi giderek artarken, kalitenin kavramsal boyutunda ve kapsamında genişleme olduğu ifade edilir. Kalite, işletmelerde yalnızca yöneticilerin değil, çalışanların da önemini de farkına varılmasını gündeme getirmiştir. Kalite Yönetimi ile ilgili ortak bir çerçeve ortaya koyar. Kurumlar arasında güven ortamı sağlar. Süreç yönetimi ile ilgili ürün veya hizmet kalitesinin sağlanması, sürdürülmesi ve gelişmesini mümkün kılar. Müşteriye ürün ve hizmetlere karşı güveni artırır.

Kalite Yönetim Sisteminin kabullenilmesi, işletmenin tepe yönetimi tarafından oluşturulan çok önemli bir karar olmalıdır. İşletmenin kalite yönetim sisteminin tasarlanıp uygulanması, farklı isteklerinden, bir takım amaçlarda sunulan ürünlerden, işleyen süreçlerden, işletmenin büyüklüğü ve örgütlenmesinden etkilenir. Kalite Yönetim Sistemi altı kalite yönetim prensibine dayanır.

Bunlar sırasıyla üst yönetimin liderliği, müşteri odaklılık, kalite sistem prosesleri, insan kaynakları uygulamaları, tedarikçi ilişkileri, süreç kontrol ve geliştirmedir.

Günümüzde, kararlara kalite yön vermektedir. Bu da işletmenin stratejisine uygun daha geniş bir performans ölçümlerinin yani Dengeli Başarı Göstergesinin (Balanced Scorecard)’ın yapılmasını gerekli kılar. Dengeli Başarı Göstergesi, bir işletmenin stratejisinin ve vizyonunun eyleme dönüşmesini amaçlayan kurumsal performans ölçüm şeklidir.

Dengeli Başarı Göstergesi'nin dört boyutu şunlardır. Finansal performans, firma içi performans, müşteri performansı, yenilik ve öğrenme performansdır.

Bu çalışmada işletmelerin kalite uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Tezin birinci bölümünde kalite ve kalite kavramları, tarihsel gelişimi, Kalite Yönetim Sistemi ve İlkeleri, ISO 9000 Standartları ve tarihsel gelişiminden bahsedilmiştir.

İkinci bölümünde performans ve performans ölçme sistemlerinden olan Dengeli Başarı Göstergesi ve dört boyutundan bahsedilmiştir.

Tezin üçüncü bölümünde araştırmanın amacı, örnekleme, yöntemi, verilerin analizi, Araştırma modeli, araştırmanın hipotezleri, Korelasyon analizi ve regresyon analiz sonuçları yer almaktadır.

1-KALİTE VE KAVRAMLARI VE ISO 9000 KALİTE YÖNETİM STANDARTLARI

1.1.Kalite

Kalite (Qualites), latince “nasıl meydana geldiği” manasını içeren ,’qualis’ sözcüğünden türetilmiştir. Kalite bir ürünün ya da hizmetin özelliğini belirtir (Şimşek, 2007, s. 5). Bergman ve Kiefsjo’ya (1994)’e göre Çiçero ve Yunanlı yazarlar, kalite sözcüğünü “mahiyet” ya da “nitelik” anlamında ifade etmişlerdir (Halis, 2008, s. 3).

İnsanlar kaliteyi ekonomik, eğitim, kültür, sosyal seviyelerine ve yaşanılmış tecrübelerine göre farklı biçimlerde algılamaktadırlar. Bazıları ürün veya hizmetlerin kaliteli olup olmadığını yaşantılarıyla karşılaştırarak ifade etmektedirler. Yer ve zamana göre de kaliteye ilişkin değerlendirmeler değişiklik gösterebilmektedir. Farklı zamanlarda veya farklı koşullarda insanların kaliteye dair fikirlerinin farklı olduğu ifade edilir. Kaliteyle ilgili kararları, üretim ortamının özellikleri, üreticilerin güvenilirliği gibi hususlar etkilemektedir. Kalite, kişiden kişiye değişen talep ve beklentilere göre değişmektedir (Kanıt, 2005, s. 1).

Kaliteyle ilgili düşünce farklılığı, kalitenin çok boyutluluğunun bir neticesidir (Çağlar ve Kılıç, 2006, s. 3). Bu nedenle yazarlara göre kalite, “nadir bulunur”, “nitelik açısından üstün ve değerli” anlamına gelir (Kavrakoğlu, 1998, s. 10).

İmai (2003)’e göre kaliteyle ilgili tartışmalar, kalitenin nasıl açıklanacağını, nasıl ölçüleceğini ve karla olan ilişkisini ortaya çıkarmıştır (Sipahi ve Enginoğlu, 2013, s. 295).

Kalite öncülerinden Feingenbaum’ a göre kalite kavramı farklı manalar içerse de, müşteri veya üretici tarafından tamamlayıcı öğelerle tamamlandığında daha açık anlam kazanır (Halis, 2008, s.6). Bununla birlikte kaliteyi şu unsurların bir bileşeni olarak açıklayabiliriz (Halis, 2013, s. 21).

- 1) Pazar şartları
- 2) Finansla ilgili unsurlar
- 3) Yönetim biçimi
- 4) Kişi unsuru
- 5) Motivasyon

- 6) Malzeme ve Gereçler
- 7) Makine ve Otomasyon
- 8) Bilgi entegrasyonunda modernleşme
- 9) Üretim biçimi

Bu öğelerin yanında kaliteye değişik açılardan bakıldığında ve kalite kavramı farklı şekillerde incelendiğinde daha iyi anlaşılacaktır (Halis, 2000, s. 46).

Kalite öncüleri, kaliteyi koşullara uygun olma niteliği açısından ürün veya hizmetin talepleri karşılama derecesi olarak düşünürler. Bununla birlikte yönetim uzmanları arasında uygunluk kalitesi (müşterinin ihtiyaç duyduğu şartlara ve uygun olma derecesi) ve dizayn kalitesi (organizasyon tarafından belirlenen dizayn şartlarına ve standartlarına uygun olma derecesi) sınıflaması yapılmaktadır (Yatkın, 2004, s. 1-2). Bir ürün veya hizmetin kalitesinin, istenilen şartlara sahip olması dizayn kalitesiyle ilgilidir. Uygunluk kalitesi ise, yapılacak ürünle ilgili dizayna hangi derecede uyumlu olduğu ile ilgilidir. Uygunluk kalitesinin, dizayn kalitesinde ortaya konan değerlerle uyumlu olmaması durumunda, her türlü araştırma yapılmalıdır. Buna göre kalite; dizayn kalitesi ve uygunluk kalitesi olarak iki öğeden meydana gelmiştir (Kovancı, 2003, s. 3). Kalite, hizmet ettiği hedefe göre bir anlam taşır. Kaliteyi amaca yönelik bir uygunluk derecesi şeklinde açıklamak gerekir. Ürünü kullanacak olan kişinin ihtiyaçlarına ve ödeme şartlarına göre amaç belirlenir (Kobu, 2013, s. 544-545).

Kalite öncülerinden Garvin' e göre kalite, eksik rekabete dayalı piyasada (bir ürünün piyasasında fiyat, alıcı tarafından belirlenebiliyor veya değiştirilebiliyorsa, o piyasa eksik rekabet piyasasıdır) ücrete bağlı olmayan bir etken olarak dikkate alınan bir yapıdan, işletmelerin stratejik bir kaynak olarak düşündükleri bir yapıya dönüşmüştür. Başka bir deyişle, kalite işletmeleri projenin tek boyutlu bir özelliği olmaktan çıkarıp, dinamik bir yapıya dönüşmesini sağlamıştır ve yönetilmesi gereken çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmasını teşvik etmiştir (Halis, 2008, s. 2).

Modern yönetim biliminde kalite, hem ürün üzerinde odaklanmayı sağlar, hem de bütün üretim sürecini güvenilir, verimli ve etkin kılar. Bununla birlikte, yaşantımızda kalite, performanstan bilinçlenmeye kadar bir kapsam alanına sahiptir (Karaçam, 2009, s. 4-5). David Garvin'e göre Kalitenin sekiz boyutu şu şekilde ifade edilmiştir (Ertuğrul, 2014, s. 7-9).

- 1) Performans: Bir ürünün başlıca fonksiyonel özelliklerini taşır.
- 2) Özellikler: Bir ürünün başlıca işlevini yerine getiren kavramdır.
- 3) Güvenilirlik: Ürünün kullanım süresini beklenen bütün işlevleri tam olarak yerine getirdiğinin kriteridir.
- 4) Uygunluk: Ürünün dizaynının ve işleyiş biçimlerinin daha önce belirlenmiş standartlara uygunluğunun derecesidir.
- 5) Dayanıklı olma: Bir ürün ya da hizmetin kullanımının yaygınlığıdır.
- 6) Hizmette bulunma yeterliliği: Süratli olma, hızlı olma, yeterli olma, ehliyetli olma ve sorunları çözme kolaylığı olarak ifade edilir.
- 7) Estetik: Renk, ambalaj, biçim gibi nitelikleridir.
- 8) Algılanan Kalite: Yaratılan ürün imajı, marka imajı gibi nitelikleridir.

Yeni kalite tanımı yukarıdaki sekiz ayrı boyutta açıklanmaktadır (Efil, 2010, s. 16).

Kalitenin çok boyutlu olduğu, kalitenin bir sentez sonucunda ortaya çıktığını vurgulamaktadır. Kalite bir ürün ya da hizmet konusunda müşterilerin bakış açısını yansıtır. Buna göre, müşteriler ürün veya hizmetten taleplerinin karşılanması ölçüsünde “kalitelilik” veya “kalitesizlik” ile ilgili bir düşünceye sahip olacaktırlar (Çağlar ve Kılıç, 2006, s. 5).

Kalite, sadece “mutlak anlamda en iyi” olarak tanımlanmaz. Her ürün kaliteye sahiptir ama sadece “iyi” kalite demek değildir. “İyi kalitede!” diye bahsedildiğinde, iyi veya mükemmel bir ürün düşünülür fakat üretim yönetiminde kalite, müşteri taleplerinin karşılanmasıdır. Bu talep; fonksiyonellik, güvenilirlik, estetik görünüş gibi nitelikleri sağlamalıdır (Ertuğrul, 2014, s. 4).

Kalite müşteri memnuniyetine dayanmaktadır. Müşteri kavramı, ürün veya süreçten etkilenen herkesi kapsar. Müşteriyle ilişkili kalite tanımı iki grupta toplanır:

1. Dış müşteri açısından kalite,
2. İç müşteri açısından kalite,

Müşteri memnuniyeti, ürün özellikleri ve kusursuzluk öğeleri ile anlaşılabilir bir kavramdır. Ürün özelliği dizayn kalitesi anlamına gelmektedir. Ürünün sahip olduğu özellikler piyasa payının artması ve ücret bakımından üstünlük sağlaması gibi daha çok işletmelerin satışları üzerinde büyük bir etkiye sahip özelliklerdir (Efil, 2010, s. 10-11).

Kalite sürekli bir geliştirme kültürünü oluşturarak, gerek dış müşteri gerekse iç müşteri bağlamında, müşterilerin, beklentilerini, tercihlerini, taleplerini ve diğer

oluşumları dikkate almak ve onları yönetmek demektir. Bu boyuttan bakıldığında kalite hem bir düşünce tarzı, hem de bir organizasyonu yürüten bir kriterler kümesidir (Top, 2009, s. 11). Kalite kavramı, bir ürünün veya hizmetin müşteri memnuniyetine yönelik önemli unsurlarını içermektedir. Bunlar şu şekilde belirtilmiştir (Şimşek, 2002, s. 15-16).

- 1) Dizaynda mükemmellik
- 2) Kullanımda mükemmellik
- 3) Fiyatta mükemmellik
- 4) Teslimat zamanında mükemmellik
- 5) Satışta zamanlamada mükemmellik

Shewhart tarafından kalite, ürünlerin ve hizmetlerin kalitesini açıklamadaki zorluklar olarak ifade edilmiştir. Shewhart, müşterinin ödeyebileceği bedelle onu memnun edebilecek bir ürünün dizaynı ve üretimi için, müşterinin gelecekteki ihtiyaçlarının ölçülebilmesi gerektiğini, bunun da kaliteyi tanımlamada bir güçlüğe yol açtığını vurgulamıştır. İşletme bunu başardığını hissettiğinde, müşterilerin ihtiyaçlarının değiştiğini, rakiplerin pazara girdiğini, kullanılacak daha yeni, daha iyi, daha ucuz malzemelerin olduğunu farkeder (Deming, 1998, s.138). (Çağlar ve Kılıç, 2006, s. 3).

Günümüzde müşteri memnuniyeti ön planda olmakla birlikte, müşteriler, alışveriş yaptıkları kurumların toplumsal sorumluluklarını ne ölçüde yerine getirdiklerini de denetlerler. Böylece müşteri memnuniyeti açısından ürün kalitesiyle birlikte, teslim zamanı, cevap verme süresi gibi hizmet kalitesine ilave olarak, toplumsal sorunlara karşı duyarlılık da bir gereksinim haline gelmiştir. Globalleşen dünyamızda gün be gün artan rekabet şartları, kurumlarda müşteri memnuniyetine bağlı olarak ortaya çıkan kalite iyileştirme düşüncelerinin gelişmesine yol açmıştır (Küçük, 2004, s. 67).

Kalite, işletmelerin rekabet avantajı sağlamaları için en önemli faktörlerden birisidir. Kalitede rekabet vurgusunun önemi giderek artarken, kalitenin kavramsal boyutunda ve kapsamında genişleme olmuştur. Geçmişte sadece “muayene” manasında ifade edilen kalitenin, zamanımızda “Toplam Kalite Kontrol veya Toplam Kalite Yönetimi” gibi kavramlarla tanımı genişlemiştir. Sonuç da kalite, işletmelerde

yalnızca yöneticileri değil, çalışanları da gündeme getirmiştir (Çağlar ve Kılıç, 2006, s. 7)

Dubose'e (1990, s.1) göre, kaliteye uzun çalışmalardan sonra global standart bir tanımlama getirilmiştir. Buna göre, " Kalite; ürün veya hizmetin, belirlenen veya vurgulanan ihtiyaçların memnun edici gücünü gösteren nitelik ve özelliklerin toplamıdır (Kingir, 2013, s. 21).

1.2. Kalitenin Tarihsel Gelişimi

Kalitenin geçmişi önceki tarihlere kadar dayanır. Eski Mısır piramitleri Yunan ve Romanın eski yapıtları, kaliteye bakışın geçmişi hakkında önemli bulgular ortaya koymaktadır (Halis, 2000, s. 37).

Türklerde kaliteyi, ilk kez II. Bayazıt zamanında çıkarılan "Kanunnameyi İhtisabı Bursa" (Bursa Kontrol Yasası) olup, şu andaki kalite standartlarına uygundur ve ceza hükümlerini kapsar. Dünya çapında kalitenin bir konsept olarak düşünülmesi ise 19. yüzyıla dayanır. Çağdaş endüstriyel sistemin ortaya çıkması ile Frederick Taylor ABD'de 1920'lerde uzmanlık sisteminin temellerini atarak geliştirmiş ve iş planlama yöntemlerini kullanmıştır (Topal, 2000, s. 1).

1924 yılında Shewhart "İstatiksel Kalite Kontrol" kavramını ortaya atmış, 2. Dünya savaşından sonra 1950'lilerde ise Japonya'da Edwards Deming tarafından "planla, uygula, kontrol et, önlem al" biçiminde kaliteye yeni bir yön verilmiştir. 1970'lerde, arz talep dengesi ortaya konmuştur.1980'lerde piyasadaki müşterinin ucuz ürünlere doymuş olması nedeniyle müşteri talepleri kalite üzerinde yoğunlaşmıştır.1990 ve sonrası ise rekabete "ürün dizaynı" ve "hız" unsurları ilave edilmiş, rekabet, kalite ve müşteri unsurları Toplam Kalite Yönetiminin gelişmesinde etkili olmuştur (Çetin, 2013, s. 3).

1980'lerin ortalarından itibaren Kalite ve Toplam Kalite Yönetimi, işletmelerde fazla uygulanmaya çalışılmıştır. Bunun için işletmeler önemli harcama ve yatırımlara yönelmişlerdir. Uluslararası piyasada rekabetin hızlanması ürün kalitesini ortaya çıkarmıştır. Buna göre ürünle ilgili sorumluluk riskinde artış olmuştur. Böyle bir çevrede birçok işletmenin başarılı olması ve uygun kararlar ortaya koymaları kalitede bilinçlenmenin artmasına katkıda bulunmuştur (Çağlar ve Kılıç, 2006, s. 7).

1981 yılında Ford Motor Şirketi, işletmede iş verimliliğini artırmak için kalite uzmanlarından Deming’le çalışmaya karar vermiştir. 1987 yılında Motorola altı sigma (hatasız ürün veya hizmet üretmek ve iyileştirmek) metodunu kullanmıştır. Altı sigma, Motorola için bir iş stratejisi ve yönetim sistemi olmuştur. Ford, Xerox ve Motorola şirketleri Japon uygulamalarında kıyaslama yapan ve Toplam Kalite Yönetimini Amerika’da ilk uygulamaya geçirenlerdir (Öztürk, 2009, s. 18-19).

“Planla, uygula, kontrolü yap önlemini al” yaklaşımı Deming tarafından geliştirilmiş, TKY ve sürekli gelişim kapsamında düşünülen altı sigma ve ISO 9000’ nin bir parçası olmuştur (Öztürk, 2009, s. 16).

Kalitenin Türkiye’deki gelişimi 1990 yılında Kalite Derneği (KALDER)’nin kurulmasıyla olmuştur. Gümrük Birliği süreci ile birlikte KALDER ve diğer Eğitim ile ilgili Danışmanlık firmalarının yaptığı seminer küçük ve büyük düzeydeki endüstri şirketleri kaliteyle ilgili haberdar etmiştir. Kalite sistemlerinde dokümantasyon önem kazanmış, firmalar kalite sistemini, kalite sistemlerini geliştirmeye başlamışlardır (Şimşek M. , 2000, s. 3).

Literatürde kalite yaklaşımında tarihsel aşamalarda katkısı olan öncüler ve katkıları aşağıda verilmiştir (Sarp, 2014, s. 22; Kavrakoğlu, 1996, s. 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. Feigenbaum 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

1.3.Kalite Kavramları

1.3.1.Kalite Gözetimi

Kalite gözetimi, taleplerin karşılanmasını sağlamak için belirli ölçü ve metodlara göre şartların, süreçlerin, ürün ve hizmetlerin ve kayıt çözümlerinin takip edilerek doğruluğunun saptanmasıdır (Efil, 2010, s. 157).

1.3.2.Kalite Halkası

Kalite Halkası taleplerin belirlenmesinden taleplerin karşılanmasına kadar çeşitli derecelerde bir ürün veya hizmetin kalitesine etkileyen birçok süreci içeren çalışmaların bütüncül modelidir (Yatkın, 2004, s. 4).

1.3.3.Kalite Denetimi

Kalite denetimi, kalite konusundaki faaliyetlerin ve sonuçların işletmenin amaçlarına uygun olup olmadığının ve etkin biçimde uygulama aşamalarından geçip geçmediğinin sistemli bir biçimde incelenmesidir (Efil, 2010, s. 158).

1.3.4.Toplam Kalite Kontrol

Müşteri ihtiyaçlarının en hesaplı şekilde ortaya konması, işletme organizasyonundaki farklı bölümlerin kalitenin oluşturulması, yaşatılması ve iyileştirilmesi amacıyla yapılan koordinasyona “Toplam Kalite Kontrolü” denir

(Kobu, 2013, s. 552-553). Diğer bir deyişle Kalite kontrol, iktisadi faaliyetlerin yapılması için kalite halkasının farklı basamaklarındaki süreçlerin talep edilmesi ve yeterli olmayan performansa yol açan nedenlerin ortadan kaldırılabilmesine dayanan işlemleri ve uygulama yöntemlerini içerir (Efil, 2010, s. 159).

Toplam Kalite Kontrol, bütün aşamaların, ürün ve hizmetlerin çalışanların katkısıyla, iç ve dış müşteri memnuniyetinin artırılmasını amaçlar, müşteri taleplerini herşeyin üzerinde tutarak, ürünler ve hizmetlerle ilgili kaliteyi benimseyen çağdaş yönetim şeklidir (Şimşek M. , 2000, s. 43)

1.3.5.Kalite Planlaması

(Miyouchi, 1999:13) göre, kalite planlaması birtakım ürünlerle, hizmetlerle, sözleşmelerle ve dizaynla ilgili kalite uygulamalarını ve etkinlik sınırlarını ortaya koyan belgedir. Ürün planı, kalite geliştirme planı, yönetim planı ve faaliyetler planı olarak üç kısma ayrılır (Kutlu, 2010, s. 15).

Kalite Planlaması, müşteri taleplerine uygun olan ürün veya hizmeti geliştirmeyi amaçlar. Aslında Kalite planlaması en az maliyetle müşteriye memnun edici ürün ve hizmetleri sunmak için yapılacak çalışmaların düzenlenmesini amaçlar. Bir ürünü geliştirmek ve müşteriye sunmak için yapılacak kalite planındaki araçlar ve metodlar, teknolojik araçlar ile bir araya getirilir (Öztürk, 2009, s. 254).

1.3.6.Kalite Politikası

Kalite politikası, ürün ve hizmet kalitesi konusundaki bütün faaliyetleri yönlendiren ilkeler bütünüdür. İşletme yönetiminin, kaliteye ulaşmak amacıyla kullanabileceği metotları belirleyen bir politikasının olması gerekir (Parlak, 2013, s. 30). Kalite politikası, bir işletmenin üst kademe yöneticileri tarafından kaliteye bakışıyla ilgili bir felsefe üst kademe ortaya konulmasıyla ilgilidir (Esin, 2004, s. 94-95).

