

**BİR TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
DEĞERLENDİRME MODELİ :
TÜRKİYE UYGULAMASI**

**DOKTORA TEZİ
Y. Müh. Dilek ERERTEM
507940006012**

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 15 Haziran 2000
Tezin Savunulduğu Tarih : 20 Nisan 2001**

Tez Danışmanı :

Prof. Dr. Sıtkı GÖZLÜ

Diğer Jüri Üyeleri

Prof. Dr. Güneş GENÇYILMAZ (İ.K.Ü.)

Prof. Dr. Hayat KABASAKAL (B.Ü.)

Prof. Dr. Murat DİNÇMEN (İ.T.Ü.)

Prof. Dr. Nahit SERARSLAN (İ.T.Ü.)

NİSAN 2001

ÖNSÖZ

Değişen rekabet koşulları, günümüzde faaliyet gösteren firmaları zorlamakta ve kaliteye daha fazla önem vermelerini zorunlu hale getirmektedir. Müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine cevap veremeyen firmaların artık, ne dış ne de iç pazarlarda varlık sürdürebilmesi mümkün değildir. Kaliteye gereken önemin verilerek, kaliteyle ilgili çalışmaların büyük bir ciddiyetle yürütülmesi gerekmektedir. Bu noktada önemli olan, kalitenin bir organizasyonun bütün fonksiyonlarının bütünleşik çabalarıyla ortaya çıkarılabileceğinin bilincinde olmaktır. Organizasyonları hedeflerine ulaştırma ve arzu ettikleri konuma getirme konusunda en etkin yönetim tarzı, herkesin katılımına, sürekli iyileştirme ve müşteri tatminine dayanan Toplam Kalite Yönetimi'dir.

Dünyadaki gelişmelere paralel olarak ülkemizde de, kaliteyle ilgili faaliyetler özellikle son yirmi yılda hız kazanmış ve Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ülkemizde de uygulanmaya başlanmıştır. Ancak TKY adı altında sürdürülen uygulamaların, gerçekten TKY uygulamaları olup olmadığı konusunda bazı şüpheler vardır. Geçmişte TKY'ni uygulamadaki yanlışlıkları nedeniyle başarısızlığa uğrayan ve TKY'ni uygulamaktan vaz geçen firmalar mevcuttur. Eğer TKY tam anlamıyla uygulanmıyorsa, ortaya çıkan olumsuz sonuçlardan TKY'ni sorumlu tutmak gerçekçi bir yaklaşım olmayacaktır.

Bugüne kadar, ülkemizdeki firmaları TKY'ne yönelten nedenler ve yaptıkları çalışmaların gerçekten TKY ilkelerine uygun olup olmadığı konusunda yapılmış bir çalışma mevcut değildir. Bu çalışmada, TKY tanıtılmaya çalışılmış, TKY'nin motivasyon faktörleri belirlenmiş ve kapsamlı bir TKY değerlendirme modeli oluşturulmuştur. Bu faktörler ve model temel alınarak, ülkemizde TKY'ni uygulayan firmaları TKY'ne yönelten nedenler ve TKY'nin uygulanma durumu ortaya çıkarılmıştır.

Çalışmamda görüş ve önerileriyle bana yol gösteren ve ilgisini esirgemeyen çok değerli hocam Prof. Dr. Sıtkı Gözlü'ye en içten teşekkürlerimi sunuyorum. Veri toplama aşamasında önemli yardımlarda bulunan, Koç Topluluğu'ndan sayın Turgut Soysal'a, Sabancı Topluluğu'ndan sayın Süreyya Yağmur'a, Eczacıbaşı Topluluğu'ndan sayın Bülent Emir'e katkılarından ötürü çok teşekkürler ederim. Ayrıca, özellikle verdiği moral ve destek için sevgili Fatma Küskü'ye ve verilerin derlenmesindeki yardımlarından ötürü sevgili Berk Ataman'a çok teşekkürler ediyorum.