Başka bir deyişle, kurumun tepe yönetimi tarafından ortaya konan kaliteyle ilgili konular genel kalite hedefleri ve metodlarını içermelidir. Kalite politikası işletme politikasının bir unsurudur (Yatkın, 2004, s. 4).

1.3.7.Kalite Sistemi

Hedeflere ulaşmak amacıyla yapılan çalışmaların bir planlama çerçevesinde belirlenmesi gerekir. Bu ise kalite yönetim sisteminin niteliğine bağlıdır. Bu yüzden birçok kaliteyle ilgili ödül ve belge ürünlere veya kişilere değil sistemlere verilir. Modern anlamda işletme, sistematik yapı olarak düşünülür (Halis, 2004, s. 63).

Sistem; birleşik ve bütünleşmiş bölümlerden oluşan herhangi bir yapı, olay veya çalışma ya da kavram olarak düşünülebilir. Sosyal bilimciler, bu kavramı fizikle ilgili bilimlerden almış ve sosyal olayların algılanması için uygulamışlardır. Yani fizikle ilgili bir olayı sosyalleştirmeye gayret etmişlerdir. Bu şekilde sistem algısı pek çok sosyal olayın ifade edilmesinde veya açıklanmasında bir çıkış yolu olarak görülmüştür (Çağlar ve Kılıç, 2006, s. 15).

Kalite yönetimi için işletme içinde belirli bir örgütsel yapılanmanın öngörülmesi gereklidir. Kalite sistemi, bu yapının içindeki farklı kaynaklara ait (birimler, personel ve donanım) ilişkilerin, yükümlülüklerin, çalışma metodlarının, prosedürlerin, çalışma talimatlarının, iş akış şemalarının, faaliyet tanımlarının, vb. belgelerle tanımlanması şeklinde ifade edilir (Efil, 2010, s. 163). Diğer bir deyişle, kalite; kalite yönetiminin uygulanması için gerekli olan örgütsel yapıyı, yükümlülükleri, prosedürleri, süreçleri ve kaynakları içerir (Yatkın, 2004, s. 4).

1.3.8.Toplam Kalite Yönetimi

Kalite evriminin son halkası olan Toplam Kalite Yönetimi (TKY), bir yönetim modeli olarak tüm dünyada rekabet ve Pazar hakimiyeti isteyen kuruluşların temel prensibini oluşturmaktadır. TKY'nin temelleri 1950'lili yıllarda Deming tarafından Japonya'da çalışmalarıyla atılmıştır. 1954 yılında Juran tarafından "kalite yönetimin sorumluluğu altında olmalı" anlayışı geliştirilmiştir. 1956 yılında Feigenbaum "Toplam Kalite Kontrol" sistemini geliştirmiştir. 1961'de Crosby tarafından "sıfır hata" uygulaması geliştirilmiştir. 1962 yılında Ishikawa tarafından "kalite kontrol çemberleri" işletmelerde uygulamıştır (Şahin, 2012, s. 6-7). Toplam Kalite Yönetimi 1980'li ve 1990'lı yıllarda yönetim kavramı olarak önem kazanmıştır. 1980'li yıllara kadar TKY bütün işletme çalışmalarına biçim vererek farklı bir yönetim fikri ortaya koymuştur (Koçel, 2011, s. 373-374)

TKY, müşterilerin isteklerini yerine getirmek için, yönetimdeki kalitenin organizasyondaki kalitenin, çalışanların elemanlarının kalitesinin, yapılacak işteki kalite ve ürün ve hizmetlerdeki kalitenin, daima daha iyiye gitmesini hedefleyen ve iyileştirilmesini amaçlayan bir felsefedir (Öztürk, 2009, s. 14).

TKY, uygulandığında üç öge içerir. Bunlar; işletme ile ilgili sağlıklı bir bilinç sistemi ortaya koymak, ürün ve hizmetlerdeki kaliteyi iyileştirme amacıyla çalışanlar teşvik etmek ve işletmenin sağladığı ürün ve hizmetin pazarlamasını kolaylaştırıcı bir firma kültürü oluşmasını mümkün kılmaktır (Yatkın, 2004, s. 19).

TKY ürünler ve hizmetlerde verimlilik esasını içeren yöntemdir. Satış sonrası müşterilere hizmetleri de içerir. Bütün çalışanların katılımını gerektiren bir yöntemdir. Ayrıca müşteri odaklı bir oluşumdur (Kovancı, 2003, s. 14).

Bütün aşamalarda, ürün ve hizmetin geliştirilmesi ve müşterilerin memnuniyetinin sağlanması müşterilerin güveninin kazanılması için işletme tarafından neticelerin daima iyi hale getirilmesi düşüncesi ile müşterilerin memnuniyetine önem verilir ve müşterilerin kalite algısını bütün çalışmaların gerçekleştirilmesi aşamasında ürün ve hizmetlerin kapsamında ele alınır (Tülegen, 2011, s. 61).

TKY’de amaç; kişilerin iştirakının temin edilmesi kalite ile ilgili iyileştirilme yapılması ve maliyet azaltılmasına gidilmesidir. Kalitenin iyileştirilmesi, yani kalitesiz ürünlerin, azaltılması sağlanabilmelidir. Böylece maliyetlerde azalma meydana gelecektir (Tülegen, 2011, s. 61).

Masaaki ve Kaizen’e göre TKY, işletmedeki bütün işlerin daha iyi hale getirilmesi ve işletmedeki bütün çalışan kişilerin iştiraki ile hem kendileri ve müşterileri hem de diğer kesimlerin memnun edilerek işletmenin kar edebilmesidir. TKY’nin bir diğer tanımlamasıysa bir işletmede performansın iyi hale getirilmesine herkes çaba göstermelidir. Bunlar, yöneticiden işçiye kadar tüm çalışanları dahil eden iyileştirme faaliyetlerini kapsar (Başaloğlu, 2007, s. 33).

TKY’nin başarısını olumsuz yönde etkileyen etmenler üç grupta toplanabilir. (Budak ve Budak, 2004, s. 144)

A) Tepe yönetimden kaynaklanan engeller

- 1) Yönetimde algılama hatası
- 2) Yönetimin değişime direnci
- 3) Araç odaklı olmak

- 4) Örgüt kültürü konusuna yeterli önemi göstermemek
 - 5) Süreç geliştirmeyi çok yönlü değerlendirmemek
 - 6) Bölümler arası yarışı özendirmek
 - 7) Danışmanla alışma alışkanlığının olmaması
 - 8) Üst düzey yöneticilerin tutumu
- B) Orta düzey yöneticilerden kaynaklanan engeller
- 1) Alt kademedekilerin memnuniyetsizliği
 - 2) Bölüm yöneticileri arasında rekabet
 - 3) Uzman ve mühendislerin meslek odaklı yaklaşımı
- C) alışanlardan kaynaklanan engeller

1.4.Kalite Yönetim Sistemi İlkeleri

Kalite Yönetim Sistemi (KYS), kalite yönetiminin olması için gereken sistemli uygulamalarla; organizasyon yapısı, metodlar, süreçler ve araçları kapsar (Topal, 2000, s. 67). KYS, bir işletmenin aktif ve verimli çalışabilmesi için, işletme ile ilgili faaliyetleri ortaya koymalı ve yönetmelidir. KYS'nin kabullenilmesi, işletmenin tepe yönetimi tarafından oluşturulan çok önemli bir karar olmalıdır. İşletmenin kalite yönetim sisteminin tasarlanıp uygulanması, farklı isteklerinden, bir takım amaçlarda sunulan ürünlerden, işleyen süreçlerden, işletmenin büyüklüğü ve örgütlenmesinden etkilenir. Kalite Yönetim Sistemi altı kalite yönetim prensibine dayanır (Tanrıkulu, 2010, s. 10).

1.4.1.Üst Yönetimin Liderliği

Bir işletmede üst yönetim kalite yönetim sisteminin yararlı olduğuna inanmalı, kalite uygulamalarını ve kalite yönetim sistemi getirilerine maddi manevi olarak destek olmalı, çalışanlara yol göstermeli, eğitimlere destek olmalı, çalışanların katılımını sağlamalıdır. Kalite uygulamalarının gerçekleşmesi için üst yönetimin desteği çok önemlidir.

Deming ve bazı kalite öncülerinin belirttikleri gibi, Kalite Yönetim süreci üst yönetimde başlar. Esas değişiklikler alt veya orta düzey yöneticilerden gelirse tepe yönetim uygun görmeyebilir. KYS'nin ilk basamağı üst yönetiminin algılayış

durumunu, tavırlarını değiştirip geliştirmelidir. Üst dereceden sistemin işlemesinde, sağlanmasında orta düzey yöneticiler önemli bir yere sahiptir. Ayrıca, alt dereceden kaliteyle ilgili olan faaliyetlerden üst kademedeki yöneticileri bilgilendirmek yine orta düzey yöneticilere düşer (Kıngır, 2013, s. 47).

şirket bilincini lider kişiler geliştirmektedir. Her kademedeki yönetim işlevinde lider olanın düşünceleri önem kazanmaktadır. İşletme politikası ile ilgili hedefleri sistemli bir şekilde tüm organizasyonun geneline yaymalıdır. Bu ise şirketin bütün amaçlarıyla uyumlu olmalıdır (Eroğlu, 2013, s. 127).

Lider kişiler; müşteri, tedarikçi ve başka işletmelerle ilişkileri yürütmelidirler. Bundan başka lider olanlar, kişi ve grupların çabalarını tam olarak algılamalı ve Liderler; şirket bakışını ve kültürünü geliştirir, işletmenin çalışanlarına destek olur ve onların motivasyonunu artırır (Sevimler, 2010, s. 15). İşletmelerde yönetim kademesinin de yer alan her bireyin iki vazifesi vardır (Kavrakoğlu, 1996, s. 53).

- 1) İşletmenin performansını artırmayı mümkün kılan sistemleri ortaya koymak ve geliştirmek.
- 2) Mevcut sistemi belirlenen amaçlar doğrultusunda çalışmasını sağlamak.

Bir başka deyişe, Sistem geliştirmek, yönetimin görevidir. Yönetim derecesi arttıkça, sistem geliştirme sorumluluğu da artar. Burada uzun vadede insan faktörünün sorumluluğunun da yönetime ait olduğu ortaya çıkmaktadır.

Liderler, hedef ve amaçlar koymalı ve bunlara erişebilmek için stratejiler uygulamalıdır. Ayrıca işletmenin geleceği için bir vizyon ortaya koymalıdır, Katılımcı ve yetki verilmiş insanlar, motive olmuş, iyi bilgilendirilmiş ve istikrarlı bir iş gücünü teşvik ederler (Tuncer, 2011, s. 17). Liderler, işletmenin maksat ve yönetim birliğini katkı sağlar ve kişileri, organizasyonun amaçlarına ulaşılması için motive ederler (Erkoç, 2004, s. 28).

Üst Yönetimin sorumlulukları aşağıdaki gibi açıklanabilir: (Tanrıku, 2010, s. 11).

1. Dış çevredeki değişlikleri algılamak ve reaksiyon vermek.
2. Müşteri, tedarikçiler, toplumu da kapsayan yarar sağlayan herkesin isteklerini hesaba katmak.
3. İşletmede ortak değer yargısını benimsetmek.
4. Güvensizliği ortadan kaldırmak ve korkuyu azaltmak.
5. Sorumluluk sahibi ve bağımsız hareket edebilecek insanları bulmak.

6. İnsanların yardımlaşmalarını katkıda bulunmak, onları cesaretlendirmek ve bilinçlendirmek.
7. Açık ve dürüst bir iletişimi desteklemek.
8. İnsanların öğretim ve eğitimleri ve iş başında yönetilmelerini sağlamak.
9. Rekabeti artırıcı hedefleri belirlemek.
10. Bu hedeflere varmak için gerekli yöntemlerin uygulanmasını sağlamak.

1.4.2.Müşteri Odaklılık

Kalite uygulamalarında ana hedef müşteri merkezli çalışmalar ortaya koyup müşteri memnuniyeti sağlamaktır. İşletmelerde iç ve dış müşteri odaklılık, kalite uygulamalarında başarı oranında artış, kalite belgesine sahip olma güvencesine katkıda bulunmaktadır.

Günümüz yoğun rekabet ortamında işletmeler için pazarda kalıcı olabilmenin şartı, müşteri odaklı bir yönetim stratejisi uygulanmasıdır. Çünkü, kaliteyi düşünme ve kaliteyi ele alma biçimi tüketici merkezli yaklaşımlardan kaynaklanmaktadır (Peşkircioğlu,1994, s.96). (Akın, 2001, s. 66).

Özveren'e (1997, s.40) göre ürün veya hizmete karşılık faturayı ödeyen kimse müşteri olarak tanımlanır. Müşteri ürün ve hizmeti kullanan kişilerdir (Sarp, 2014, s. 136). Kalite Yönetim Sisteminde iki tip müşteriden bahsedilir. Bunlar dış müşteriler ve iç müşterilerdir (Göktaş, 2004, s. 46-47).

Dış Müşteri

Ürün hizmeti satın alıp, kullananlar dış müşteri olarak tanımlanırlar. Bu yüzden işletmenin ürettiği üründen etkilenenler dış müşterilerdir.

İç Müşteri

İşletmenin çalışanları olup, işletme içinde bir başka sürecin çıktısını girdi olarak kendi sürecinde kullananlardır. Yani sizden bir sonraki proses sizin ilk iç müşterinizdir.

Müşteriler, işletmelerin varlıklarını sürdürülebilir olmasını sağlarlar. Bu amaçla işletmeler, kar elde edebilmek için müşterilerinin memnuniyetini kalıcı kılmak durumundadır (Aysal, 2013, s. 18). Bu anlamda KYS' de her çalışan, müşteri memnuniyeti için kalitenin çok önemli olduğunu bilmeli, müşterilerin isteklerini anlamak için araştırma yapmalı, ürün veya hizmeti müşterinin taleplerine uygun

hale getirmeli, müşteri ile ilişkilerin hizmet sonrasında sürdüğünü bilmeli, bu yüzden müşteri taleplerini mutlaka karşılamak durumundadır (Yatkın, 2004, s. 28). Zamanımızda işletmeler KYS anlayışına göre, ürünleri satın alan dış müşteriler kadar iç müşterilerin de kalite güvencesi sağlamada önemli olduğunu bilmek zorundadır. Kendilerini diğer çalışanların hem müşterisi hem de tedarikçisi olarak gören işletme çalışanları yaptıkları işin son ürünle olan ilişkisini daha iyi kavrayabilirler. Bu yüzden tedarikçiler, müşterilerin ihtiyaçlarını en etkin şekilde anlamak durumundadırlar (Ersoy ve Ersoy, 2011, s. 27-28).

İşletmeler müşterilerine bağlı olmalıdırlar çünkü müşteri için ürün veya hizmetin kalitesi çok önemlidir. Müşteri bağlılığının sağlanması ve pazar payının artırılması işletmeler mevcut ve potansiyel müşterilerinin beklentilerini en iyi şekilde karşılamalıdır. (Yavuzeser, 2008, s. 31).

Kalite Yönetim Sisteminde, müşteri ihtiyaçlarının devamlı takip edilmesi, değerlendirilmesi ve bu ihtiyaçları karşılayacak ürünlerin ortaya konulması şarttır. Müşterilerin sürekli değişen taleplerinin izlenmesi, istenilen kalitede, fiyatta ve teslimat kriterlerine uygun olarak bu taleplerin ve ihtiyaçların yerine getirilmesi KYS'nin esas amacıdır (Şimşek, 2002, s. 34).

Toplam kalite düşüncesi açısından yönetimin, çalışanların ve sistemin birbiriyle olan ilişkisi kapsamında bütün sistemin müşterilerin memnuniyetine odaklandığı görülür. Müşteri kavramı yalnızca müşteriye kapsamaz, bununla birlikte işletme çalışanlarını da içine alır. Bu açıdan bakıldığında hem müşteriler ve tüketicilerin, hem de çalışanların memnuniyeti çok önemlidir (Yatkın, 2004, s. 27).

Müşteri Odaklılık prensibi kapsamında ortaya konması gerekenler şöyle ifade edilir (Kayalıoğlu, 2003, s. 27):

- 1-Bütün müşteri beklentilerinin düşünülmesi
- 2-Müşterilerin taleplerinin dengesinin kurulması
- 3-Taleplerin işletmelerde belirlenmesi
- 4-Müşteri memnuniyeti kapsamında müşterilerin davranış biçimlerinin ortaya konması
- 5-Müşteri ilişkileri yönetiminin tanımlanması

1.4.3.Kalite Sistem Prosesleri

Kalite sistem süreçleri, kalite uygulamalarının başarısı için uygun şekilde düzenlenip uygulanmalıdır. Ürün ve hizmetteki kaliteyi aşama aşama iş akış süreçleri ortaya konmaktadır.

Kalitenin ana unsurlarından birisi de süreci ön planda tutmaktır. Süreç kelimesi literatürde “proses” şeklinde ifade edilmektedir. Proses, bir işletmenin hedeflerini gerçekleştirme için faaliyetlerini sistemli bir şekilde yönetmesidir (Göktaş, 2004, s. 57).

Süreç; Bir başlangıcı ve bitişi olan faaliyetler dizisi olarak veya girdileri kullanılarak çıktıyı hedefleyen, doğru, kaliteli çıktı alabilmek için talep edilmesi gereken aşamalarıdır (Sarp, 2014, s. 151). Süreç; bir ürünün ya da hizmetin üretilmesi için peşpeşe belli bir düzenle yapılan sistemli eylemler bütünüdür. Bunun sonucunda ürün ya da hizmet son halini almış olur (Parlak, 2013, s. 46). Sürecin başarılı olması için işletme süreçleri tanımlanmalı ve bir süreçler sistemi ortaya koyması bunların yönetimi açısından önemlidir. Süreç yaklaşımının bir faydası, süreç sistemi içindeki birbirinden bağımsız süreçler arasındaki ilişkilerin birbirleriyle olan etkileşimlerini altına ölçmesidir (Tuncer, 2011, s. 18).

Kalite Yönetim Sistemi uzmanlarının sistem kavramını önemli görmelerinin birçok nedeni vardır. Bunlar ölçülebilirlik, izlenebilirlik, tutarlılık, kararlılık, gelişme ve iyileştirme gibi faktörler bunların nedenlerinin başında gelir. Bu sistem kalite uzmanları tarafından başlıca üç şekilde ele alınır.

Bunlar (Kavrakoğlu, 1998, s. 22):

1. Donanım (teknoloji, araç ve gereçler, ölçüm aletleri, vs.)
2. İnsan (operatörler, ustalar, teknisyenler, vs.)
3. Yöntem (politika, ilke, prosedür, iş talimatı, vs.)

Ancak; Donanım + Yöntem : Sistem

diyecek olursak, bu üç unsur iki kısımda inceleyebiliriz.

"insan-sistem" ayrımı bu iki ana unsur ifade etmektedirler.

Japon kalite uzmanlarından Masaoki İmai kaliteyi , Donanım (Hardware), Uygulama kuralları (Software), İnsan (Humanware) olmak üzere üç şekilde incelenir. İnsan, kalitenin merkezindedir. Donanım ve uygulama kaidelerinde insan uygun yerde olursa sistem doğru çalışır (Dalgıç, 2011, s. 3). İstenilen netice, çalışmalar ve

kaynaklar bir süreç olarak ortaya konulduğunda verimli sonuçlar elde edilecektir (Erkoç, 2004, s. 30).

1.4.4.Çalışanların Katılımı ve İnsan Kaynakları Uygulamaları

Kalite uygulamalarına her çalışan mutlaka destek olmalıdır. İnsan kaynakları takım çalışması yaparak kaliteyi artırıcı girişimlerde bulunmalı ve sürekli iyileştirme faaliyetlerine önem vermelidir.

KYS' nin temel prensiplerinden biri, işletmenin tüm üyelerinin içinde çalıştıkları süreçlerin ve sistemlerin devamlı geliştirilmesine katkıda bulunmaktır. KYS, katılımcı yönetim ve sürekli iyileştirme esasına dayanır. Katılımcı yönetimin en başlıca ögesi bölümler arası işbirliği, bir başka deyişle koordinasyondur (Kıngır, 2013, s. 52). İnsan kaynakları uygulamalarının KYS ile ilişkisi vardır.

Organizasyonların başarısı, sahip olduğu insan kaynaklarının çabalarına, yüksek kalitede üretime ve hizmetler ortaya koymasına bağlıdır ve bu süreçlerin etkin bir şekilde yönetmesini sağlayacak, yapıların, metodların ve araçların sunulmasına bağlıdır (Çetin, 2013, s. 117).

İnsan kaynakları birimleri de iş, işlem ve proseslerini sürekli kalite ilkesiyle yeniden düzenlemelidirler. İkincisi, insan kaynakları birimleri de müşteriye de süreç dahil etmelidir . Burada müşteri genel olarak iç müşteriler, yani insan kaynaklarının hizmet verdiği bütün işletme içi birim ve yapılar ve bunların yöneticileridir. Üçüncüsü, insan kaynakları birimleri de inovasyona stratejik ve sistemsel bir yaklaşımla bakmak zorundadır. Bu yüzden, insan kaynakları süreçlerini etkin bir şekilde yürüten diğer başka insan kaynakları sistemlerini de kıyaslama (benchmarking) yoluyla kendilerine adapte etmelidirler. Dördüncüsü, sürekli iyileştirme bir prensip haline getirilmeli, insan kaynakları yönetimi proseslerinde yeni yöntem ve tekniklere adapte olunmalı, zengin bir insan kaynakları bakış açısı geliştirmelidir (Şimşek H. , 2013, s. 162-163).

Birbirleri ile ilgili sürecin sistemsel olarak ifade edilmesi, kavranması ve yönetilmesi, amaçlara ulaşmada organizasyonun etkili ve verimli olmasına katkıda bulunur (Erkoç, 2004, s. 32).

1.4.5.Tedarikçi İlişkileri

İşletmeler kalite ürün ve hizmet sunabilmek için kalite uygulamaları yaparlar, kalite yönetim sistemi kurarlar ve kalite belgesine sahip olurlar fakat kalite yönetim sistemi ve kalite belgesi olan tedarikçilerle çalışmaları kendileri için en uygun olanıdır. Böylece tedarikçilerden daha kaliteli ürün ve hizmet alırlar bu da kendi müşterilerine daha kaliteli ürün ve hizmet sağlamalarını mümkün kılar.

Bir işletme ve onun tedarikçileri arasında karşılıklı fayda ilişkileri bulunmaktadır. Bu, onların değer katma kabiliyetine katkıda bulunacaktır. İşbirliği çerçevesinde, birbirine güven ve ortak çıkarlarla ilgili uzun vadeli ilişkiler önemlidir. Rekabet gücü için tedarik edilen ürün ve hizmetlerin hızlı, düşük maliyette ve kaliteli olması hedeflenir (Tuncer, 2011, s. 21). Tedarikçilerin kalite sistemlerini sürekli denetleyen işletme, tedarikçilerin ürün kalitelerini iyileştirmeleri için onlara teknik yardım sağlamakta, Toplam Kalite Yönetimini teşvik etmek üzere toplantılar düzenlenmekte, tedarikçilerin çalışanları arasında işbirliğini destekleyerek sorunlara ortak çözüm bulma için uğraşmaktadır (Akın, 2001, s. 70).

Tedarikçilerden alınan malzemeler genellikle kalite sorunlarının en büyük kaynağıdır. Bu nedenle tedarikçilerin kalite yönetimi önemli bir sorundur. Eğer işletmeler iyi bir tedarikçi kalite yönetimi takip ederlerse, tedarikçileriyle uzun vadeli bir işbirliği içerisinde olurlar. İşletmeler, tedarikçilerinin kalite faaliyetlerine katılmalı, performanslarıyla ilgili detaylı bilgiye sahip olmalı, düzenli kalite denetimi yapmalı, ürün kalitesini tedarikçi seçimine önem vermeliler (Zheng vd., 2000, s.733) (Aslan, 2007, s. 9).

Organizasyon ve tedarikçiler birbirlerine bağımlıdırlar ve karşılıklı yarar sağlayan bir ilişki her iki tarafında değer yaratabilme özelliğini geliştirecektir (Erkoç, 2004, s. 34)

1.4.6.Süreç Kontrol ve Sürekli Geliştirme

Kalite uygulamalarında süreçlerin kontrolü hataları ve maliyetlerin azalması için önemlidir. İşletmeler Kaizen kuralı ile kaliteyi artırmak için çalışmaların daima daha iyi, daha kısa zamanda, daha az hata ile daha düşük maliyetle yapmayı hedeflemelidir. Zamanla rekabet avantajı sağlayabilir ve bunu koruyabilirler.

Süreç kontrolü etkin kararlara, veri ve bilgilerin analizine dayanmalıdır. (Erkoç, 2004, s.34) Bir ürün geliştirildiğinde, ürün teslimatını kalıcı kılacak araçların ortaya konması gerekir. Bu araçlar birtakım süreçleri kapsar. Süreç geliştirme ürün kalite hedeflerini karşılamak için çalışanlar tarafından kullanılacak belirli araçları tanımlayan faaliyetlerin bütünüdür. (Öztürk, 2009, s. 271-272).

Shewart veya Deming'in geliştirdiği "Planlama - Yapma - Doğrulama - Karar Verme" (PDCA) olarak tarif edilebilecek sürekli geliştirme döngüsünü geliştirmiştir. Bu döngüsel süreç geliştirme çalışmalarının kesin olarak son bulmayacağı fikri işletmede yerleştirilmesine katkıda bulunabilecek bir yöntemdir (Şirvancı, 1992, s.14; Bozkurt, s.16) (Efil, 2010, s. 197).

Sürekli geliştirmeyi başka anlamda ortaya koyan diğer öge ise Japonların geliştirdiği Kaizen felsefesidir. Japonca Kai: Değişim, Zen: İyi; daha iyi manasına gelir (Efil, 2010, s. 197). Japonlara göre her ilerleyen anın bir öncekine göre iyi olması için ev, iş ve sosyal yaşam alanlarında devamlı gayret edilmesi gerekir. Kaizen, sürekli gelişme ve sürekli yenilik getirmeyi amaçlayarak, sıfır hataya üretim ile sürekli iyileştirme birleştirilerek kusursuzluğa erişmeyi amaçlamalıdır. Japon firmalarında sürekli iyileştirme ve kusursuza ulaşabilme bir yöneticilik ve liderlik anlayışı değil aynı zamanda bir yaşam tarzıdır. (Şahoğlu, 2010, s. 29).

Organizasyonun toplam performansının sürekli iyileştirilmesi işletmenin kalıcı hedefi olmalıdır (Erkoç, 2004, s. 32).

1.5. Kalite Güvence Sistemi ve ISO 9000 Standartları

1.5.1. Standardizasyon

Uluslararası Standardizasyon Organizasyonu (ISO), standardizasyonu şöyle tanımlamıştır: Ekonomik yarar sağlayan, bütün ilgili tarafların iştirak ve işbirliğine dayanan birtakım kurallar içeren ve bu kuralların uygulamasını kapsayan faaliyetler bütününe standardizasyon denir.

Standardizasyon faaliyeti ile ortaya çıkan belgeler, dokümanlar veya eserlere standart denir. Standart, bilimle, teknikle ve deneylerle ilgili çalışmaların kesin sonuçlarına dayanır (Parlak, 2013, s. 135).

1.5.2.ISO ve TSE

ISO 9000 Standartlar dizisi, Uluslararası Standartlar Teşkilatı (ISO) tarafından ortaya konulan kalitede standartlar dizisidir. ISO (International Standardization Organization)'nun hedefini oluşturmak, ürün ve hizmetlerin uluslararası dolaşımına katkı sağlayan faaliyetlerini geliştirmek, ayrıca, uluslararası ekonomik ve teknolojik faaliyetleri mümkün hale getirmektir (Ertuğrul, 2014, s. 317).

Türk Standartları Enstitüsü (TSE); çeşitli ürün ve mamulde gerekli standartları sağlamak için 18.11.1960 tarih ve 132 sayılı yasayla kurumsallaşmıştır. TSE, tüzel kişiliğe sahip ve özel hukuk hükümleriyle yönetilen bir kamu kurumudur. Türk Standartları kurumunca kabul gören standartlar Türk Standardı olarak ifade edilir. Tüm standartlar, ilgili bakanlıktan onay almak zorundadır. Ve standartların Resmi Gazete' de yayımı yapılır. (Parlak, 2013, s. 137).

1.5.3. Kalite Güvencesi

Ünlü Alman besteci Richard Wagner, operalarını bestelerken sunuş sırasında sunuşla ilgili her bir bölümü bütün halinde sunardı. Wagner notaları besteleden önce, sunuşla ilgili her ayrıntıyı düşünürdü. Hedefi kesinlikle mükemmel bir sunuş ortaya koymaktı. Wagner bu felsefeye bütünleştirilmiş sanat faaliyeti adını vermişti. Bu kavramda ürün ve hizmetin sunumunu etkileyen faaliyet ve fonksiyonların hiçbirinin bir başkasına göre ayrıcalığı yoktu ve her faaliyet sistemli bir şekilde planlanır, kontrolü yapılır ve uygulama aşamasına geçilirdi. Bu düşünceye endüstride kalite güvencesi adı verilir (Halis, 2008, s. 20).

Kalite güvencesi; Bir ürün veya hizmet için müşterilerin gereksinimlerini karşılamada yeterince güvenilirlik sağlaması için yapılan planlı ve sistemli çalışmalar bütünüdür (Yatkın, 2004, s. 4). Ürün veya hizmetler ile müşterilerini her anlamda memnun edeceğine dair işletmenin teminat vermesidir (Parlak, 2013, s. 26).

Kalite Güvencesi, kalite kontrolün temelini sağlayan kavramdır ve müşterilerin kaliteye güven duyabilmesini ve uzun zaman boyunca memnuniyetle kullanmasını mümkün kılar. Bu güvenin sağlanması çok zaman alır. Diğer bir konu ise müşteri memnuniyetidir. Satılacak ürünlerin hatalı veya eksik olmaması gerekir. Dizaynda ise kalite sağlanmalı, tüketicinin taleplerinin uygun şekilde karşılanıp

karşılanmadığından emin olunmalıdır. Kalite güvencesi, üreticiyle müşteri arasındaki anlaşmadır. Gerçek kalite güvencesini, mümkün kılmak için araştırmanın, planlamanın, dizaynın, satış ve hizmetin bölümlerinin tümünü içeren kararlar alınmalıdır (Halis, 2000, s. 62).

Kalite güvencesiyle, bir ürün veya hizmetle ilgili olarak müşterilerin taleplerinin eksiksiz karşılanması için, bütün işletme fonksiyonlarının aynı hedef doğrultusunda ortaya konulması şarttır (Şimşek, 2007, s. 349). Kalite güvencesi, tasarımdan dağıtıma ve dağıtımdan ürün kalitesinin sağlanmasına ve teminat altına alınmasına kadar olan bir süreçtir. Böylece, organizasyonun her aşamasında bir kalite yönetimi düşüncesi mümkün hale gelir. Böylece, toplam kalite açısından kalite güvencesinin önemli olduğunu vurgulayabiliriz (Küçük, 2004, s. 150).

Kalite güvencesi, bir ürünün veya hizmetin kalitesi açısından uygunluğunu tüm planlı ve sistemli çalışmaları içine alır (Yatkın, 2004, s. 57). Kalite güvencesi, ürün veya hizmetin kalitesi ile ilgili ihtiyaçları karşılamak ve tam güvence sağlamak için bir plan ve sistem dahilinde çalışmaların bütününe kapsar. Kalite güvencesi, müşterilerin hatalı ürünlerden kaçınmasını hedeflediği için süreç kontrolünü ön plana çıkarır (Küçük, 2012, s. 213).

1.5.4.Kalite Güvence Sistemi

Kalite güvence sistemi (KGS), işletmede birçok birimin ortaya koyduğu kaliteyi geliştirme, muhafaza etme, iyileştirme, tüketicinin memnuniyetini kazanma ve ideal seviyede bir üretim veya hizmet sunmayı hedefleyen gayretlerin bütünüdür (Bolat, 2000, s.14). Kalite güvence sistemi bir ürün ve hizmetin kalitede hedeflerinin sağlanması için, Kalite Yönetim Sistemi kapsamında planlanan tüm çalışmaların sistemli olarak uygulanmasıdır (Topal, 2000, s. 67)

ISO 9000 Standartlarında, işletmedeki şartlarla uyumlu bir Kalite Güvence Sistemi oluşturulmasında ya da kurulu bir sistemin analizinde uyulması gereken prensipler açısından bir standartlar bütünüdür (Eroğlu, 2013, s. 109).

Kalite Güvence sistemi aşağıdaki öğeleri kapsar (Yatkın, 2004, s. 57):

- 1) Kalite sisteminde yönetim
- 2) Ürünlerde kalite ve güvenilirliğin sağlanması,
- 3) Ürün ve süreçte kalite planlaması

- 4) Tedarikçi kalite güvencesi,
- 5) Ürün ve süreçte kalite denetlenmesi
- 6) Özel kalite araştırmaları
- 7) Kalite bilgi geri besleme
- 8) Kalite ölçümünün sağlanması,
- 9) Kalite eğitim ve iş gücünün geliştirilmesi
- 10) Alan kalite değerlemeleri ve denetimleri.

Kalite güvence sisteminin işletmelere sağlayacağı katkılar ise aşağıdaki gibi özetlenebilir (Bolat, 2000, s. 14-15):

- 1) Üretim maliyetleri minimuma düşer.
- 2) Üretim süresi azalır.
- 3) Ürün ve hizmet kalitesinde devamlılık sağlanır.
- 4) Ürün ve hizmet kalitesi artar.
- 5) Sorunların ve çözümlerinin belirlenmesini kolaylaştırır.
- 6) Bilgide doğru iletişim stratejisi kullanılır.
- 7) Kurumsallaşmanın alt yapısının temini sağlanır.
- 8) Müşteri memnuniyeti güveninde artış olur.
- 9) Çalışanların memnuniyeti pekişir.
- 10) Yan sanayi ile ilişkileri düzenler.
- 11) Verimlilik ve üretkenliği mümkün kılar.
- 12) Süreçlerin kontrol altında kalması mümkün olur.
- 13) Ürün ve hizmetlerin güvenli olması sağlanır ve işletmenin rekabet gücünde artış olur.

1.5.5. ISO 9000 Kavramı

Kalitenin, ürün veya hizmetin müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama yeteneğini artırır ve ürün talebinin ve müşteri memnuniyetinin artmasına yol açtığı belirtilir. Özellikle müşteri odaklı pazarlama anlayışı ile birlikte, ürün kalitesi ve satış sonrası hizmetlerin yanında, müşterilere devamlı aynı kalite düzeyinde, ürünler üretmesini mümkün kılacak proseslerin güvence altına alınmasını sağlar. Kalite Güvence Sistemlerinin temelinde de, bu proseslerin daima aynı kalite kapsamında kalmasının

temin edilmesi ve özellikle ISO 9000:2000 versiyonunda aynı zamanda sürekli iyileştirilmesinin amaçlandığı ifade edilmektedir (Küçük, 2012, s. 220).

ISO 9000 işletmelere müşteri taleplerinin sağlanması için kalite yönetim sisteminin kurulup ve geliştirilmesi hususunda rehberlik yapan standartlar modeli olarak düşünülür. ISO 9001 ise kalite yönetim sistemlerinin kuruluşu sırasında gerekli koşulların ve belgelendirme denetimi şartlarının belirlendiği bir standarttır (Sipahi ve Enginoğlu, 2013, s. 296)

ISO 9000 standartları ile bilinen standartlar arasında ilkesel açıdan birçok farklar vardır. Uygulamada, hatalı yorumlamadan dolayı ciddi problemlere yol açan bu farklar şöyle ifade edilebilir (Kobu, 2013, s. 575):

- 1) ISO 9000 standartları bir ürün ya da hizmetle ilgili standartlar değildir.
- 2) ISO 9000 standartları belirli ürünlerin ya da hizmetlerin kalitesi altına almaz.
- 3) ISO 9000 standartlarında ilke; bir şirketin kalite kontrol sistemini belirli standartlara göre düzenlemektir.
- 4) ISO 9000 işletmelerin kalite kontrol yapısının nasıl ortaya konacağını belirleyen ilkelere oluşur. ISO belgesine sahip bir işletme ürün kalitesinin güvencesini sağlar.
- 5) ISO 9000 sisteminde üretici ve tüketici ile birlikte bir de bağımsız ve yetkili bir denetleyici kurum vardır. Yeterlik ve yetkileri belirli ilkelere göre tescil edilmiş bulunan bu kurumlar, ISO belgesi almak için başvuran şirketleri detaylı bir denetime tabi tutarak değerlemekle görevlidir. ISO 9000 standartlarına göre, yönetim sistemlerini kurup çalışır hale getiren firmalara ISO 9000 belgesi verilir.

ISO 9000, işletmenin şartlarına uygun kaliteyle ilgili araçları sağlayan bir yönetim sistemidir. Bu sistem kalite güvence sisteminin kurulmasına dair asgari şartları belirlemektedir. Sistemin uygulanması ile maliyetlerde düşüş, verimlilikte ve işçi- işveren ilişkilerinde düzelme, daha iyi ürün dizaynı yapma, dış satımda başarılı olma, işletmeye karşı güven gibi konularda fayda sağlamaktadır (Yatkın, 2004, s. 59).

ISO 9000 Standartları, ürünlerin ve hizmetlerin kalite ile ilgili belirtilen taleplerini karşılaması için gerekli güvencenin sağlanması amacıyla yürütülen planlı ve sistemli çalışmalar bütünü olarak ifade edilmektedir (Küçük, 2012, s. 221).

ISO 9000 ürün ve hizmet alanında kalitede teminat esasına dayanan standartları kapsar. ISO 9000 standardı, işletmedeki kalite sisteminin uygulanmasını, geliştirilmesini ve belgelendirilmesini gerektirmektedir. ISO 9000, kalitenin sağlanması sırasında belirlenen uygulamaların belgelendiği ve öngörülen faaliyetlerin uygulandığını göstermektedir (Aslan, 2007, s.10). ISO 9000 standartları, ürünlerin sağlanması gereken kriterlerin de ötesinde, ürünlerin üretildiği sistemin sağlanması gereken kriterleri de tanımlamaktadır. ISO 9000 standardı, bir işletmedeki üretimle, kalite kontrol ile, satın almayla, pazarlamayla, nakliyeyle ve depolamayla ilgili alınmış kararları ve ürün kalitesiyle ilgili bütün özellikleri belirler (Küçük, 2012, s. 220).

ISO 9000 standart dizileri, dünya çapında ticareti kolay hale getirmek amacıyla ulusal kalite standartlarının kapsamını ortak bir dizi altında toplamak için düzenlenmiştir. Bu kapsamda işletmelerde üretilen ürün ve hizmetlerin kalitesi için, gelişme ortamını sağlayan uluslararası bir standarttır. (Topal, 2000, s. 87)

ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi (Tanrıkulu, 2010, s. 16):

- a) Kalite Yönetimi ile ilgili ortak bir çerçeve ortaya koyar.
- b) Kurumlar arasında güven ortamı sağlar.
- c) Süreç yönetimi ile ilgili ürün veya hizmet kalitesinin sağlanması, sürdürülmesi ve gelişmesini mümkün kılar. Müşteriye ürün ve hizmetlere karşı güveni artırır.

Kalitede güvenceyle ilgili olarak dünyada sistem modelleri üzerine çalışmalar ortaya konmuştur. Bu modellerden ilham alınarak birçok gelişmiş ülkenin Standart hazırlama kurumları ulusal amaçlı kalite sistemleri standartları düzenlenip yayımlamıştır. Uluslararası Standartlar Organizasyonu'nun 1980 yılında yaptığı faaliyetler ile birlikte 1987 yılında, ISO 9000 dizisinin, kalite güvence sistemleriyle ilgili olarak standartları yayımlanmıştır. ISO 9000 serisiyle ilgili standartlar, 1991 yılında TSE tarafından tercümesi yapılarak TS EN ISO 9000 serisi şeklinde standartlar yayınlanmıştır (Efil, 2010, s. 241-242).

1.5.6.ISO 9000 Standartlarının Tarihsel Gelişimi ve Revizyonlar

Kalite olgusu bir istatistik uygulaması olmaktan ziyade bir yönetim düşüncesi ve yaklaşımıdır. Uygulamada işletmeleri bu konuda yönlendirmek için birçok kılavuz geliştirilmiştir. Yani müşteriye kaliteli ürün ve hizmet vermek için şirketlerin gerçekte neyi nasıl yapması gerektiğiyle ilgili birçok standart ve kılavuz geliştirilmiştir. İşletmelerin bu standartları sağlayıp sağlamadığı birçok kuruluş tarafından sertifikalarla belgelenmeye çalışılmıştır (Koçel, 2011, s. 380-381).

Kalite yönetim sistemi kurmak kalitede müşteri memnuniyetinin sürekliliğini sağlamak amacını taşır. Bu yüzden, daima müşterinin talep ettiği ürünü (hizmeti), istenilen zamanda ve istenilen tarzda sunabilmek mümkün olur. Tam bir kalite sisteminin hedefi, yöntem, malzeme ve ekipman ile uyum halinde olan sürecin sağlanmasıyla gerçekleşir. Burada başarı için iki şart yerine getirmek önemlidir (Halis, 2013, s. 191).

- 1- Müşterinin ve işletmenin taleplerini en iyi şekilde karşılamak.
- 2- Müşterilerin talepleri; konusunda güvence vermek.

ISO 9000 standartlarının doğuşu II. Dünya Savaşı yıllarına rastlar. Endüstriyel yapıya sahip bazı ülkeler doğal olarak önce askeri standartlar üzerinde anlaşılabilir. Savaş bittiğinde ise, üretimde standartların önemi tartışılmaz kabul gördü. Bununla birlikte, savaşın baskısı ortadan kalkınca ülkeler, meslek kuruluşları ve birçok sektör kendi standartlarını geliştirme için bir yol tuttu (Kobu, 2013, s. 574).

Sanayi devrimi öncesinde kalite kavramı “ustalık” kavramıyla doğrudan ilişkiliydi. Sanayi devrimini takiben üretim adet ve çeşitlerinde görülen yüksek artış, kalite olgusunu geri plana bırakmıştı. Dünya savaşlarıyla birlikte, kalifiye işgücünün yerini yeterli endüstriyel bilince sahip olmayan kişilere bırakması ile sanayi ile ilgili öncelikli olarak muayene çalışmalarına ve istatistiksel metodlara öncelik verilmesini gerektirmişti (Efil, 2010, s. 242-243).