Her türlü desteğiyle bana güç veren eşim Can Erertem'e, eşsiz fedakarlıklarıyla her zaman yanımda olan sevgili annelerime, öğrenim hayatımın her döneminde beni destekleyen ve ne yazık ki çalışmamı tamamlayamadan aramızdan ayrılan sevgili babama ve bana yaşama sevinci veren oğlum Umut Can'a bütün kalbimle sonsuz teşekkürler...

Haziran 2000

Dilek Erertem

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	viii
TABLO LİSTESİ	ix
ÖZET	xi
SUMMARY	xiv
1. GİRİŞ	1
1.1. Kalitenin Tarihsel Evrimi	1
1.2. Kalite Ödülleri	7
1.3. Kalite Öncüleri	9
1.3.1. Dr. W. Edwards DEMING	9
1.3.2. Joseph M. JURAN	11
1.3.3. Philip B. CROSBY	14
2. TEMEL KAVRAMLAR	17
2.1. Kalitenin Tanımı	17
2.2. Kalitenin Boyutları	19
2.3. Kalite - Maliyet İlişkisi	21
2.4. Kalite - Verimlilik İlişkisi	23
2.5. Kalite - Fiyat, Kar, Pazar Payı İlişkisi	24
2.6. Kalite - Rekabet İlişkisi	25
3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	27
3.1. Toplam Kalite Yönetimi'nin Tanımı	27
3.2. Toplam Kalite Felsefesi	29
3.3. Toplam Kalite Yönetimi'nin Prensipleri	30
3.3.1. Herkesin Katılımı	31
3.3.2. Sürekli İyileştirme	32
3.3.3. Müşteri Odaklılık ve Müşteri Tatmini	34
3.4. Toplam Kalite Yönetimi ve Klasik Yönetim Teorisinin karşılaştırılması	35
4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN MOTİVASYON FAKTÖRLERİ	37
4.1. Rekabet	38
4.2. Müşteriler	40
4.3. Vizyonların Yarattığı Değişim İsteği	42
4.4. Firma İçinde Yaşanan Sorunlar	43
4.5. Toplam Kalite Yönetimi'nin Bir Reklam unsuru olması	45
4.6. Kalite Güvence Sistemlerinin Etkisi	47

5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARINI DEĞERLENDİRME MODELLERİ VE ELDE EDİLEN SENTEZ MODEL	49
5.1. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarını Değerlendirme İhtiyacı	49
5.2. Yeni Modelin Geliştirilmesinde Ele Alınan Modeller	51
5.2.1. Literatürde Yer Alan Değerlendirme Modelleri	51
5.2.1.1. Saraph, Benson, Schroeder (SBS) Modeli (1989)	51
5.2.1.2. Black & Porter (BP) Modeli (1996)	51
5.2.1.3. Flynn, Schroeder, Sakakibara (FSS-94) Modeli (1994)	52
5.2.1.4. Ahire, Golhar, Waller (AGW) Modeli (1996)	52
5.2.1.5. Flynn, Schroeder, Sakakibara (FSS-95) Modeli (1995)	53
5.2.1.6. Anderson, Rungtusanatham, Schroeder (ARS) Modeli (1994)	54
5.2.1.7. Kanji & Asher (KA) Modeli (1993)	54
5.2.1.8. Porter & Parker (PP) Modeli (1993)	54
5.2.1.9. Ruggieri & Merli (RM) Modeli (1998)	55
5.2.1.10. Fountain (F) Modeli (1998)	55
5.2.2. Ulusal Kalite Ödülleri Değerlendirme Modelleri	56
5.2.2.1. Malcolm Baldrige (MBNQA) Modeli	56
5.2.2.2. Avrupa Kalite (EFQM) Modeli	56
5.3. Bir Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarını Değerlendirme Modeli (Sentez Model)	57
5.4. Sentez Modelin Bileşenleri	62
5.4.1. Kurumsal Kalite Kültürü	62
5.4.2. Üst Yönetimin Vizyonu, Kalite Liderliği, Kaliteye Bağlılık ve Desteği	64
5.4.3. Stratejik Kalite Yönetimi	66
5.4.4. Kalite Bilgi Sistemi	67
5.4.5. Süreç Yönetimi	69
5.4.6. Tasarım Kalitesinin Yönetimi	70
5.4.7. İnsan Kaynakları Yönetimi	72
5.4.8. Tedarikçi Kalitesinin Yönetimi	74
5.4.9. Müşteri Odaklı Kalite Yönetimi	76
5.4.10. Toplumsal Sorumluluk ve Etki	77
5.4.11. Kalite İyileştirme Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri	79
6. ARAŞTIRMA	82
6.1. Araştırmanın Amaçları	82
6.2. Araştırmanın Önemi ve Katkısı	83
6.3. Araştırmanın Hipotezleri	85
6.3.1. Firmaların Bağlı Bulundukları Sektör ile İlgili Hipotezler	86
6.3.2. Firmaların Kuruluş Yılları ile İlgili Hipotezler	87
6.3.3. Firmaların Ölçekleri ile ilgili Hipotezler	88
6.3.4. Firmaların Kalite Güvence Sistemleri ile İlgili Hipotez	89
6.3.5. Firmaların Toplam Kalite Yönetimi'ne Geçiş Tarihleri ve Uygulama Süreleri ile İlgili Hipotezler	90
6.3.6. Firmaların Tüsiad-KalDer Kalite Ödülü'ne Adaylıkları ile İlgili Hipotezler	91
6.3.7. Firmaların Yabancı Sermaye Kullanımı ile İlgili Hipotezler	93
6.3.8. Firmaların Dış Pazarlara Ürün/Hizmet Sunmaları ile İlgili Hipotezler	94