ISO 9000 Standartlarının tarihsel gelişimi aşağıdaki gibidir (Ertuğrul, 2014, s. 319):

- 1963’de MIL/Q/9858 (ABD’de savunma teknolojisinde)
- 1968’de AQAP Standartları (NATO üyesi ülkelerde)
- 1979’da BS 5750 (İngiltere’de)
- 1987’de ISO 9000 serisi (ISO tarafından)

- 1988’de EN 29000 Standartları (CEN tarafından)
- 1988’de TS 6000 Kalite Güvence Sistem Standardı olarak yayımlandı
- 1991’de TS-EN-ISO 9000
- 1994’de ISO revize etti. (9001/9002/9003:1994)
- 1996’da EN 29000 serisi EN-ISO 9000 olarak yayımlandı.
- 2000’de ISO tarafından revize etti ve 9001:2000 olarak yayınlandı.
- 2008’de ISO tarafından revize etti ve 9001:2008 olarak yayınlandı
- 2015’de ISO tarafından revize etti ve 9001:2015 olarak yayınlandı

ISO 9000, ülkemizde TS ISO 9000 olarak yayımlanmış, 2000 yılında revize edilerek ISO 9001:2000 adını almıştır. ISO 9001 standartları 5 yılda bir ISO tarafından revize edilerek, geliştirilir ve tekrar yayımlanır (Sarp, 2014, s. 76).

Standart, 2000 yılında değiştirilmiş ve bu defa Kalite Yönetim Sistemi Standardı olarak yayımlanmıştır. Belgelendirmeye ilgili olarak yalnızca ISO 9001;2008 standardı vardı. ISO 9002; ISO 9003 gibi standartlar güncelliğini kaybetmiştir. Fakat ISO 9000; ISO 9004; ISO 19011 şeklindeki standartlar da ISO tarafından yayımlanmıştır. Kuruluşlar, yalnızca ISO 9001 standardını uygulamaktadırlar ve bununla ilgili bir belge almaktadırlar (Parlak, 2013, s.145). En son olarak Ocak 2016’da ISO 9001:2015 olarak yayımlanmıştır.

Uluslararası Standartlar Organizasyonu (International Standardisation Organisation – ISO) ISO 9000 dizisi standartlarını ilk defa 1987’de yayımlamıştır. ISO 9000, bir kalite yönetim sisteminde takip edilecek yöntemi tarif eder, kalite sistemlerinin değerlendirmesini sağlar, böylece kalite yönetimi ve kalite güvencesiyle ilgili genel standartların çerçevesini belirler. ISO 9000 kalite standartları, sistem üzerine odaklanan bir kalite yönetim sistemidir (İlkay ve Varinli, 2005, s. 2).

ISO 9000 hem bir kalite sisteminin oluşumunu sağlama, hem de belli bir kalite sisteminin ele alınması için kullanılabilen bir kalite yönetim sistemi biçimidir. Bu, sanayileşmiş ülkelerde kabul gören bir standardı uygunluk derecesidir (Efil, 2010, s. 244). ISO 9000 dizisi küçük, orta, büyük ölçekte herhangi bir kurum için belirlenmiş kalite güvence standartlarını oluşturarak, bunların üretim için kullanılabilir hale gelmesine ayrıca işletmenin maliyetlerinin düşürülmesine, etkinlik

ve verimliliğin artırılmasını sağlar ve toplam kalitenin sürekli geliştirilmesine katkıda bulunur (Ertuğrul, 2014, s. 321). Bir ISO 9000 kontrolü için ilgili kalite kavramı şudur: Tüm çalışanların yerleri değiştirilse bile, yeni gelenler, kalite sistemini, işletmenin ürün ve hizmetini kalitesinden bir şey eksilmeden eskisi gibi hizmet sağlayabilmektir. Bu standartlar, bir işletmenin üst yönetimden başlayarak, tüm yönetim kademelerine, kuruluşun yapısına ve işleyiş biçimine düzenlemeler getirmektedir. Hizmetin geçtiği tüm aşamalarda; talimat, prosedür, görev ve yükümlülük tarifleri vererek herşeyin belgelendirilmesini sağlar ve çalışanların eğitimini bilinçlendirerek kaliteyi teminat altına alır (Şimşek , 2007, s. 362).

ISO 9000'in şirket içi yararları ise şöyledir (Tanrıkulu, 2010, s. 18):

- 1) Sistemleştirme
- 2) Yönetimin etkin olmasını sağlama
- 3) Belirsizliklerin azaltılması
- 4) Hataların azaltılması
- 5) Standartlaşma.
- 6) Verimli iletişim
- 7) Eğitim çalışmalarının artması.

gibi başlıklar etrafında toplanabilir.

Dışa dönük yararları ise:

- 1) Müşteri memnuniyeti
- 2) Müşterilerde artış
- 3) İletişim imajının güçlü olması
- 4) Reklam bütçesinde azalma

2000 revizyonu öncesi ISO 9000 standartları işletmelerin çalışma alanları göz önüne alınarak hazırlanmış kalite yönetimi ve kalite güvenilirliği standartları seçme kullanma kılavuzudur ve ISO 9000 standartları dört önemli başlık altında toplanabilir (Sarp, 2014, s. 76):

- 1) ISO 9001
- 2) ISO 9002
- 3) ISO 9003 ve
- 4) ISO 9004' tür.

Hizmetler sektöründe yer alan işletmeler için ISO 9001 ve 9004 standartları önemlidir.

1.5.7. ISO 9001:2000 Revizyonu

ISO 9001 bir işletmenin, mevzuat koşullarını yerine getirerek müşterilerin taleplerini karşılama ve müşteri tatmini sağlanmasına yardımcı olur. Bu ise kalite yönetim sisteminin koşullarını yerine getirmesi ile mümkündür. Ayrıca belgelendirme kurumları da dahil, kurum içi veya kurum dışından ilgili taraflar, kurumun müşteri taleplerini, mevzuat koşullarını ve kendi iç kurallarını hangi ölçüde karşılayabildiğini belirlemek için ISO 9001'i kullanabilirler (Halis, 2004, s. 104). ISO 9001-9002/9003:1994 kullanıcıları artık tek bir standarda, yani ISO 9001:2000'e yönlendirilmiştir (Halis, 2004, s. 104).

Kalite Yönetim Sisteminin Kapsamı ISO 9001:2000 standardı bir kuruluşun (Kayalıoğlu, 2003, s. 35):

- a) Müşterilerin taleplerini ve mevzuat ile ilgili koşullarını yerine getiren ürünün tedarik edilebilirlik kapasitesini gösterir,
- b) Sistemde kesintisiz iyileştirme mevzuata uyulduğuna dair güvencenin verilmesi ile, sistemin etkili bir şekilde uygulanmasıyla mümkün olur. Böylece müşteri memnuniyeti artırılır.

Kalite yönetim sisteminin kabulü, işletmenin vizyoner bir hedefidir. İşletmenin kalite yönetim sisteminin dizaynı ve uygulanması, farklı taleplerden, özel amaçlı üretimlerde faaliyetlerdeki süreçten ve işletmenin büyüklüğünden etkilenir. Kalite yönetim sistemindeki tek biçimlilik ve dokümantasyondaki tektiplilik bu standardın hedefi değildir (Şale, 2005, s. 60).

ISO 9000:2000 ile ISO 9000:1994 karşılaştırılınca, iki standardın kalite bakımından farklılaşmış modellerinin olduğu göze çarpmaktadır. ISO 9000:1994 etkili ve uygun ürün veya hizmetler üretebilmek amacıyla kullandığı yirmi temel öğe çerçevesinde kalitenin tanımı yapılmaktadır. Ayrıca, bu standart, hizmet işletmeleri için de uygulanabilir. Aslında, imalat işletmeleri için uygun olarak düzenlenmiştir. Bu standart ile amaçlanan, belgeli kuruluşların kalite açısından daha uygun ürünler sunmasını mümkün kılmaktadır. Oysa ISO 9000:2000 modeli, 20 kalite unsuru

yerine, bir süreç sistematığına bağlıdır ve yeni ISO 9000:2000, 4 kısımdan meydana gelmiştir (İlkay ve Varinli, 2005, s. 3). Bunlar;

1. Yönetim sorumluluğu
2. Kaynak yönetimi
3. Ürün gerçekleştirme
4. Ölçme, analiz ve iyileştirme.

1.6.ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi

İlk oluşturulan kalite standardı olan ISO 9000:1994 bir temel kalite sisteminin 20 temel elemanından oluşuyordu. Bunlar arasında yönetimin sorumluluğu, dizayn denetimi, satın alma, ürün belirlenmesi ve talep edilmesi, proses kontrolü, muayene, test, düzeltici ve önleyici önlem, iç kalite denetimleri, eğitim ve istatistiksel gibi teknikler bulunuyordu. İlk standartlar ve 1994 deki revizyonlar birtakım tartışmalara yol açtı. ISO 9000:2000 eski standartların getirdiği memnuniyetsizliğe tepki olarak ortaya çıkmıştır (Ersoy ve Ersoy, 2011, s. 99).

ISO 9001:2008 operasyonların ve üretim ve hizmetlerin sunumu proseslerin performansını teminat altına alan metotların geliştirilmesi, belgelendirilmesi ve uygulanmasına yoğunlaşır. Burada temel hedef toplam kalitenin ana prensiplerinin desteği ile bu proseslerin sürekli olarak geliştirilmesini mümkün kılmaktadır (Ersoy ve Ersoy, 2011, s. 98)

ISO 9001: 2008 Kalite Yönetim Sistemi, bir işletmenin müşteri talepleriyle uyumlu şartnamelere uygun üretim kabiliyetine sahip ve müşteri taleplerini arttırmaya yönelik gerekli şartların ortaya konduğu uluslararası geçerliliği olan önemli bir belge niteliği taşımaktadır (Bucak, 2012, s. 124). ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi, bir işletmenin müşteri memnuniyetini arttırmak için müşteri taleplerini, yasal şartları ve kendi taleplerini karşılama kabiliyeti geliştirmeyi hedefleyen standartların yapılmasını gerekli kılar. Ayrıca serideki tek belgelendirme standardıdır (Aysal, 2013, s. 17). ISO 9001:2008 standardı ilave gereksinimleri ve ISO 9001:2000 standardı uyumlu değişiklikleri kapsamaktadır. ISO 9001, 9002 ve 9003 birleştirilerek tek bir standarda indirgenerek ISO 9001:2008 oluşturulmuştur (Şahoğlu, 2010, s. 17).

Uygulamada ISO 9000; ISO 9001; ISO 9001:2000; ISO 9002 ve ISO 9003 terimleri ISO 9001 standardını tarif etmek için kullanılmaktadır. 2000 yılının Aralık ayından önce ISO 9001, ISO 9002 ve ISO 9003 standartları vardı ve kullanıcılar bunların aralarındaki teknik farklılıkları önemsemeden tümünü ISO 9000 olarak tanımladı. ISO Aralık 2000'de bu üç standardı revize ederek ISO 9001 olarak birleştirmiştir. Eski ISO 9001 standardı ile bu revize edilmiş standardı birbirinden ayırmak için yeni standart revizyon yılı 2000'i belirtecek şekilde ISO 9001: 2000 ya da ISO 9000:2000 olarak belirtilmeye başlandı. ISO 9001'in bir diğer revizyonu Kasım 2008 yılında yayınlanmıştır. Bu standart ISO 9001:2008 olarak bilinmekte ve ISO 9001:2000'in yerine geçmektedir (Ersoy ve Ersoy, 2011, s. 97-98).

ISO 9001:2008 Standardı, Kalite Yönetim Sistemini ortaya konarken değişik yollara başvurulmasına müsaade etmektedir. Standardın belirli kriterlerle uyumludur. İşletme, dilediği yönetimle ilgili sistemi belirlemekte özgürdür. Hedef herhangi bir kalite sistemini ortaya koymak değil, standarda uygun kalite sistemi belirlemektedir (Şahoğlu, 2010, s. 21). Belge veren kuruluşlar, standardın yayınlanmasından sonra azami 1 yıllık bir süre içinde ISO 9001:2008 standardı ile uyumlu belgelendirme veya belge yenileme kontrolü yapabilecekler. Bu süre sonunda yeni yayımlanan standardın yenilenmesi ile ilgili belgelendirme yapılacaktır. ISO 9001:2000 belgelerinin 24 ay daha geçerliliğinin korunacağı belirtilir. Bu süre zarfında ISO 9001:2000 standardına sahip işletmeler ile ISO 9001:2008 standardına sahip işletmelerin konumu sabit olacaklardır. 24 ay olan sürenin sonunda, ISO 9001:2000 serisine göre belgeler özelliğini yitirecektir (Bucak, 2012, s. 163).

ISO 9000 standardı, işletmelerin bütünü etkileyen niteliklerini kapsamaktadır. ISO 9000 her sektörü ve her işletmeyi kapsayacak biçimde tasarlandığından bu nitelikler ve prensipler kapsamı geniş tutulmuştur. ISO 9001:2008 standardının ilkeleri şunlardır (Ersoy ve Ersoy, 2011, s. 102).

1.6.1.Kalite Yönetim Sistemi

ISO 9001:2008'in bu bölümü ISO 9001 kalite yönetim sisteminin uygulanması için gerekli aşamaların ana hatlarıyla ortaya koymaktadır. Bu aşamalar şunlardır (Ersoy ve Ersoy, 2011, s. 102):

- a) Kalite yönetim sistemi için gerekli proseslerin (ya da çalışmaların) belirlenmesi,
- b) Bu çalışmaların sırasının ve etkileşiminin izlenmesi,
- c) Bu çalışmaların verimli olarak nasıl uygulanacağını ve nasıl denetlenebileceğinin altını çizmesi
- d) Bu çalışmaların işleyiş ve takibini destekleyecek nitelikleri sağlanması,
- e) Bu çalışmaların ölçümü, takibi ve analizi ve bu süreçte ortaya çıkan sorunların düzeltilmesi ve iyileştirilmesi için önlemlerin alınması

1.6.2.Yönetimin Sorumluluğu

ISO 9001:2008 yönetimin kaliteyle ilgili yönetsel sorumlulukların alınmasına çok önem vermektedir. Bu bölüm bir kalite politikasının ve kalite hedeflerinin mevcut olmasını önemsemekle ve yönetimin müşteri taleplerinin karşılanması gerektiği vurgulanmakta, üst yönetimin bir ISO 9000 yönetim temsilciliği kurmak da dahil, işletme içinde yükümlülükleri ve yetkileri oluşturmasını da şartını koşmaktadır (Ersoy ve Ersoy, 2011, s. 102).

1.6.3.Kaynak Yönetimi

ISO 9001:2008'in bu bölümü, kalite yönetimi sisteminin süreçlerinin uygulanması ve geliştirilmesi için gerekli kaynakların (örneğin donanım, tesisler vb.) işletme tarafından zamanında ortaya konulması gerçekleştirilmelidir. Bu bölümde ayrıca fiziksel tesisler ve çalışma ortamının yanı sıra, çalışanların eğitimi için gerekli koşullarda belirtilmelidir (Ersoy ve Ersoy, 2011, s. 102).

1.6.4.Ürün Gerçekleştirme

ISO 9001:2008 standardı ürünün üretimini “ürün için gerekli prosesler ve alt prosesler serisi” olarak ifade edilmektedir. Bu prosesler, ürünün dizaynını, üretimini, testini, sevkiyatını vb. kapsar. Aynı zamanda hizmet verenler için de uygulanabilir ve işletmenin müşteri memnuniyetiyle ilgili düzenlemelerini içerir. Ayrıca ürünlerin proseslerin, projelerin ve hizmetlerin nasıl olacağı ile ilgili koşulları kapsamaktadır (Ersoy ve Ersoy, 2011, s. 103).

1.6.5.Ölçme, Analiz ve İyileştirme

ISO 9001:2008'in ölçüm ve izleme çalışmaları işletmenin müşteri memnuniyetini karşılayıp karşılamadığını belirlemek için yapılacak iç inceleme ve müşterinin takibini kapsamaktadır. İşletme bu yolla izlemesi gereken yoldan bir sapma olup olmadığını anında belirleyebilmektedir. Bu çalışmaların hepsinin tanımlanması, planlanması ve uygulanması gerekmektedir (Ersoy ve Ersoy, 2011, s. 103).

1.6.7.ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sisteminde Karşılaşılan Sorunlar

ISO 9001:2008 sisteminin işletmelerde uygulanması ve Kalite Yönetim Sisteminin bütün çalışanlara benimsetilmesi, belli periyotta gerçekleşen çalışmalardır. Bu faaliyetler insan faktörüyle bağlantılı olduğundan dolayı birtakım sorunların ortaya çıktığı gözlemlenmiştir. ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sisteminin hayata geçirilmesi için uygun koşulların ortaya konması hedefe varmak için gerekli görülür. KYS'nin prensipleri etkin tarzda uygulandığında kesin neticelerin elde edilebileceği vurgulanır (Şahoğlu, 2010, s. 71).

Kalite Yönetim sisteminde karşılaşılan ve başarısızlığa sebep olan sorunlar aşağıda yer almaktadır (Ertuğrul, 2014, s. 100).

- 1)Üst kademe yöneticilerinin etkin iştiraki olmadan, bir program olarak uygulamaya konulması,
- 2) Kalite algısının, yükümlüğünün yeterli olmayışı,
- 3) Yönetim ve çalışanların kalite ve rekabeti için hazırlıklı olmaması,
- 4) Gerekli olan liderlik anlayışı ortaya konulmadan uygulama yapılması,
- 5) KYS'nin tamamen bir değişimle ilgili olduğu ve özel bir kültür ortamına gereksinim duyulduğunun fark edilmemesidir.

1.6.8. ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sisteminin İşletmeler Açısından Önemi ve Yararları

ISO 9001:2008 standardı, müşteri odaklılığın doğal bir sonucu olarak, şirketler hakiki sahiplerinin müşteriler olduğunun bilincine varır. Zamanla gelişmekte ve değişmekte olan bir standart olmasından dolayı tüketiciler ve üreticiler

işletme açısından çok öneme sahiptir. Günümüzün rekabet şartlarında daha da gerekli hale gelmiştir. Bu yüzden işletmelerin rekabette bir avantaj sağlayabilmeleri için bu standardın maddelerini titizlikle uygulamaları gerekmektedir. Bu belgeyi alan kuruluşların sayısı her geçen gün artmaktadır. ISO 9001:2008 sertifikasına sahip olmak globalleşen dünyada uluslararası standartlara uygun üretimin yapıldığını belgelendirme açısından büyük önem taşır (Şahoğlu, 2010, s. 70).

ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sisteminin başlangıçta işletmelere ek yükler getirdiği ve bürokrasiyi arttırdığı düşünülse de, faaliyetlerin düzenli bir şekilde sürdürülmesi sonucunda işletmeye birçok yarar getirdiği sonucuna varılmıştır (Şahoğlu, 2010, s. 70).

İşletmelere olan faydaları: iç ve dış faydalar olarak iki şekilde incelenebilir. İşletmeler için sağladığı iç faydalar şunlardır: Maliyette azalmalar, kayıp oranlarında azalmalar, verimlilikte artış, yeni ürünler geliştirme, motivasyon, daha iyi şirket içinde iletişim, birimler arasında koordinasyon, sorunları anlama konusunda iyileşmeler, daha düzenli belgeleme işlemi ve kalite algısının ortaya çıkması gibi avantajlar vardır. İşletmeler için sağladığı dış faydalara gelince: Müşteri olumsuz dönüşlerinde azalmalar, satışlarda ve pazar payında artışlar, kar da artış, müşterilerin sayısında artışlar, müşteri ilişkilerinde düzelmeler, kalitede düzelmeler müşterilerin memnuniyeti, rekabette avantajlar, kanuni hükümleri karşılayabilme kapasitesi, şirket imajında düzelme ve yurtdışı pazarlara açılma fırsatları gibi avantajları vardır (Şahoğlu, 2010, s. 70-71).

1.7.ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi

Uluslararası Standardizasyon Kurumu (ISO), beş yılda bir standartları gözden geçirerek, istekler doğrultusunda kullanışlı hale getirmektedir. Globalleşme ile birlikte tedarik zinciri faaliyetlerinin kompleksleşmesi, çalışma biçimlerinin değişmesi, müşteri beklentilerinin artması, bilgi erişiminin kolaylaşması standartlarda yeni revizyonların yapılmasını gerektirmiştir. ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi standardı, ISO tarafından Eylül 2015 yılında yayımlanmış; TSE tarafından ise Ocak 2016 yılında Türk Standardı (TS EN 9001:2015) olarak yayınlanmıştır (<https://www.tse.org.tr>).

1.7.1 ISO 9001:2015 Farklılıklar

ISO 9001 kalite yönetimin yönetim standartları ile entegrasyonunun sağlanması için Yüksek - Seviye - Yapısı (High - Level - Structure) üzerine kurulmakta olup, yönetimde kolaylık amaçlanmıştır. Bu yapı, tüm yönetim sistemi standartlarıyla ortaya konmuştur, çoklu yönetim sistemi (örneğin, kalite, çevre, bilgi güvenliği) uygulayan işletmelerin en iyi şekilde entegre olmasını ve uygulanmasını kolaylaştıracaktır (Kölük, Dilsiz, ve Kartal, 2015, s. 95)

Yeni versiyondaki farklar şu şekilde sıralanabilir; High-Level-Structure (HLS) standardının yeni yüksek seviyeli yapısının benimsenmesi, süreç yaklaşımının doğru algılanmasına ve uygulanmasına yardımcı olmak için risk temelli yaklaşımla ilgili açık bir şart içermesi, dokümanlar üzerine az vurgu yapılması, Kalite Yönetim Sisteminin çerçevesini tanımlayabilmek amacıyla bir şart içermesi, işletme yapısına imada bulunması, liderlik ve müşteri memnuniyeti artırmaya yönelik vurgular bunlardan bazılarıdır (<https://www.tse.org.tr>).

1.7.2.TS EN ISO 9001:2015 Versiyonunun Faydaları

ISO 9001:2015'in faydaları aşağıda açıklanmıştır (<https://www.tse.org.tr>):

- Liderlik
- Organizasyon risklerinden ve fırsatlarından bahsetme
- Çevreyle, iş sağlığı, iş güvenliği ya da sürekliliğiyle ilgili birden fazla yönetim sistemleri kullanan işletmeler için faydalı olacağı açık bir dilin ve terimlerin kullanması
- Tedarik zincirinde daha etkili kullanımı amacıyla gerekli uygulama şartlarının belirlenmesi
- Hizmet ve bilgi temelli faaliyette bulunan işletmeler için kullanımı daha yararlı olmasıdır

3.PERFORMANS VE DENGELİ BAŞARI GÖSTERGESİ (BALANCED SCORECARD)

2.1.Performans Kavramı

Performans; genel anlamda, iş yapma, başarıyla uygulama şeklinde ifade edilir. Başarının ölçülmesinde esas ölçüt olan performansın, bir kuruluşun amaçlarına ulaşmadaki başarısının ölçülmesini sağlayan geniş bir kavram olduğu ifade edilir (Sevimler, 2010, s. 79). Performans, insan kaynakları yönetimi çerçevesinde sıklıkla yararlanılan ama kapsamı yeterli bir şekilde ifade edilmemiş bir konseptir. Ayrıca performans, iş görenin, bir işi, belli bir kapsam dahilinde yerine getirmesidir. Kişisel iş performansı, organizasyon açısından çok gereklidir ve iş görenlerin performansının güçlü veya zayıf olması organizasyonu etkilemektedir (Kaba, 2009, s. 8).

Performans kavramının gelişimi II. Dünya savaşına dayanmaktadır. Bu dönemde meydana gelen yüksek talebin belli ölçüde karşılanabilmesi için kaynaklardan yüksek oranda yararlanma gereğini doğurmuştur. Bu durumda verimlilik konusunun önemi ön plana çıkmıştır. Ürün veya hizmet konusunda daha düşük maliyetle müşteriye sunma konusu önerilmiştir. Böylece önceden “ne üretirsem satarım” düşüncesi yerini müşteri “neyi ne kadar ücrete satarsam kabul eder” düşüncesine bırakmıştır (Çelikdin, 2014, s. 10).

Performans, genel anlamda planlı bir şekilde bir hedef doğrultusunda elde edilen şeyin nicelik veya nitelik olarak belirtildiği bir kavramdır (Şimşek, 2007, s. 289). Performans kavramı ile sadece başarı değil, aynı zamanda başarısızlıktan da bahsetmek mümkündür (Ölçen, 2012, s. 4).

Performans kavramı belirli bir hedefin gerçekleşmesi, belli bir görevin veya işin yürütülmesi ile çok yakından ilişkilidir. Performans, planlı bir faaliyetle ilgili olarak ortaya konan nicelik veya nitelik olarak tarif edilir (Yıldız, 2011, s. 12).

Herhangi bir işin performansı, belirlenmiş bir süre içinde o işten alınan çıktı veya çalışmalarından elde edilen sonucu ifade eder. Bu sonuç, kurumun amaçlarının gerektiği gibi uygulanması olarak ifade edilir. Bu yüzden bir işletmenin performansı, işletmenin hedeflerinin gerçekleşmesi için sergilenen tüm gayretler olarak da tanımlanabilir (Bolat, 2000, s. 105).

2.1.1 Performans Ölçümü

Başarılı bir işletme için sadece finansal performanstaki artış yeterli değildir. Finansal performansla birlikte işletme içi performans müşteri performansı, yenilik ve öğrenme performansı önem arz eder.

İşletme yöneticileri, performansla ilgili göstergelerle bir işletmenin dünü ve bugünüyle ilgili bilgi edinmek, geleceğiyle ilgili olarak varsayımda bulunmak için çeşitli performans ölçüm tekniklerinden yararlanmaktadırlar. Performans ölçümünde, finansal boyutun yanında finansal olmayan boyutlarında kullanılması daha güvenilir sonuçlara ulaşılmasını mümkün kılmaktadır. Bu ölçüm tekniklerinden biri de Balanced Scorecard (BSC) (Dengeli Başarı Göstergesi)'dir (Öncü, vd., 2015, s. 151-152).

Balanced Scorecard için literatürde, Dengeli Sonuç Kartı, Kurumsal Karne, Dengeli Performans Değerleme, Denge Kontrol Paneli, Dengeli Puan Cetveli, Dengeli Ölçüm Kartı, Dengeli Başarı Göstergesi, Ölçüm Kartı Tekniği, Toplam Başarı Göstergesi gibi çevirilere rastlanmaktadır. Orjinal ismiyle Balanced Scorecard'dır (Albeniz, 2014, s. 53). İşletmelerde kullanılan çok boyutlu performans ölçüm modellerinin en yaygın kullanılan yöntemdir (Ölçen, 2012, s. 58).

2.2.Dengeli Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard)

Dengeli Başarı Göstergesi işletme performansının geniş ve çok boyutlu olarak ölçülmesini sağlayan bir araçtır. Günümüzde farklı sektörler tarafından kapsamlı olarak kullanılmaktadır.

Geçmişte, geleneksel imalat ve hizmet işlemlerinde maliyet, özellikle rekabetin fazla olduğu piyasalarda ana performans kriteri olarak görülmüştür. Ama günümüzde, kararlara kalite yön vermektedir bu da organizasyonun stratejisine uygun daha geniş bir performans ölçümlerinin yapılmasını gerekli kılar (Ersoy ve Ersoy, 2011, s. 169).

İşletmeler, müşteri taleplerini karşılamak ya da aşmak ve sınırlı olan kaynaklarını en ideal şekilde kullanmak amacıyla organizasyonların geleceğiyle ilgili daha vizyoner kararlar almak zorundadırlar. Bunun için, geleneksel finans ve muhasebe ölçümlerinden başka, müşterilerle ve piyasalarla ilgili, insan kaynaklarının etkin olması da dahil, tedarikçi performansı, ürün ve hizmet kalitesiyle ve diğer

ana faktörlerle ilgili verilere ihtiyaç duymaktadırlar. 1987 yılında geliştirilmeye başlayan Balanced Scorecard işletmelerin amaçlarını ulaşmaları için geliştirilmiş bir metottur (Ersoy ve Ersoy, 2011, s. 170). İşletme muhasebesinden mali tablolardan alınan finansla ilgili bilgilerle, finansla ilgili olmayan bilgileri ölçebilen veriler arasındaki denge ve entegrasyonun sağlanması için geri beslemeyi mümkün kılan; veriden stratejiye varmayı hedefleyen özel bir yöntemdir (Kuğu ve Kırılı, 2013, s. 302).

Balanced Scorecard, örgütlerin değişen çevresel şartlar karşısında rekabet gücünü mümkün kılan yeni metod kavram ve uygulamalara dayalı bir metoddur. İlk defa 1990'larda Kaplan ve Norton tarafından düzenlenmiştir. Bu bakış açısı, işletme stratejilerini uygulamaya yönelik amaçlarla düzenlemek, bu düzenlemeleri göstergelerle ifade etmek ve böylece stratejilerin istenilen neticeye ulaşmasının kontrolünü sağlamak esasına dayanır (Koçel, 2011, s. 447).

Balanced scorecard, bir işletmenin stratejisinin ve vizyonunun eyleme dönüşmesini amaçlayan kurumsal performans ölçüm şeklidir. Balanced scorecard, aynı zamanda, işletme stratejilerinin bütün birimler tarafından kabul görmesini sağlayan bir yönetim düşüncesidir. (Asa, 2011, s. 122). Balanced Scorecard yöneticilere, firmanın vizyon ve stratejisine bağlı olarak daha uygun performans ölçümü yapmalarını sağlayan geniş kapsamlı bir çerçeve sunar (Kaplan ve Norton, 2015, s. 31).

Balanced Scorecard'ın başlangıcı, 1990 yılında Nolan Norton Institute'in sponsorluğunda yapılan, birçok şirketi dahil eden "Geleceğin Organizasyonlarında Performans Ölçümü" isimli araştırma ile başlangıcını yapmıştır. 1992'de Harvard Business Review dergisinin Ocak-Şubat sayısında yayımlanan "Balanced Scorecard: "Başarıyı Yönlendiren Ölçüler" isimli makale ile yayımlanmıştır. Böylece Balanced Scorecard uygulanmaya başlanmıştır. Robert S.Kaplan ve David P. Norton 1993'de Harvard Business Review dergisinin Eylül – Ekim sayısında "Balanced Scorecard Uygulaması" başlıklı adı altında BSC'yi geliştirmişlerdir. 1996 yılına kadar gerçekleşen bütün gelişmeleri, Harvard Business Review dergisinin Ocak – Şubat sayısında yayınlanan "Balanced Scorecard'ın Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Kullanımı" isimli makalede ifade etmişlerdir. Aynı yıl, "Balanced Scorecard,Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek" adlı kitabı yayımlamışlardır (Kaplan ve Norton, 2015, s. ix-xii)

Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen Balanced Scorecard, uzun süreli rekabete dayalı bir organizasyonun müşteri odaklılık, talepleri kısa zamanda karşılamak, kaliteyi geliştirmek, takım çalışmalarını desteklemek, en kısa zamanda pazara yeni ürünler sunmak ve etkin yönetim anlayışı gibi çeşitli öğeleri toplayan bir yöntemdir (Ağca ve Tuncer, 2006, s. 181).

BSC, yalnızca finansla ilgili verilerle operasyonel seviyedeki değişim ve gelişimleri ile ilgili ölçümleri yansıtan kriterleri kapsamaktadır. Bu gibi kriterlerin BSC kapsamında düşünülmesinin önemi, BSC'yi işletme stratejisiyle bütünleştirecektir. BSC sadece stratejinin idaresini değil, uygulanmasını ve güçlü hale getirilmesine de katkı sağlar. Stratejinin uygulanması aşamasında meydana gelen hatalar BSC ile çözüme kavuşmaktadır. Uzun süreli stratejilerin, kısa süreli uygulamalar haline dönüşmesiyle şu an ve sonradan meydana gelebilecek gelişmelere anlık tepki vermeyi mümkün kılacaktır. Bu yüzden, yalnızca idarecilerin değil, bütün kademedeki çalışanlar tarafından benimsenecek bir metoddur. Bu yüzden, üst yönetim uzun dönemli stratejik planlamanın, işletme çalışanları tarafından eksiksiz olarak yerine getirilip getirilmediğini BSC ile denetleyebilecek, hataları görebilecek ve gereken tedbirleri alabilecek ve işletmenin kapsamlı olarak performansını ölçebilecekler (Kuğu ve Kırılı, 2013, s. 303).

Balanced Scorecard, misyon ve stratejiyi dört temel boyut içinde sınıflandırılır (Kaplan ve Norton, 2015, s. 32):

- a) Finansal Performans Boyutu
- b) Müşteri Performansı Boyutu
- c) Firma İçi Performans Boyutu
- d) Yenilik ve Öğrenme Performans Boyutu

BSC, misyonun ve stratejinin anlaşılması amacıyla belli bir çerçeve ve dil sunar.

2.2.1.Finansal Performans Boyutu

İşletmelerin ana hedeflerinden biri finansal performanstır. Bu yüzden işletmeler kaynaklarını bu amaçlarda kullanırlar. Ancak finansal performans işletme başarısı için tek gösterge değildir. İşletmeler finansal olmayan göstergelere de önem vermeliler.

BSC'nin geçmişte yapılmış faaliyetlerin ekonomik etkilerin anlaşılmasında finansal kriterler oldukça faydalıdır. Balanced Scorecard, finansla ilgili boyutu olduğu gibi gösterir. Finansla ilgili performans kriterleri, bir işletmenin strateji ile ilgili uygulamalarının işletmeye katkısının olup olmadığını gösterir (Kaplan ve Norton, 2015, s. 33).

Balanced Scorecard'ın yapılması, işletmelerin, özel finansal hedeflerine organizasyon stratejisiyle bağlantısını ortaya koymalıdır. Finansal hedefler, Scorecard'da bulunan her açıdan işletmenin hedef ve kriterleri için çok önemlidir. Belirtilen her kriterin, finansal performansta etkisini gösterecek neden ve sonuç ilişkilerinin bulunması gerekir. BSC ile uzun süreli finansal hedeflerden başlayarak, bu hedeflere ulaşabilmek amacıyla uygulanan birtakım finansal çalışmaları, metodları ve de işletme çalışanları ve müşterileri de dahil edecek şekilde işletme stratejisiyle yapılmalıdır (Kaplan ve Norton, 2015, s. 61).

Finansal boyutlar işletmenin büyüklüğüne, sektöre ve kendi şartlarına göre belirlenmektedir (Bean ve Jarnagin, 2002: 56) (Güner, 2008, s. 254).

İşletmeler kendi BSC'lerinin finans ile ilgili boyutunu ortaya koyarken finansla ilgili amaç ve kurumsal stratejilerine ilişkin finansal kriterleri belirgin hale getirmelidir. Bu noktada, finansal hedef ve stratejiler çift taraflı etki yapmalıdır. Finansal nitelik ve finansal performans tanımlamalı aynı zamanda, Scorecard'da bulunan diğer nitelikler hedef ve kriterler esas amacına göre belirlemelidir (Kaplan ve Norton, 2015, s. 62).

2.2.2.Müşteri Performansı Boyutu

İşletmeler, müşteri memnuniyetinin önemini anladıkça müşteri performansını daha çok özen göstermişlerdir. Müşterilere yönelik kriterleri gerçekleştirmeye gayret göstermişlerdir.

BSC'nin müşteri performansı açısından, şirketler ortamındaki müşterilerini tanımlar ve rekabet içinde olacakları pazarı belirlerler. Hedef müşteriler ve hedef pazar, işletmenin finansla ilgili amaçlarının gelirle ilgili kesimini ilgilendiren kaynaklarını içine alır. Bu boyut, şirketlerin müşteriyle ilgili temel kriterlerini (memnuniyet, bağlılık, süreklilik ve kar) hedef müşteriler ve hedef pazara uygun hale getirmelerine yardımcı olur (Kaplan ve Norton, 2015, s. 81).

Müşteri boyutunda belirlenecek olan performans boyutlarının finansal boyuttaki amaçları destekleyecek şekilde ölçütler içinden seçilmesi bu yöntemin başarısını etkilemektedir. Çünkü McAdam ve Walker'a göre (2003; s. 878) BSC'nin yöntemi müşteri tatminine odaklanarak karlılığı yükseltmeyi amaçlamaktadır (Güner, 2008, s. 254).

Müşterilerinin talep ve ihtiyacını anlayamayan şirketler, rakiplerinin müşteri taleplerini tatmin edici ürün ve hizmetler ortaya koyarak kendilerine karşı rekabet sağladıklarını anladıkları zaman şirketler müşteri odaklı olmaya doğru yöneleceklerdir. Şirketler uzun vadede finansal performanslarını düzenlemek istiyorlarsa, kendilerini, müşterilerinin önemseydiği ürün ve hizmeti üretecek dönüşümü sağlamalıdır. Böylece, idareciler, şirketlerin vizyon ve stratejisini Balanced Scorecard'ın hedef kitleyi ve pazar şartlarını algılayan ve öngören hedefler doğrultusunda belirlemelidirler. Bu bağlamda şirketler, ilk olarak pazar paylarını düşüneceklerdir ve sonra rekabet edebilecekleri müşteri kitlesini tanımlayacaklardır. Öyleyse müşteriler için sunulacak ürünler ve hizmetler profillerini vurgulamak, Scorecard'ın müşteri boyutuyla ilgili amaç ve kriterlerini mümkün kılacak çok önemli bir unsurdur (Kaplan ve Norton, 2015, s. 81-82).

2.2.3.Firma İçi Performans Boyutu

Firma içi performans boyutu süreçlerdeki iş akışlarındaki kalite uygulamalarındaki performansı gösterir.

Firma içi performans boyutu, iç metodların çalışmasını ve verimliliğini gözlemleyip denetler. Planlama sırasında belirtilen standartlarla organizasyonla ilgili süreçler sonucunda ortaya çıkan olası hataların görülmesini sağlar (Karaman, 2008, s. 421).

Firma içi performans boyutunun uygulanması sırasında, yöneticilerin işletmenin müşteriler ve paydaşlarla ilgili hedeflerine varmasında en gerekli metodları belirlemeleri şarttır. Şirketler, genellikle finansal boyutu ve müşteri boyutuyla bağlantılı hedef ve kriterleri düşündükten sonra firma içi performansa ilişkin hedef ve kriterleri belirlerler. Bu müşteri ve paydaşlarıyla ilgili hedeflerine kilitlenmelerine yardım eder. Balanced Scorecard uygulamasında yöneticiler, var olan veya olası müşteri taleplerinin belirlenmesi ve bu taleplerle uyuşan yeni

çözümler bulmak için, ürün ve hizmetlerin etkin bir şekilde müşterilere ulaştırılması ve satış sonrasında müşterilerin satın aldığı ürüne artı değer katan hizmetlerle ilgili şirketin iç işleyiş kriterlerini belirlemeleri gerekir (Kaplan ve Norton, 2015, s. 115).

Firma içi performans boyutu, performans ölçümünde geleneksel sistemler ile BSC arasındaki ana iki farkı da ortaya çıkarmaktadır. Bunlardan birincisi mevcut yöntemler maliyet, kalite ve zamanı hedef alan boyutları düzeltmeye önem verirken, BSC'nın şirketin müşteri ve finansal hedeflerini elde edebilmesi için mükemmel bir şekilde uygulaması gereken yeni amaçlar ve işlemler belirlemesine imkan sağlamasıdır. İkincisi ise yenileme sürecinin firma içi performans ölçütüne ilave edilmesidir. Şirketler BSC uygulamasındaki yenileme işlemi ile müşterilerin yeni gelişen ve henüz meydana gelmemiş isteklerini araştırıp, bu istekleri karşılayacak ürün veya hizmet geliştirebilirler (Ölçer, 2005,s. 95) (Güner, 2008, s. 255).

Günümüzde bütün şirketler, kaliteyi geliştirmek, işlem ile ilgili süreçleri kısaltmak, verimlilik ve karlılıkta artış sağlamak, işlenen hammadde miktarını maksimum düzeye çıkarmak ve maliyetleri azaltmak için birtakım faaliyetlerde bulunmaktadırlar. Şirketlerin sadece bu konuya yoğunlaşmaları, tam bir rekabet üstünlüğü sağlamalarında yeterli değildir. Şirketler bütün iş metodlarında, yani kalitede, zamanda, verimlilikte ve maliyette rakiplerinin önüne geçemedikçe, tam anlamıyla rekabet üstünlüğüne sahip olmayacaklardır. Bu anlamda şirketlerin, rekabet avantajı sağlamak için Balanced Scorecard'daki iç işleyiş metodları boyutunun hedef ve kriterleriyle ilgili stratejiler belirlemeleri gerekir. Bu şekilde işletmeler tam anlamıyla uygulanması gereken yeni iş metodlarını ortaya koyacaklardır (Kaplan ve Norton, 2015, s. 117).

2.2.4.Yenilik ve Öğrenme Boyutu

Yenilik ve Öğrenme, işletmelerin rekabet üstünlüğünün artması ve bunları korumaları için gereken ilkelerdir. Bu amaçla belirlenen performans diğer performans faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için gereken alt yapının oluşturulmasına katkıda bulunur.

Balanced Scorecard modelinin 4. boyutu öğrenme ve yenilik boyutudur. Bu boyut başka boyutlarla yakından ilişkilidir. Bu boyut, çalışanların kabiliyetlerinin, bilgi sistemlerinin yetkinliği, çalışanların motivasyonu ve yetki vermeye yönelik

meselelerini dahil eder ve çalışanların işyerindeki konumları, şirketle olan problemleri ve işletme yönetiminin isteklerine dair hususlar temellendirilir (Karaman, 2008, s. 422).

Balanced Scorecard'ın öğrenme ve yenilik boyutu, kurum içi öğrenmeye, gelişmeye katkıda bulunarak hedef ve kriterlerin belirlenmesini sağlar. Finans boyutuyla, müşteri ve şirket içi metodlar boyutu ile ilgili hedefler ortaya konur ve amaçlarına ulaşacak bir performans sağlaması için başarılı olacağı alanlar belirlenir. Balanced Scorecard'ın öğrenme ve gelişme boyutunda belirlenen hedefler, diğer boyutlarla ilgili amaçlara ulaşılması için gereken altyapının ortaya çıkmasına zemin hazırlar (Kaplan ve Norton, 2015, s. 153).

BSC'nin dördüncü boyutunda şirketin uzun zamanlı başarı ve gelişim için gerekli alt yapısı meydana getirilmelidir. Bu boyutun en önemli ilkesi şirketlerin hissedarları için gelecekte değer oluşturmaya sahip olup olmadığıdır (Amaratunga vd., 2000: 71) (Güner, 2008, s. 255).

Birçok hizmet ve üretim kuruluşlarında Balanced Scorecard oluşturma çalışmaları yaparken, öğrenme ve gelişme boyutunda üç temel sınıflama yer almaktadır. Bunlar şöyledir (Kaplan ve Norton, 2015, s. 154).

- 1) Çalışanların kabiliyeti
- 2) Bilgi sistemlerindeki yeterlilik
- 3) Motivasyon, yetkiler ve bağlantılar

BSC yönteminde başarısının kilit noktasından bir diğeri doğru ve kaliteli boyutların belirlenmesidir. Kullanılacak boyutların şirket hedefini ölçebilecek biçimde belirlenmesi oldukça güç olmakla birlikte, BSC'nin başarısını etkileyen çok önemli unsurlardan biridir (Sanger, 1998: s. 198; Ritter, 2003, s. 45) (Güner, 2008, s. 256-257).