6.4. Araştırmanın Yöntemi	95
6.4.1. Firma İçinde Toplanacak Verilerin Kaynağının Belirlenmesi	95
6.4.2. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi ve Test Edilmesi	95
6.4.3. Veri Toplama Aracının Yapısı	97
6.4.3.1. Toplam Kalite Yönetimi'nin Motivasyon Faktörlerine İlişkin Değişkenler	97
6.4.3.2. Toplam Kalite Yönetimi'nin Uygulanmasına İlişkin Değişkenler	99
6.4.3.3. Firma Yapısına İlişkin Değişkenler	103
6.4.4. Ana Kütle ve Örnek Kütlenin Belirlenmesi	113
6.4.5. Verilerin Toplanması	115
6.4.6. Toplanan Verilerin Analizi	115
7. BULGULAR	117
7.1. Firma Özelliklerine İlişkin Bulgular	117
7.1.1. Toplam Kalite Yönetimi'ni Uyguladığını Belirten Firmaların Özellikleri	117
7.1.2. Firma Yapısına İlişkin Değişkenler Arasındaki İlişkiler	123
7.2. Kullanılan Değişkenlerin Güvenilirliklerine İlişkin Bulgular	125
7.3. Toplam Kalite Yönetimi'nin Motivasyon Faktörlerine İlişkin Bulgular	127
7.3.1. Firmaları Toplam Kalite Yönetimi'ni Uygulamaya Yönelten Nedenler	127
7.3.1.1. Rekabet	127
7.3.1.2. Müşteri	128
7.3.1.3. Değişim	128
7.3.1.4. Sorunlar	129
7.3.1.5. Reklam	130
7.3.1.6. Kalite Güvence sistemleri	130
7.3.1.7. TKY'ne Geçiş Nedenlerinin Genel Olarak İncelenmesi	131
7.3.2. Toplam Kalite Yönetimi'ne Geçiş Nedenlerinde Firma Özelliklerine Bağlı Olarak Görülen Farklılıklar	134
7.3.2.1. TKY'ne Geçiş Nedenlerinde Ortaya Çıkan Sektörel Farklılıklar	134
7.3.2.2. TKY'ne Geçiş Nedenlerinde Firma Ölçeğine Göre Ortaya Çıkan Farklılıklar	135
7.3.2.3. TKY'ne Geçiş Nedenlerinde TKY'ne Geçiş Tarihlerine Göre Ortaya Çıkan Farklılıklar	136
7.3.2.4. TKY'ne Geçiş Nedenlerinde Kalite Ödülüne Adaylık Durumuna Göre Ortaya Çıkan Farklılıklar	137
7.3.2.5. TKY'ne Geçiş Nedenlerinde Yabancı Ortaklı Olma Durumuna Göre Ortaya Çıkan Farklılıklar	138
7.3.2.6. TKY'ne Geçiş Nedenlerinde İhracat Yapma Durumuna Göre Ortaya Çıkan Farklılıklar	140
7.3.2.7. TKY'ne Geçiş Nedenlerinde Kuruluş Yıllarına Göre Ortaya Çıkan Farklılıklar	141
7.4. Toplam Kalite Yönetimi'nin Uygulanmasına İlişkin Bulgular	142
7.4.1. Toplam Kalite Yönetimi'nin Firmalarda Uygulanması	142
7.4.1.1. Kurumsal Kalite Kültürü	142