İşletmenin stratejisini açıklayan bir Scorecard'ın oluşturulması nedenleri aşağıda belirtilmiştir. (Kaplan ve Norton, 2015, s. 180).

- 1) Scorecard, bir işletmenin geleceğe dair beklentilerin çerçevesinde belirler böylece işletmede ortak bir anlayış benimsenir.
- 2) Scorecard, işletme stratejisinin bütün çalışanların şirketin başarısına katkı sağlamaları için bir bağlantı modeli sunar. Bu bağlantılar olmadığı

takdirde, kişiler ve departmanlar kendi performanslarını maksimize edemezler, stratejik amaçları gerçekleştiremezler.

- 3) Scorecard, değişim gayretlerine önemser. Şayet hedef ve kriterler uygun şekilde ortaya konulursa başarı sağlanacaktır. Yoksa yatırımların ve girişimlerin sonuçsuz kalma ihtimali ortaya çıkacaktır.



3.KALİTE UYGULAMALARININ İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE İLİŞKİN İNŞAAT SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1.Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, işletmelerin kalite uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

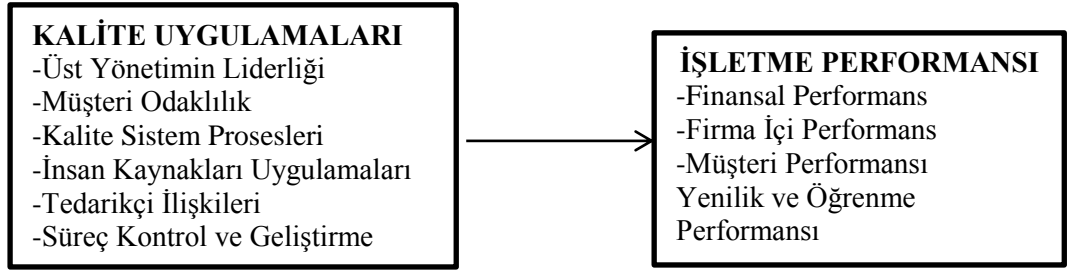
3.2.Araştırma Örnekleme ve Yöntemi

Araştırmada örneklem yöntemi olarak kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Araştırma için hazırlanan anket formu inşaat sektöründeki üç şirketteki çalışan 360 çalışana verilmiş bunların 300 tanesi geri toplanarak analize tabi tutulmuştur.

3.3.Verilerin Analizi

Anketler sonucunda alınan birçok veri SPSS 19.0 for Windows programında istatistiksel olarak incelenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör analizi yoluyla boyutları belirlenmiştir. Ölçeklerin boyutlarının güvenilirlikleri Cronbach Alfa değerleri ile test edilmiştir. Ölçek maddelerine verilen cevapların ortalama ve standart sapma değerlerine bakılmış ve cevaplar hakkında özet yorum yapılarak gerekli sonuçlara ulaşılmıştır. Kurulan hipotezler incelenmiştir. İşletmelerin kalite uygulamaları ile performansları arasındaki ilişkinin belirlenmesinde Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırma ile ilgili hipotezler çoklu regresyon analiziyle incelenmiştir.

3.4.Araştırma Modeli



Şekil 1 Araştırmanın Modeli

Araştırma modeline göre, işletmelerin kalite uygulamalarının performanslarını pozitif olarak etkilediği öngörülmüştür.

3.5.Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada yedi hipotez oluşturulmuştur.

H1: Kalite uygulamaları boyutları performansı pozitif yönlü etkilemektedir.

H1a: Kalite uygulamalarının üst yönetim liderliği boyutu işletme performansını pozitif yönlü etkilemektedir.

H1b: Kalite uygulamalarının müşteri odaklılık boyutu işletme performansını pozitif yönlü etkilemektedir.

H1c: Kalite uygulamalarının kalite sistem prosesleri boyutu işletme performansını pozitif yönlü etkilemektedir.

H1d: Kalite uygulamalarının insan kaynakları uygulamaları boyutu işletme performansını pozitif yönlü etkilemektedir.

H1e: Kalite uygulamalarının tedarikçi ilişkileri boyutu işletme performansını pozitif yönlü etkilemektedir.

H1f: Kalite uygulamalarının süreç kontrol ve geliştirme boyutu işletme performansını pozitif yönlü etkilemektedir.

3.6.Araştırma Formu ve Kullanılan Ölçekler

Araştırmada katılımda bulunanlara yaşları, cinsiyetleri, eğitimleri, çalıştıkları işletmelerdeki yönetim düzeyleri, görevleri ve toplam iş tecrübeleri hakkında bilgi almak üzere sorular yöneltilmiştir. Cevaplayıcıların çalıştıkları işletmelerin ISO 9001:2008 kalite belgesine sahip olma süresi ve belgeyi aldıkları kuruluş öğrenilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın iki ölçeği Aslan (2007) tarafından geliştirilmiştir. Kalite uygulamaları ölçeğinde 24 madde bulunmaktadır. Bu ölçeğin boyutları şunlardır: Üst Yönetim Liderliği (4 madde), Müşteri Odaklılık (3 madde), Kalite Sistem Prosesleri (5 madde), İnsan Kaynakları (İK) Uygulamaları (3 madde), Tedarikçi İlişkileri (3 madde), Süreç Kontrol ve Geliştirme (6 madde). İşletme performansı ölçeğinde 20 madde bulunmaktadır. Bu ölçeğin boyutları şunlardır: Finansal Kriterler (5 madde), Firma İçi Kriterler (5 madde), Müşteri Kriterleri (5 madde), Yenilik ve Öğrenme Kriterleri (5 madde).

3.7.Demografik Bilgiler

Araştırmada soruları cevaplayanlar inşaat sektöründe üç farklı işletmede çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırmaya iştirak edenlerin % 70'i erkek, %30'u ise kadındır. %41'i 30-39 yaş arasında 124 kişiyi kapsamaktadır. 50 yaş ve üzeri çalışan sayısı en düşük yüzdeye sahip olmak üzere toplam 40 kişiden oluşmaktadır. Çalışanların eğitim durumları ile ilgili bilgilere bakıldığında 300 kişiden 281 kişinin ön lisans ve lisans mezunu olduğu, lisansüstü mezunlarının 12, lise mezunlarının ise 7 kişi olduğu görülmektedir. Sektördeki yönetim düzeylerine bakıldığında proje bölümü çalışanları 144 kişi ile %48'lik yüzdeyi oluşturmaktadır. Şantiyede çalışanlar 131 kişidir. Yönetim kısmında çalışanlar ise, 25 kişiden oluşmaktadır. Çalışanların 107'si 11-15 yıl ile yüksek tecrübeye sahiptirler. İş tecrübesi 16 yıldan fazla olan kişilerin sayısı ise 85'tir. İş tecrübesi 5 yıla kadar olan çalışan sayısı ise 47 kişidir. Kişilerin % 36'sı kontrol mühendisi, %12,7'si inşaat mühendisi, % 9,7'si inşaat mühendisi yardımcısıdır. Diğer çalışanların görevleri mimar, tünel mühendisi, jeoloji mühendisi, grup yöneticisi, tekniker, uzman mühendis, mühendis, sekreter ve diğer düşük yüzdeye sahip meslekler olmak üzere araştırmada yer almaktadır. İşletmeler 2 yıldan daha fazla süredir ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemine sahiptir ve Kalite

Yönetim Sistem Belgesini TSE kuruluşundan almıştır. İşletmeler bu belgeyi alırken danışmanlık hizmeti almıştır.

Şirket çalışanlarına ISO 9001:2008 belgesini hangi sebepler doğrultusunda aldıkları sorulmuştur. Çalışanlarından 205'i iş süreçlerini iyileştirmek için, 44'ü etkin bir kalite sistemi kurmak için, 17'si şirket performansını iyileştirmek için, 12'si kurumsallaşmak için bu belgeyi aldıklarını ifade etmişlerdir. Diğer 22 çalışan rekabet, reklam, imaj ve müşterilerin istekleri dolayısı ile bu belgeye ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir.

3.8.Kalite Uygulamaları Ölçeğine Ait Ortalama, Standart Sapmaları, Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Kalite uygulamaları ölçeğine ait ortalama, Standart Sapma sonuçları Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 1 : Kalite Uygulamaları Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler

| | Ortalama | Standart Sapma |
|---|----------|----------------|
| Firmamızda üst yönetim kalite ile ilgili faaliyetler için gereken kaynakları sağlar. | 4,123 | 0,450 |
| Firmamızda üst yönetimin oluşturduğu bir kalite politikamız vardır. | 4,130 | 0,489 |
| Firmamızda kalite politikası çerçevesinde birimler bazında ölçülebilir kalite hedefleri oluşturulmuştur. | 4,220 | 0,490 |
| Üst Yönetim, firmamızın kalite ile ilgili faaliyetlerini düzenli aralıklarla gözden geçirir. | 4,083 | 0,527 |
| Firmamız, müşteri şartlarının, istek ve ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığı hakkındaki müşteri algılaması ile ilgili bilgi toplar. | 3,677 | 0,683 |
| Firmamızda, müşteri memnuniyeti hakkında bilgi sağlamak için müşterilerden edinilen bilgiler şikayetler, geri bildirimler incelenir. | 3,693 | 0,703 |
| Firmamızda, müşterilerden toplanan bilgiler ve gelen şikayetler, ürün ve süreçleri iyileştirme aracı olarak kullanılır. | 3,643 | 0,614 |
| Firmamızda kalite hedeflerine ne derece ulaşıldığı kontrol edilir. | 3,986 | 0,503 |
| Firmamızda, proseslerin planlanan sonuçları elde etme yeteneğine sahip olup olmadığı (proseslerin yeterliliği) araştırılır. | 3,865 | 0,507 |

| | | |
|--|-------|-------|
| Firmamızda ürünlerin uygun/yeterli olup olmadığına dair kriterler belirlenmiştir. | 3,922 | 0,521 |
| Firmamızda, belirlenen şartlara uymayan ürünler, yanlışlıkla kullanımını veya teslimatını önlemek için tanımlanır ve “şartlara uygun” olarak belirlenen ürünlerden ayrı tutulur. | 3,835 | 0,560 |
| Firmamızda ürünlerin (hizmetlerin), süreçlerin uygunluğunun izlenmesi sonucunda gereken kayıtlar tutulmaktadır. | 3,910 | 0,568 |
| Firmamızda yapılan işlerin içeriği net olarak tanımlanmıştır. | 4,040 | 0,504 |
| Firmamızda çalışanların yetki ve sorumlulukları net olarak tanımlanmıştır. | 4,147 | 0,497 |
| Firmamızda, ürün kalitesini etkileyebilecek işi yapan personel, eğitim, öğrenim, beceri ve deneyim yönünden yeterlidir. | 4,067 | 0,459 |
| Firmamızda tedarikçileri seçme, değerlendirme ve tekrar değerlendirme için kriterler oluşturulmuştur. | 4,000 | 0,586 |
| Firmamızda satın alınacak ürünler (hammadde, malzeme vs.) için kriterler belirlenmiştir. | 3,952 | 0,643 |
| Firmamızda, satın alınan ürünün belirlenen şartları karşılama teyit etmek için ürünün kabulü sırasında muayene ve diğer gerekli kontroller uygulanır. | 3,874 | 0,493 |
| Firmamızda ürün veya prosesin uygunluğunu sağlamak için gerekli izleme ve ölçme cihazları mevcuttur. | 3,866 | 0,662 |
| Firmamızda ölçme teçizatı, belirli aralıklarla veya kullanımdan önce kalibre edilir veya doğrulanır. | 3,845 | 0,641 |
| Firmamız, ürün şartlarının yerine getirildiğini doğrulamak için ürün karakteristiklerini izler ve ölçer. | 3,746 | 0,670 |
| Firmamızda izleme ve ölçme sonuçlarından çıkan ve diğer ilgili kaynaklardan (müşterilerden, tedarikçilerden) elde edilen bilgiler analiz edilir. | 3,623 | 0,625 |
| Firmamızda toplanan bilgilerin analizi ve yönetimin gözden geçirmesi sonucu elde edilen bilgiler kalite sisteminin etkinliğini sürekli iyileştirmek için kullanılır. | 3,828 | 0,672 |
| Firmamız, uygunsuzluk tespit ettiğinde sebebini gidermek ve tekrarını önlemek için düzeltici ve önleyici tedbirler alır. | 3,760 | 0,567 |
| N: 300 | | |

(1) Kesinlikle Katılmıyorum ... (5) Kesinlikle Katılıyorum

Sorulara verilen cevapların ortalamaları 4,00’ün etrafındaki değerlerle tabloda görülmektedir. (4=Katılıyorum). Bu ortalamalar kişilerin tablodaki yargılara katıldıkları sonucunu göstermektedir.

Kalite uygulamaları ölçeğine ait faktör analizi sonuçları Tablo 2’de sunulmaktadır. Kullanılan ölçeğe ait güvenilirlik değerleri tabloda görülmektedir. Ölçek güvenilirlik düzeylerinin yüksek olduğu bulunmuş ve araştırmada soru azaltma yoluna gidilmemiştir.

Tablo 2: Kalite Uygulamaları Ölçeği Faktör Analizi ve Güvenilirlikler

| Faktörler | | Faktör Yüğü | Cronbach Alpha | Varyans Açıklama %'si |
|--------------------------|--|-------------|----------------|-----------------------|
| Üst Yönetim Liderliği | Firmamızda kalite politikası çerçevesinde birimler bazında ölçülebilir kalite hedefleri oluşturulmuştur. | 0,770 | 0,676 | 14,369 |
| | Üst Yönetim, firmamızın kalite ile ilgili faaliyetlerini düzenli aralıklarla gözden geçirir. | 0,756 | | |
| | Firmamızda üst yönetim kalite ile ilgili faaliyetler için gereken kaynakları sağlar. | 0,714 | | |
| | Firmamızda üst yönetimin oluşturduğu bir kalite politikamız vardır. | 0,708 | | |
| Müşteri Odaklılık | Firmamız, müşteri şartlarının, istek ve ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığı hakkındaki müşteri algılaması ile ilgili bilgi toplar. | 0,832 | 0,751 | 12,464 |
| | Firmamızda, müşteri memnuniyeti hakkında bilgi sağlamak için müşterilerden edinilen bilgiler şikayetler, geri bildirimler incelenir. | 0,790 | | |
| | Firmamızda, müşterilerden toplanan bilgiler ve gelen şikayetler, ürün ve süreçleri iyileştirme aracı olarak kullanılır. | 0,716 | | |
| Kalite Sistem Prosesleri | Firmamızda ürünlerin uygun/yeterli olup olmadığına dair kriterler belirlenmiştir. | 0,657 | 0,631 | 10,87 |
| | Firmamızda, proseslerin planlanan sonuçları elde etme yeteneğine sahip olup olmadığı (proseslerin yeterliliği) araştırılır. | 0,649 | | |
| | Firmamızda kalite hedeflerine ne derece ulaşıldığı kontrol edilir. | 0,620 | | |
| | Firmamızda, belirlenen şartlara uymayan ürünler, yanlışlıkla kullanımını veya teslimatını önlemek için tanımlanır ve “şartlara uygun” olarak belirlenen ürünlerden ayrı tutulur. | 0,561 | | |
| | Firmamızda ürünlerin (hizmetlerin), süreçlerin uygunluğunun izlenmesi sonucunda gereken kayıtlar tutulmaktadır. | 0,516 | | |
| İK Uygulam | Firmamızda yapılan işlerin içeriği net olarak tanımlanmıştır. | 0,865 | 0,667 | 8,723 |

| | | | | |
|--|--|-------|-------|--------------|
| aları | Firmamızda çalışanların yetki ve sorumlulukları net olarak tanımlanmıştır. | 0,717 | | |
| | Firmamızda, ürün kalitesini etkileyebilecek işi yapan personel, eğitim, öğrenim, beceri ve deneyim yönünden yeterlidir. | 0,696 | | |
| Tedarikçi İlişkileri | Firmamızda tedarikçileri seçme, değerlendirme ve tekrar değerlendirme için kriterler oluşturulmuştur. | 0,883 | 0,674 | 8,259 |
| | Firmamızda satın alınacak ürünler (hammadde, malzeme vs.) için kriterler belirlenmiştir. | 0,673 | | |
| | Firmamızda, satın alınan ürünün belirlenen şartları karşılamaı teyit etmek için ürünün kabulü sırasında muayene ve diğer gerekli kontroller uygulanır. | 0,663 | | |
| Süreç Kontrol ve Geliştirme | Firmamızda izleme ve ölçme sonuçlarından çıkan ve diğer ilgili kaynaklardan (müşterilerden, tedarikçilerden) elde edilen bilgiler analiz edilir. | 0,757 | 0,832 | 8,107 |
| | Firmamızda toplanan bilgilerin analizi ve yönetimin gözden geçirmesi sonucu elde edilen bilgiler kalite sisteminin etkinliğini sürekli iyileştirmek için kullanır. | 0,749 | | |
| | Firmamız, ürün şartlarının yerine getirildiğini doğrulamak için ürün karakteristiklerini izler ve ölçer. | 0,690 | | |
| | Firmamızda ürün veya prosesin uygunluğunu sağlamak için gerekli izleme ve ölçme cihazları mevcuttur. | 0,681 | | |
| | Firmamızda ölçme teçizatı, belirli aralıklarla veya kullanımdan önce kalibre edilir veya doğrulanır. | 0,666 | | |
| | Firmamız, uygunsuzluk tespit ettiğinde sebebini gidermek ve tekrarını önlemek için düzeltici ve önleyici tedbirler alır. | 0,611 | | |
| Toplam Açıklanan Varyans | | | | 61,796 |
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | | | 0,901 |
| Approx. Chi-Square | | | | 4682,6 23 |
| Df | | | | 610 |
| Sig. | | | | 0,000 |

Döndürme Yöntemi : Kaiser Normalization ile Varimax

Tabloda 2’de görüldüğü gibi KMO değeri 0,901 bulunmuştur. Bu değerin 1’e yakın olması örneklemin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Sig. < 0,000 olması korelasyon matrisinin birim matris olmadığını ve verilerin normal dağıldığını ortaya koymaktadır. Alfa katsayısının 0,60’tan büyük olması önemlidir. Ölçekte yer alan soruların kalite uygulamalarını açıklama konusunda bütünlük ve

uyum içinde olduklarını göstermektedir. Süreç Kontrol ve geliştirme (0,832) ve Müşteri Odaklılık (0,751) faktörlerine ait Cronbach Alfa değerleri en yüksek değerler olarak bulunmuştur. Ölçekteki diğer boyutları alfa değerleri 0,60'tan yüksektir. Kalite uygulamaları ölçeğine ait faktörlerin modeli toplam açıklama oranı 61,796'dır.

3.9.Performans Ölçeğine Ait Ortalama, Standart Sapmaları ve Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Performans ölçeğine ait ortalama ve standart sapma değerleri Tablo3'de sunulmaktadır.

Tablo 3:Performans Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikler

| | Ortalama | Standart Sapma |
|---|----------|----------------|
| Firmamız karlılık yönünden iyi durumdadır. | 3,739 | 0,565 |
| Firmamız ciro yönünden iyi durumdadır. | 3,742 | 0,565 |
| Firmamız pazar payı yönünden iyi durumdadır. | 3,758 | 0,578 |
| Firmamızda alacakların devir hızı yüksektir. | 3,289 | 0,531 |
| Firmamızda stok devir hızı yüksektir. | 3,250 | 0,451 |
| Firmamızda hata, israf ve yeniden işlemenin neden olduğu maliyetler düşüktür. | 3,482 | 0,587 |
| Firmamızda kapasite kullanımı oranı yüksektir. | 3,868 | 0,652 |
| Firmamızda kusurlu ürün oranı düşüktür. | 3,775 | 0,650 |
| Firmamızda sipariştan ürün(hizmet) teslimatına geçen süre düşüktür. | 3,643 | 0,642 |
| Firmamızda çalışanların memnuniyet düzeyleri yüksektir. | 3,705 | 0,703 |
| Müşterilerden gelen şikayet sayısı düşüktür. | 3,772 | 0,617 |
| Müşterilerin firmamızdan memnuniyet düzeyi yüksektir. | 3,832 | 0,572 |
| Müşteriden geri dönen ürün sayısı düşüktür. | 3,748 | 0,578 |
| Firmamız teslimatları zamanında ve tam olarak gerçekleştirir. | 3,731 | 0,576 |
| Firmamızda teknik servisin cevap verebilme hızı-gücü yüksektir. | 3,897 | 0,598 |
| Firmamızın piyasaya yeni ürün(hizmet) sürme konusunda başarısı yüksektir. | 3,747 | 0,508 |
| Firmamızın rekabetçi pozisyonu (rakipleri arasındaki durumu) iyidir. | 3,870 | 0,572 |
| Firmamızda çalışanlara işleriyle ilgili düzenli eğitimler verilir. | 3,750 | 0,739 |
| Firmamızda eğitimlerin geri dönüşü yüksektir. | 3,612 | 0,545 |
| Firmamızda yeni yöntem uygulamaları sonucu zaman ve maliyet tasarrufu sağlanmaktadır. | 3,801 | 0,643 |
| N: 300 | | |

(1) Kesinlikle Katılmıyorum ... (5) Kesinlikle Katılıyorum

Sorulara verilen cevapların ortalamaları 3,00 ile 4,00 değerleri arasında gerçekleşmiş olup Tablo 3’de yer almaktadır. Kişiler, tablodaki yargıların bazılarını katılıp katılmama konusunda kararsız kalmış, yenilik ve öğrenme kriterlerine ait görüşlere daha çok katıldıklarını belirtmişlerdir. Ortalamaların 4,00 e yakın olduğunu gösteren ifadeler tabloda görülmektedir.

Performans ölçeğine ait faktör analizi sonuçları ve bu ölçeğin güvenilirlik değerleri Tablo 4’de gösterilmektedir. Ölçek güvenilirlik düzeylerinin yüksek olduğu bulunmuş ve araştırmada soru azaltma yöntemine başvurulmamıştır.

Tablo 4: Performans Ölçeği Faktör Analizi

| Faktörler | | Faktör Yüğü | Cronbach Alpha | Varyans Açıklama %'si |
|---------------------|---|-------------|----------------|-----------------------|
| Finansal Kriterler | Firmamız pazar payı yönünden iyi durumdadır. | 0,900 | 0,883 | 19,39 |
| | Firmamızda alacakların devir hızı yüksektir. | 0,886 | | |
| | Firmamızda stok devir hızı yüksektir. | 0,868 | | |
| | Firmamız karlılık yönünden iyi durumdadır. | 0,744 | | |
| | Firmamız ciro yönünden iyi durumdadır. | 0,694 | | |
| Firma İçi Kriterler | Firmamızda kapasite kullanımı oranı yüksektir. | 0,804 | 0,828 | 18,64 |
| | Firmamızda hata, israf ve yeniden işlemenin neden olduğu maliyetler düşüktür. | 0,801 | | |
| | Firmamızda kusurlu ürün oranı düşüktür. | 0,763 | | |
| | Firmamızda siparişten ürün(hizmet) teslimatına geçen süre düşüktür. | 0,638 | | |
| | Firmamızda çalışanların memnuniyet düzeyleri yüksektir. | 0,604 | | |
| Müşteri Kriterleri | Müşterilerden gelen şikayet sayısı düşüktür. | 0,823 | 0,831 | 15,093 |
| | Müşterilerin firmamızdan memnuniyet düzeyi yüksektir. | 0,734 | | |
| | Müşteriden geri dönen ürün sayısı düşüktür. | 0,649 | | |
| | Firmamız teslimatları zamanında ve tam olarak gerçekleştirir. | 0,519 | | |

| | | | | |
|--|---|-------|----------|--------|
| | Firmamızda teknik servisin cevap verebilme hızı-gücü yüksektir. | 0,369 | | |
| Yenilik ve Öğrenme Kriterleri | Firmamızın piyasaya yeni ürün(hizmet) sürme konusunda başarısı yüksektir. | 0,834 | 0,839 | 10,311 |
| | Firmamızın rekabetçi pozisyonu (rakipleri arasındaki durumu) iyidir. | 0,790 | | |
| | Firmamızda çalışanlara işleriyle ilgili düzenli eğitimler verilir. | 0,740 | | |
| | Firmamızda eğitimlerin geri dönüşü yüksektir. | 0,729 | | |
| | Firmamızda yeni yöntem uygulamaları sonucu zaman ve maliyet tasarrufu sağlanmaktadır. | 0,685 | | |
| Toplam Açıklanan Varyans | | | 63,436 | |
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | | 0,912 | |
| Approx. Chi-Square | | | 4577,546 | |
| Df | | | 630 | |
| Sig. | | | 0,000 | |

Döndürme Yöntemi: Kaiser Normalization ile Varimax

Tablo 4’da görüldüğü gibi KMO değeri 0,912 dir. İlgili değer 1’e yakın olması örneklemin faktör analizine uygun olduğunu ifade etmektedir. Sig. < 0,000 olması korelasyon matrisinin birim matris olmadığını ve verilerin dağılımının normal olduğunu ortaya koymaktadır. Alfa katsayısının 0,80’tan büyük olması önemlidir, ölçek sorularının işletme performansını açıklamada bütünlük ve uyum içinde olduklarını göstermektedir. Finansal Kriterler (0,883), Yenilik ve Öğrenme Kriterleri (0,839) faktörlerine ait Cronbach Alfa değerleri en yüksek değerler olup diğer boyutların alfa değerleri 0,80’den yüksektir. Performans ölçeğine ait faktörler birlikte modelin %63,43 kadarını açıklamaktadırlar

3.10. Korelasyon Analizi

Tablo 5’de Kalite uygulamaları ve İşletme Performansı ölçekleri ve boyutları arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile ortaya konmuştur.

Tablo 5: Korelasyon Analizi

| Korelasyon Analizi | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|-----------------------|-------------------|--------------------------|-----------------|----------------------|-----------------------------|--------------------|---------------------|--------------------|-------------------------------|---------------------|---------------------|
| | Üst Yönetim Liderliği | Müşteri Odaklılık | Kalite Sistem Prosesleri | İK Uygulamaları | Tedarikçi İlişkileri | Süreç Kontrol ve Geliştirme | Finansal Kriterler | Firma İçi Kriterler | Müşteri Kriterleri | Yenilik ve Öğrenme Kriterleri | İşletme Performansı | Kalite Uygulamaları |
| Üst Yönetim Liderliği | 1 | | | | | | | | | | | |
| Müşteri Odaklılık | 0,000 | 1 | | | | | | | | | | |
| Kalite Sistem Prosesleri | 0,000 | 0,000 | 1 | | | | | | | | | |
| İK Uygulamaları | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 1 | | | | | | | | |
| Tedarikçi İlişkileri | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 1 | | | | | | | |
| Süreç Kontrol ve Geliştirme | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 1 | | | | | | |
| Finansal Kriterler | 0,287** | 0,016* | 0,028* | 0,110* | 0,279** | 0,083* | 1 | | | | | |
| Firma İçi Kriterler | 0,242** | 0,409** | 0,082* | 0,195** | 0,07 | 0,177* | 0,000 | 1 | | | | |
| Müşteri Kriterleri | 0,631** | 0,061* | 0,004 | 0,181** | 0,070 | 0,016 | 0,000 | 0,000 | 1 | | | |
| Yenilik ve Öğrenme Kriterleri | 0,185** | 0,043* | 0,138* | 0,034* | 0,118* | 0,054* | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 1 | | |
| İşletme Performansı | 0,662** | 0,136* | 0,319** | 0,032* | 0,121* | 0,079* | 0,500** | 0,500** | 0,500** | 0,500** | 1 | |
| Kalite Uygulamaları | 0,408** | 0,408** | 0,408** | 0,508** | 0,408** | 0,408** | 0,315** | 0,271** | 0,339** | 0,029* | 0,472** | 1 |

** p < 0.01 önem düzeyinde anlamlıdır.

* p < 0.05 önem düzeyinde anlamlıdır.

Tablodaki korelasyon değerleri incelendiğinde üst yönetim liderliği ve işletme performansı arasında 0,662 ve müşteri kriterleri arasında 0,631 oranında ve 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. İkinci yüksek ilişki 0,472 oranında kalite uygulamaları ve işletme performans değişkenleri arasındadır. Müşteri odaklılığı ile firma içi kriterler arasında 0,409 oranında ve 0,01 önem düzeyinde anlamlı ilişkinin olduğu görülmektedir. Tabloda kalite uygulamaları değişkeni ile performans ölçeğinin boyutları (finansal kriterler, firma içi kriterler, müşteri kriterleri, yenilik ve öğrenme kriterleri) arasındaki korelasyonlara bakıldığında sırasıyla 0,315, 0,271, 0,339, 0,029 pozitif ve 0,01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler vardır. Ayrıca kalite uygulamaları boyutları değişkenleri (üst yönetim liderliği, müşteri odaklılık, kalite sistem prosesleri, İK uygulamaları, tedarikçi ilişkileri, süreç kontrol ve geliştirme) ile işletme performans değişkeni arasındaki ilişkiler de sırasıyla 0,662, 0,136, 0,319, 0,032, 0,121, 0,079 olmak üzere pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkilidir. Tabloda işaretli korelasyon değerleri ait oldukları değişkenler arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını ifade etmektedir.

3.11. Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırmanın H1 hipotezi ve bu hipoteze bağlı alt hipotezleri aşağıdaki çoklu regresyon modeli yönünde değerlendirilmiştir.

Tablo 6: Çoklu Regresyon Analizi

| Model | Standartlaştırılmamış Katsayılar | | Standartlaştırılmış Katsayılar | t | Sig. |
|-----------------------------|----------------------------------|-----------|--------------------------------|--------|-------|
| | B | Std. Hata | Beta | | |
| Sabit | 0,077 | 0,100 | | 0,769 | 0,442 |
| Üst Yönetimin Liderliği | 1,356 | 0,100 | 0,674* | 13,576 | 0,000 |
| Müşteri Odaklılık | 0,288 | 0,098 | 0,145* | 2,928 | 0,004 |
| Kalite Sistem Prosesleri | 0,348 | 0,104 | 0,167* | 3,354 | 0,001 |
| İK Uygulamaları | 0,077 | 0,104 | 0,037* | 0,741 | 0,043 |
| Tedarikçi İlişkileri | 0,110 | 0,103 | 0,053* | 1,062 | 0,010 |
| Süreç Kontrol ve Geliştirme | 0,213 | 0,097 | 0,108* | 2,190 | 0,030 |
| R | 0,709 | | | | |
| R ² | 0,503 | | | | |
| Düzeltilmiş R ² | 0,489 | | | | |
| Standart Hata | 1,443 | | | | |
| F | 34,79 | | | | 0,000 |

*Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Bağımlı değişken: İşletme Performansı

Bağımsız değişkenler: Üst Yönetimin Liderliği, Müşteri Odaklılık, Kalite Sistem Prosesleri, İnsan Kaynakları Uygulamaları, Tedarikçi İlişkileri, Süreç Kontrol ve Geliştirme

Bağımlı değişkenin işletme performansı, bağımsız değişkenlerin kalite uygulamaları boyutlarından olan Üst Yönetimin Liderliği, Müşteri Odaklılık, Kalite Sistem Prosesleri, İnsan Kaynakları Uygulamaları, Tedarikçi İlişkileri, Süreç Kontrol ve Geliştirme olduğu çoklu regresyon modeli kurulmuştur. Modelin açıklama oranı yaklaşık %49'dur. Kalite uygulamaları ölçeğine ait değişkenler işletme performansının %49'unu açıklayabilmektedir. Tablo 6'da çoklu regresyon

denklemine ait değişken katsayıları, anlamlılık değerleri ve F istatistik değeri gözlenmektedir. Katsayıların sig. anlamlılık değerleri 0,05'ten küçük ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Katsayıların pozitif olması kalite uygulamaları değişkenlerinin işletme performansını arttırdığını göstermektedir. F istatistiğinin sig. anlamlılık değeri $0,000 < 0,05$ olup model parametresinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır.

H1: Kalite uygulamaları boyutları işletme performansını pozitif yönlü etkilemektedir.

Modelin katsayılarının pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olması nedeniyle H1 kabul edilir.

H1a: Kalite uygulamalarının üst yönetim liderliği boyutu işletme performansını pozitif yönlü etkilemektedir.

Regresyon denkleminde üst yönetim liderliğinin katsayısı 0,674'dir. Buna ait sig. değeri 0,000 olup, Sig. değerinin 0,05'ten küçük olması, katsayının istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade eder. Üst yönetim liderliği faaliyetlerinin bir birimlik artışı, işletme performansını 0,674 katsayısı oranında artırır. H1a hipotezi kabul edilir.

H1b: Kalite uygulamalarının müşteri odaklılığı boyutu işletme performansını pozitif yönlü etkilemektedir.

Regresyon denkleminde müşteri odaklılığına ait katsayı 0,145'dir. Buna ait sig. değeri 0,004 olup. Sig. değerinin 0,05'ten küçük olması, katsayının istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade eder. İşletmelerde müşteri odaklılığı faaliyetlerinin bir birimlik artışı, işletme performansını 0,145 katsayısı oranında artırır. H1b hipotezi kabul edilir.

H1c: Kalite uygulamalarının kalite sistem prosesleri boyutu işletme performansını pozitif yönlü etkilemektedir.

Regresyon denkleminde kalite sistem proseslerine ait katsayı 0,167'dir. Buna ait sig. değeri 0,001 olup, Sig. değerinin 0,05'ten küçük olması, katsayının istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade eder. İşletmelerde kalite sistem

prosesleri faaliyetlerinin bir birimlik artışı, işletme performansını 0,167 katsayısı oranında artırır. H1c hipotezi kabul edilir.

H1d: Kalite uygulamalarının insan kaynakları uygulamaları boyutu işletme performansını pozitif yönlü etkilemektedir.

Regresyon denkleminde insan kaynakları uygulamalarına ait katsayı 0,037'dir buna ait sig. değeri 0,043 olup Sig. değerinin 0,05'ten küçük olması katsayının istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir. İşletmelerde insan kaynakları uygulamaları faaliyetlerinin bir birimlik artışı, işletme performansını 0,037 katsayısı oranında artırır. H1d hipotezi kabul edilir.

H1e: Kalite uygulamalarının tedarikçi ilişkileri boyutu işletme performansı pozitif yönlü etkilemektedir.

Regresyon denkleminde tedarikçi ilişkilerine ait katsayı 0,053'dir. Buna ait sig. değeri 0,010 olup Sig. değerinin 0,05'ten küçük olması katsayının istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir. İşletmelerde tedarikçi ilişkileri faaliyetlerinin bir birimlik artışı, işletme performansını 0,053 katsayısı oranında artırır. H1e hipotezi kabul edilir.

H1f: Kalite uygulamalarının süreç kontrol ve geliştirme boyutu işletme performansını pozitif yönlü etkilemektedir.

Regresyon denkleminde süreç kontrol ve geliştirme uygulamalarına ait katsayı 0,108'dir. Buna ait sig. değeri 0,030 olup Sig. değerinin 0,05'ten küçük olması, katsayının istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir. İşletmelerde süreç kontrol ve geliştirme faaliyetlerinin bir birimlik artışı, işletme performansını 0,108 katsayısı oranında artırır. H1f hipotezi kabul edilir.

SONUÇ

Günümüzde işletmeler kalite uygulamaları gerçekleştirip, kalite yönetim sistemine sahip olmaları gerekmektedir. Kalite uygulamaları ile işletme performansında büyük oranda artış sağlanabilir. Bu yüzden, günümüzde, kalite uygulamaları bir işletmenin ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet avantajı kazanmasını sağlayan en önemli faktör olarak görülmektedir. İşletmeler kalite uygulamaları gerçekleştirerek aldıkları kalite belgeleri ile başta müşterilerine kaliteli ürün ve hizmet sunabilirler. Bu, hem müşterilerin güvenini kazanmaları hem de uzun vadede rekabet şansı kazanarak faaliyetlerini sürdürmeleri için elzemdir.

Bu çalışmada işletmelerin kalite uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Kalite uygulamaları, işletmenin üst yönetimin liderliği, müşteri odaklılık, kalite sistem prosesleri, insan kaynakları uygulamaları, tedarikçi ilişkileri, süreç kontrol ve geliştirme ilkeleri doğrultusunda incelenmiştir.

Ayrıca, performans kavramı dört alt boyutta ele alınmıştır. Yani, finansal performans, işletmedeki süreçlere yönelik firma içi performans, müşteri performansı, yenilik ve öğrenme performansları açısından değerlendirilmiştir.

Kullanılan ölçeklerin boyutları faktör analizi yoluyla belirlenmiştir. Ölçek boyutlarının güvenilirlikleri Cronbach Alfa değerleri ile incelenmiştir. Ölçek maddelerine verilen cevapların ortalama ve standart sapma değerlerine bakılmış ve sonuçlar yorumlanmıştır. Kurulan hipotezlerin red ve kabul olma durumları açıklanmıştır. İşletmelerin Kalite uygulamaları performansları arasındaki ilişkinin belirlenmesinde Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır. Araştırma modeline göre, işletmelerin kalite uygulamalarının performanslarını pozitif yönlü etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma hipotezlerinin red ve kabulü kurulan çoklu regresyon modeline göre belirlenmiştir.

Bu çalışmada, işletmelerdeki kalite uygulamalarının işletme performansını pozitif yönlü etkilediği ve performans artışına katkısı olduğu anlaşılmıştır.

Kaynakça

- Ağca, V. ve Tuncer, E. (2006). Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 1.
- Akın, Ö. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi Ve İnsan*. Bursa: Ezgi Yayınları.
- Albeniz, Z. A. (2014). *Balanced Scorecard Performans Yönetim Sistemi İle Halka Arz Sonrası Performans Analizi ve bir Uygulama*. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İşletme Yönetimi .
- Asa, Y. (2011). *Kamu Kurumlarında Sürdürülebilir Etkinliğin Kontrolü: Balanced Scorecard ile Kurumsal Performansın Ölçümü ve Kütahya İlinde Nüfus Müdürlüklerinde bir Uygulama*. *Yayınlanmamış Doktora Tezi* . Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Aslan, E. (2007). *ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin Kobilerin Performansları Üzerine Etkileri*. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Aysal, E. (2013). *Yüksek Öğretimde ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemi Uygulamalarında Karşılaşılan sorunlar bir Kamu Üniversitesi Örneği*. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı .
- Başaloğlu, C. (2007). *Altı Sigma ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde Altı Sigmanın Uygulanabilirliği*. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı .
- Bolat, T. (2000). *Toplam Kalite Yönetimi (Konaklama İşletmelerinde Uygulanması)*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Bucak, T. (2012). *İşletmelerde Kalite Yönetimi*. İzmir: İlya Yayınevi.
- Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Çağlar, İ.ve Kılıç, S. (2006). *Kalite Güvence Standartları*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Çelikdin, A. E. (2014). *Balanced Scorecard Sisteminde Swot Analizi İle AHP Kullanımı: Yem Sektöründe Uygulama*. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.

Aksaray: Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Çetin, C. (2013). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Dalgıç, S. (2011). *Türkiye'deki Altı Sigma Uygulamalarının Analizi; Sorunlar, Başarı Faktörleri ve İyileştirme Önerileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Tedarik Zinciri ve Lojistik Yönetimi .

Efil, İ. (2010). *Toplam Kalite Yönetimi*. Bursa: Dora Yayınları.

Ekinci, H. (2011). *Toplam Kalite Yönetimi ile İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin Analizi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü .

Erkoç, Z. (2004). *Kalite Yönetim Sistemleri İç Tetkik Rehberi (ISO 9001:2000-14001-OHSAS 18001-HACCP 13001)*. İstanbul: Beta Yayınları.

Eroğlu, E. (2013). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Yapısal Eşitlik Metodu ile Analizi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Ersoy, M. S. ve Ersoy, A. (2011). *Kalite Yönetimi*. Ankara: İmaj Yayınevi.

Ertuğrul, İ. (2014). *Toplam Kalite Kontrol*. Bursa: Ekin Kitabevi.

Esin, A. (2004). *ISO 9001:2000 Işığında Hizmette Toplam Kalite*. Ankara: ODTÜ yayıncılık.

Göktaş, B. (2004). *Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerine Etkileri*.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme (MBA) Bölümü.

Güner, M. (2008). Stratejik Yönetim Modeli Olarak Balanced Scorecard. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 10/1, 247-265.

Halis, M. (2000). *Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi Ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri Ve ISO 9002 Kalite Belgesi Çalışmaları*. İstanbul: Beta Yayınları.

Halis, M. (2004). *Toplam Kalite Yönetimi ISO-9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi*. Ankara: Roma Yayınları.

Halis, M. (2008). *Toplam Kalite Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Halis, M. (2013). *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.

<https://www.tse.org.tr>. Şubat 01, 2016 tarihinde Türk Standartları Enstitüsü:
<https://www.tse.org.tr/tr/duyuru/1/4288/ts-en-iso-9001-2015-kalite-yonetim-sistemi-belgelendirmesi-basladi-.aspx>

İlkay, M. ve Varinli, İ. (Temmuz- Aralık 2005). ISO 9001 : 2000 Kalite Yönetim Sistemi: Dünya, Avrupa Ve Türkiye Uygulamalarının Karşılaştırılması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 25, 3.*

Kaba, M. (2009). *İşletmelerde Performans Ölçme Ve Değerlendirme Aracı Olarak Dengeli Sonuç Kartı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.* Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Kanıt, R. (2005). *İnşaat Sektöründe Kalite Yönetim Sistemi Uygulamaları.* Ankara: Gazi Kitabevi.

Kaplan, R. S. ve Norton, D. P. (2015). *Balanced Scorecard Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek.* İstanbul: Aura Kitapları.

Karaçam, F. (2009). *Toplam Kalite Yönetiminin Finansal Performans Üzerine Etkisi: Hizmet Sektörü Uygulaması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.* Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Stratejik Anabilim Dalı.

Karaman, R. (2008). İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi Ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard. *SÜ İİBF Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi.*

Kavrakoğlu, İ. (1996). *Toplam Kalite Yönetimi.* İstanbul: Kalder Yayınları.

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

Kayalıoğlu, A. A. (2003). *ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ve Bir Sanayi İşletmesinde Uygulaması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.* Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .

Kıngır, S. (2013). *Toplam Kalite Yönetimi.* Ankara: Nobel Yayıncılık.

Kobu, B. (2013). *Üretim Yönetimi.* İstanbul: Beta Yayınları.

Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği.* İstanbul: Beta Yayınları.

Kovancı, A. (2003). *Toplam Kalite Yönetimi.* İzmir: Sistem Yayıncılık.

Kölük, N., Dilsiz, İ. ve S.Kartal, C. (2015). *Kalite Güvencesi ve Standartları.* Ankara: Detay Yayınları.

Kuşu, T. D. ve Kırılı, M. (2013). İşletme Performansının Değerlendirilmesinde Bir Yenilikçi Yönetim Muhasebesi Aracı olarak Balanced Scorecard

Uygulaması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 301-318.

Kurt, A. M. (2008). *Etkin Bir Kalite Aracı Olarak Hoshın Kanrı*. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .

Kutlu, S. (2010). *Sanayi İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Uygulamalarının Performans Üzerine Etkisi*. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı .

Küçük, O. (2004). *Standardizasyon Ve Kalite* . Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Küçük, O. (2012). *Kalite Kontrol ve Kalite Güvence Sistemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.

Ölçen, O. (2012). *Örgütlerde Performans Ölçümü Ve Uluslararası Faaliyet Gösteren Bir İşletmenin Balanced Scorecard ile Performans Ölçüm Süresi*. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Öncü, M., Bayat, M., Kethüda, Ö. ve Zengin, E. (2015). *Yenilik Ve Müşteri Performansının Finansal Performans Üzerindeki Etkisi: Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma*. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, 149-164.

Öztürk, A. (2009). *Kalite Yönetimi ve Planlaması*. Bursa: Ekin Yayınları.

Parlak, S. (2013). *Toplam Kalite Yönetimi Ve Kalite Yönetim Sistemi Standartları*. Bursa: Ekin Yayıncılık.

Sarp, N. (2014). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları*. Lefke: Siyasal Kitabevi.

Sevimler, S. (2010). *Toplam Kalite Yönetimi Unsurları Ve Unsurlarından Biri Olan Eğitim İle İşletme Performansı Arasındaki İlişki*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı .

Sipahi, G. A. ve Enginoğlu, D. (2013). *Bilgi Yönetimi ve Kalite Yönetim Sistemleri Arasındaki İlişkinin Açıklanmasına Yönelik Bir Araştırma*. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 290-299.

Şahin, N. (2012). *Üretimde Altı Sigma Yaklaşımının Üretimde Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Çerçevesinde bir Uygulama*. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Şahoğlu, B. (2010). *ISO 9001: 2008 Kalite Yönetim Sistemi Ve Metal Sektöründe Bir Uygulama*. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Manisa: Celal Bayar

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon.

- Şale, İ. (2005). *Toplam Kalite Yönetimi ISO 9001:2000- ISO 14000- ohsas 18000*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek, H. (2013). *Toplam Kalite Yönetimi Kuram, İlkeler, Uygulamalar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek, M. (2000). *Sorularla Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Şimşek, M. (2002). *İnsan Faktörü*. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Şimşek, M. (2002). *Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı İnsan Faktörü*. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Şimşek, M. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Tanrıkulu, S. (2010). *ISO 9000 Kalite Yönetim Sisteminin İşletmelerin Kalite Maliyetleri Üzerine Etkileri ve Kayseri'deki Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı
- Top, S. (2009). *Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Sürekli İyileştirme Anlayışı*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Topal, Ş. (2000). *Kalite Yönetimi ve Güvence Sistemleri*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Vakfı Yayınları.
- Tuncer, H. (2011). *İşletmelerde ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemine Sahip Olmanın Kurumsal Kaynak Planlaması Üzerine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası Kalite Yönetimi.
- Tülegen, T. (2011). *Altı Sigma Metodolojisinin Mobilya Sektörüne Uygulanması ve Örnek Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Uzun, Ş. (2012). *Toplam Kalite Yönetiminin Hizmet Sektöründe Uygulanabilirliği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Yatkın, A. (2003). *Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Yatkın, A. (2004). *Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.

Yavuzeser, A. (2008). *ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminde İletişim Ve Uygulamadan Bir Örnek. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.* İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Yıldız, S. (2011). Entellektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12.



Ekler

Ek1: Demografik Tablolar

Aşağıdaki tablolarda çalışanların demografik bilgilerine yönelik istatistikler frekans tabloları ile açıklanmıştır.

Tablo1:Çalışanların sektörü

| | Frekans | Yüzde |
|--------|---------|-------|
| İnşaat | 300 | 100,0 |

Araştırma inşaat sektörüne yönelik olduğundan tabloda tüm çalışanların bu sektörde olduğu görülmektedir.

Tablo2:Cinsiyet

| | Frekans | Yüzde |
|--------|---------|-------|
| Erkek | 210 | 70,0 |
| Kadın | 90 | 30,0 |
| Toplam | 300 | 100,0 |

Araştırmaya katılmış olan çalışanların % 70'i erkek, %30'u kadındır.

Tablo3:Yaş

| | Frekans | Yüzde |
|-------|---------|-------|
| 30-39 | 124 | 41,3 |
| 40-49 | 80 | 26,7 |
| 20-29 | 56 | 18,7 |
| 50+ | 40 | 13,3 |
| Total | 300 | 100,0 |

Çalışanların yaş aralıkları ve buna ilişkin frekans ve yüzdeler tablodaki gibidir. 30-39 yaş arası çalışanlar %41 ile 124 kişiyi kapsamaktadır. 50 yaş ve üzeri çalışan sayısı en düşük yüzdeye sahip olmak üzere 40 kişiden oluşmaktadır.

Tablo4: Eğitim

| | Frekans | Yüzde |
|--------------------|---------|-------|
| Önlisans ve Lisans | 281 | 93,7 |
| Lisans Üstü | 12 | 4,0 |
| Lise | 7 | 2,3 |
| Total | 300 | 100,0 |

İnşaat sektörü çalışanlarının eğitim durumlarına bakıldığında 300 kişiden 281 kişinin ön lisans ve lisans mezunu olduğu, lisansüstü mezunlarının 12, lise mezunlarının ise 7 kişi olduğu tabloda görülmektedir.

Tablo5:Yönetim Düzeyi

| | Frekans | Yüzde |
|------------------|---------|-------|
| Proje Çalışanı | 144 | 48,0 |
| Şantiye Çalışanı | 131 | 43,7 |
| Yönetici | 25 | 8,3 |
| Total | 300 | 100,0 |

Sektördeki yönetim düzeylerine bakıldığında proje bölümü çalışanları 144 kişi ile %48'lik yüzdeyi oluşturmaktadır. Şantiyede çalışanlar 131 kişidir. Yönetim kısmında çalışanlar ise 25 kişiden oluşmaktadır.

Tablo6:İş Tecrübesi

| | Frekans | Yüzde |
|-----------|---------|-------|
| 11-15 yıl | 107 | 35,7 |
| 16+ yıl | 85 | 28,3 |
| 6-10 yıl | 55 | 18,3 |
| 0-5 yıl | 47 | 15,7 |
| 16 + yıl | 6 | 2,0 |
| Total | 300 | 100,0 |

Çalışanların 107'si 11-15 yıl ile yüksek tecrübeye sahiptirler. İş tecrübesi 16 yıldan fazla olan kişilerin sayısı ise 85'tir. İş tecrübesi 5 yıla kadar olan çalışan sayısı ise 47 kişidir.

Tablo:7Çalışan Sayısı

| | Frekans | Yüzde |
|--------|---------|-------|
| 50-249 | 261 | 87,0 |
| 250+ | 28 | 9,3 |
| 1-49 | 11 | 3,7 |
| Toplam | 300 | 100,0 |

Tablo 8:Çalışanların Şirketteki Görev Dağılımı

| Görev Tanımları | Frekans | Yüzde |
|------------------------------|---------|-------|
| Kontrol Müh. | 108 | 36,0 |
| İnşaat Müh. | 38 | 12,7 |
| İnş. Müh. Yard. | 29 | 9,7 |
| Mimar Müh. | 19 | 6,3 |
| Tünel Müh. | 15 | 5,0 |
| Jeoloji Müh. | 10 | 3,3 |
| Grup Yöneticisi | 9 | 3,0 |
| Tekniker | 7 | 2,3 |
| Uzman Mühendis | 7 | 2,3 |
| Mühendis | 6 | 2,0 |
| Sekreter | 5 | 1,7 |
| Gn. Md. Yrd. | 3 | 1,0 |
| İhale Grubu | 3 | 1,0 |
| İnş. Teknikeri/Çizim | 3 | 1,0 |
| İnşaat Teknikeri | 3 | 1,0 |
| Kontrol Teşkilatı Baş. | 3 | 1,0 |
| Bilgi İşlem | 2 | 0,7 |
| Genel Müdür | 2 | 0,7 |
| Harita Mühendisi | 2 | 0,7 |
| Kalite Ve İhale İşleri | 2 | 0,7 |
| Proje Müdürü | 2 | 0,7 |
| Santral | 2 | 0,7 |
| Teknik Ressam | 2 | 0,7 |
| Teşkilat Başkan Yard. | 2 | 0,7 |
| Tüneller Grubu Yöneticisi | 2 | 0,7 |
| Yönetim Kurulu Bşk. | 2 | 0,7 |
| Baş Mühendis | 1 | 0,3 |
| Bilgi İşlem Md. | 1 | 0,3 |
| Bilgi İşlem Yöneticisi | 1 | 0,3 |
| İş Sağlığı Ve Güvenliği Uzm. | 1 | 0,3 |

| | | |
|------------------------------|-----|-------|
| Jeofizik Müh. | 1 | 0,3 |
| Jeoteknik Kontrol Müh. | 1 | 0,3 |
| Koordinatör | 1 | 0,3 |
| Makina Kontrol Müh. | 1 | 0,3 |
| Sayman | 1 | 0,3 |
| Teknik Çizim Grup Md. | 1 | 0,3 |
| Ulaştırma Müh. | 1 | 0,3 |
| Uluslararası Proje Direktörü | 1 | 0,3 |
| Toplam | 300 | 100,0 |

Çalışanların görev dağılımları tabloda frekans ve yüzdeler ile verilmiştir. Yüksek yüzdeye sahip olan görevlerin kontrol ve inşaat mühendisleri oldukları görülmektedir.

Tablo9:Şirketlerin İSO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemine Üyelik Süresi

| | Frekans | Yüzde |
|-------------------------|---------|-------|
| 2 yıldan daha uzun süre | 300 | 100,0 |
| Toplam | 300 | 100,0 |

Şirketler 2 yıl ve daha uzun süredir İSO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemine sahiptir.

Tablo10:Şirketlerin Kalite Yönetim Sistem Belgesini Aldıkları Kuruluşlar

| | Frekans | Yüzde |
|--------|---------|-------|
| TSE | 298 | 99,3 |
| Diğer | 2 | 0,7 |
| Toplam | 300 | 100,0 |

Şirketler Kalite Yönetim Sistem Belgesini TSE kuruluşundan almıştır.

Tablo11:Belgelendirme Sırasında Alınan Danışmanlık Hizmeti

| | Frekans | Yüzde |
|------|---------|-------|
| Evet | 300 | 100,0 |

| | | |
|--------|-----|-------|
| Toplam | 300 | 100,0 |
|--------|-----|-------|

Şirketler belgelendirme için dışarıdan danışmanlık hizmeti almıştır.

Tablo12: Şirketin ISO 9001-2008 Belgesini Alma Nedenleri

| | Frekans | Yüzde |
|--|---------|-------|
| İş süreçlerini iyileştirmek için | 205 | 68,3 |
| Etkin bir kalite sistemi kurmak için | 44 | 14,7 |
| Firma performansını iyileştirmek için | 17 | 5,7 |
| Kurumsallaşmak için | 12 | 4,0 |
| Pazar payını artırmak için | 7 | 2,3 |
| Rekabet baskısından dolayı | 7 | 2,3 |
| Reklam amaçlı | 5 | 1,7 |
| Firma İmajı için | 2 | 0,7 |
| Müşterilerden gelen isteklerden dolayı | 1 | 0,3 |
| Toplam | 300 | 100,0 |

Şirket çalışanlarına ISO 9001:2008 belgesini hangi sebepler doğrultusunda aldıkları sorulmuş ve elde edilen yanıtlar yukarıdaki tabloda derlenmiştir. Çalışanlarından 205'i iş süreçlerini iyileştirmek için, 44'ü etkin bir kalite sistemi kurmak için, 17'si şirket performansını iyileştirmek için, 12'si kurumsallaşmak için bu belgeyi aldıklarını ifade etmişlerdir. Diğer 22 çalışan rekabet, reklam, imaj ve müşterilerin istekleri dolayısı ile bu belgeye ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir.

Ek 2: Anket Formu

Sayın Yönetici,
İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans programında Doç. Dr. Tuğba Karabulut danışmanlığında yürütülmekte olan Kalite Uygulamalarının İşletme Performansı üzerindeki etkisi: İnşaat Sektöründe Bir Uygulama Yüksek Lisans Tezi için ekteki araştırma formunu size yönlendirmekteyim. Bu araştırma formundaki bilgiler sadece akademik amaçlı kullanılacak ve kimseyle paylaşılmayacaktır. Soruların doğru bir şekilde cevaplanması, araştırmanın sağlığı açısından önemlidir. Değerli zamanınızı ayırdığınız ve anketi cevapladığınız için çok teşekkür ederim.
Saygılarımızla,

Elif Özer
0533 455 98 16
elifozer100@gmail.com

BÖLÜM 1

Katılımcının Adı Soyadı:
Çalıştığı Firmanın Adı:
Görev Unvan:

1.Çalıştığınız Sektör:

2. Cinsiyet : Kadın (), Erkek ()

3. Yaş : 20-29 (), 30-39 (), 40-49 (), 50+ ()

4.Eğitim durumu

İlköğretim (), Lise (), Önlisans ve Lisans (), Lisans Üstü ()

5.Yönetim Düzeyi

Yönetici (), Proje Çalışanı (), Şantiye Çalışanı ()

6.İş Tecrübesi

0-5 yıl (), 6-10 yıl (), 11-15 yıl (), 16+ yıl ()

7.Çalışan Sayısı

1-49 (), 50-249 (), 250+ ()

8.Firmanızda İSO 9001-2008 belgesini hangi nedenlerle aldığınızı belirtiniz.(Birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> İş süreçlerini iyileştirmek için | <input type="checkbox"/> Rekabet baskısından dolayı |
| <input type="checkbox"/> Etkin bir kalite sistemi kurmak | <input type="checkbox"/> Reklam amaçlı |
| <input type="checkbox"/> Firma performansını iyileştirmek için | <input type="checkbox"/> Firma İmajı için |
| <input type="checkbox"/> Kurumsallaşmak için | <input type="checkbox"/> Müşterilerden gelen isteklerden dolayı |
| <input type="checkbox"/> Pazar payını artırmak için | <input type="checkbox"/> Diğer..... |

9.Firmanızda İSO 9001-2008 Kalite Yönetim Sistemine ne kadar süredir sahipsiniz?

1 yıldan az (), 1 yıl (), 2-4 yıl (), 5+ yıl ()

10.Kalite Yönetim Sistem Belgesini hangi kuruluştan aldınız?

TSE (), Diğer ()

11.Belgelendirme çalışmalarını sırasında dışarıdan danışmanlık hizmeti aldınız mı?

Evet (), Hayır ()

| | | BÖLÜM 2 Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---------------------------------|-----------|--|--------------------------------|---------------------|-------------------|--------------------|-------------------------------|
| Üst Yönetimin Liderliği | 1 | Firmamızda üst yönetim kalite ile ilgili faaliyetler için gereken kaynakları sağlar, | | | | | |
| | 2 | Firmamızda üst yönetimin oluşturduğu bir kalite politikamız vardır. | | | | | |
| | 3 | Firmamızda kalite politikası çerçevesinde birimler bazında ölçülebilir kalite hedefleri oluşturulmuştur. | | | | | |
| | 4 | Üst Yönetim, firmamızın kalite ile ilgili faaliyetlerini düzenli aralıklarla gözden geçirir. | | | | | |
| Müşteri Odaklılık | 5 | Firmamız, müşteri şartlarının, istek ve ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmadığı hakkındaki müşteri algılaması ile ilgili bilgi toplar. | | | | | |
| | 6 | Firmamızda, müşteri memnuniyeti hakkında bilgi sağlamak için müşterilerden edinilen bilgiler şikayetler, geri bildirimler incelenir. | | | | | |
| | 7 | Firmamızda, müşterilerden toplanan bilgiler ve gelen şikayetler, ürün ve süreçleri iyileştirme aracı olarak kullanılır. | | | | | |
| Kalite Sistem Prosesleri | 8 | Firmamızda kalite hedeflerine ne derece ulaşıldığı kontrol edilir. | | | | | |
| | 9 | Firmamızda, proseslerin planlanan sonuçları elde etme yeteneğine sahip olup olmadığı (proseslerin yeterliliği) araştırılır. | | | | | |
| | 10 | Firmamızda ürünlerin uygun/yeterli olup olmadığına dair kriterler belirlenmiştir. | | | | | |
| | 11 | Firmamızda, belirlenen şartlara uymayan ürünler, yanlışlıkla kullanımını veya teslimatını önlemek için tanımlanır ve “şartlara uygun” olarak belirlenen ürünlerden ayrı tutulur. | | | | | |
| | 12 | Firmamızda ürünlerin (hizmetlerin), süreçlerin uygunluğunun izlenmesi sonucunda gereken kayıtlar tutulmaktadır. | | | | | |

| | | BÖLÜM 2 (DEVAM) Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|-----------|--|--------------------------------|---------------------|-------------------|--------------------|-------------------------------|
| Çalışanların Katılımı ve İK Uygulamaları | 13 | Firmamızda yapılan işlerin içeriği net olarak tanımlanmıştır. | | | | | |
| | 14 | Firmamızda çalışanların yetki ve sorumlulukları net olarak tanımlanmıştır. | | | | | |
| | 15 | Firmamızda, ürün kalitesini etkileyebilecek işi yapan personel, eğitim, öğrenim, beceri ve deneyim yönünden yeterlidir. | | | | | |
| Tedarikçi ilişkileri | 16 | Firmamızda tedarikçileri seçme, değerlendirme ve tekrar değerlendirme için kriterler oluşturulmuştur. | | | | | |
| | 17 | Firmamızda satın alınacak ürünler (hammadde, malzeme vs.) için kriterler belirlenmiştir. | | | | | |
| | 18 | Firmamızda, satın alınan ürünün belirlenen şartları karşılamaı teyit etmek için ürünün kabulü sırasında muayene ve diğer gerekli kontroller uygulanır. | | | | | |
| Süreç Kontrol ve Geliştirme | 19 | Firmamızda ürün veya prosesin uygunluğunu sağlamak için gerekli izleme ve ölçme cihazları mevcuttur. | | | | | |
| | 20 | Firmamızda ölçme tehzatı, belirli aralıklarla veya kullanımdan önce kalibre edilir veya doğrulanır. | | | | | |
| | 21 | Firmamız, ürün şartlarının yerine getirildiğini doğrulamak için ürün karakteristiklerini izler ve ölçer. | | | | | |
| | 22 | Firmamızda izleme ve ölçme sonuçlarından çıkan ve diğer ilgili kaynaklardan (müşterilerden, tedarikçilerden) elde edilen bilgiler analiz edilir. | | | | | |
| | 23 | Firmamızda toplanan bilgilerin analizi ve yönetimin gözden geçirmesi sonucu elde edilen bilgiler kalite sisteminin etkinliğini sürekli iyileştirmek için kullanılır. | | | | | |
| | 24 | Firmamız, uygunsuzluk tespit ettiğinde sebebini gidermek ve tekrarını önlemek için düzeltici ve önleyici tedbirler alır. | | | | | |

| | | BÖLÜM 3 Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz | | | | | |
|----------------------------|-----------|---|--------------------------------|---------------------|-------------------|--------------------|-------------------------------|
| | | | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
| Finansal Kriterler | 1 | Firmamız karlılık yönünden iyi durumdadır. | | | | | |
| | 2 | Firmamız ciro yönünden iyi durumdadır. | | | | | |
| | 3 | Firmamız pazar payı yönünden iyi durumdadır. | | | | | |
| | 4 | Firmamızda alacakların devir hızı yüksektir. | | | | | |
| | 5 | Firmamızda stok devir hızı yüksektir. | | | | | |
| Firma İçi Kriterler | 6 | Firmamızda hata, israf ve yeniden işlemenin neden olduğu maliyetler düşüktür. | | | | | |
| | 7 | Firmamızda kapasite kullanım oranı yüksektir. | | | | | |
| | 8 | Firmamızda kusurlu ürün oranı düşüktür. | | | | | |
| | 9 | Firmamızda siparişten ürün(hizmet) teslimatına geçen süre düşüktür. | | | | | |
| | 10 | Firmamızda çalışanların memnuniyet düzeyleri yüksektir. | | | | | |
| Müşteri Kriterleri | 11 | Müşterilerden gelen şikayet sayısı düşüktür. | | | | | |
| | 12 | Müşterilerin firmamızdan memnuniyet düzeyi yüksektir. | | | | | |
| | 13 | Müşteriden geri dönen ürün sayısı düşüktür. | | | | | |
| | 14 | Firmamız teslimatları zamanında ve tam olarak gerçekleştirir. | | | | | |
| | 15 | Firmamızda teknik servisin cevap verebilme hızı-gücü yüksektir. | | | | | |

| | | BÖLÜM 3 Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz | | | | | |
|--------------------------------------|-----------|---|--------------------------------|---------------------|-------------------|--------------------|-------------------------------|
| | | | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
| Yenilik ve Öğrenme Kriterleri | 16 | Firmamızın piyasaya yeni ürün(hizmet) sürme konusunda başarısı yüksektir. | | | | | |
| | 17 | Firmamızın rekabetçi pozisyonu (rakipleri arasındaki durumu) iyidir. | | | | | |
| | 18 | Firmamızda çalışanlara işleriyle ilgili düzenli eğitimler verilir. | | | | | |
| | 19 | Firmamızda eğitimlerin geri dönüşü yüksektir. | | | | | |
| | 20 | Firmamızda yeni yöntem uygulamaları sonucu zaman ve maliyet tasarrufu sağlanmaktadır. | | | | | |