7.4.1.2. Üst Yönetimin Vizyonu, Kalite Liderliği, Kaliteye Bağlılık ve Desteği	144
7.4.1.3. Stratejik Kalite Yönetimi	145
7.4.1.4. Kalite Bilgi Sistemi	146
7.4.1.5. Süreç Yönetimi	148
7.4.1.6. Tasarım Kalitesinin Yönetimi	150
7.4.1.7. İnsan Kaynakları Yönetimi	150
7.4.1.8. Tedarikçi Kalitesinin Yönetimi	152
7.4.1.9. Müşteri Odaklı Kalite Yönetimi	154
7.4.1.10. Toplumsal Sorumluluk ve Etki	155
7.4.1.11. Kalite İyileştirme Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri	156
7.4.2. Toplam Kalite Yönetimi'nin Uygulanmasına İlişkin Değişkenlerin Faktör Analizinden Elde Edilen Bulgular	158
7.4.2.1. Kurumsal Kalite Kültürü	158
7.4.2.2. Üst Yönetimin Vizyonu, Kalite Liderliği, Kaliteye Bağlılık ve Desteği	160
7.4.2.3. Stratejik Kalite Yönetimi	161
7.4.2.4. Kalite Bilgi Sistemi	163
7.4.2.5. Süreç Yönetimi	165
7.4.2.6. Tasarım Kalitesinin Yönetimi	167
7.4.2.7. İnsan Kaynakları Yönetimi	168
7.4.2.8. Tedarikçi Kalitesinin Yönetimi	171
7.4.2.9. Müşteri Odaklı Kalite Yönetimi	172
7.4.2.10. Toplumsal Sorumluluk ve Etki	174
7.4.2.11. Kalite İyileştirme Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri	176
7.4.3. Toplam Kalite Yönetimi'nin Uygulanmasında Firma Özelliklerine Bağlı Olarak Görülen Farklılıklar	178
7.4.3.1. TKY'nin Uygulanmasında Ortaya Çıkan Sektörel Farklılıklar	178
7.4.3.2. TKY'nin Uygulanmasında Firma Ölçeğine Göre Ortaya Çıkan Farklılıklar	179
7.4.3.3. TKY'nin Uygulanmasında Kalite Güvence Sistemine Sahip Olma Durumuna Göre Ortaya Çıkan Farklılıklar	180
7.4.3.4. TKY'nin Uygulanmasında TKY'ne Geçiş Tarihlerine Göre Ortaya Çıkan Farklılıklar	181
7.4.3.5. TKY'nin Uygulanmasında Kalite Ödülüne Adaylık Durumuna Göre Ortaya Çıkan Farklılıklar	182
7.4.3.6. TKY'nin Uygulanmasında Yabancı Ortaklı Olma Durumuna Göre Ortaya Çıkan Farklılıklar	184
7.4.3.7. TKY'nin Uygulanmasında İhracat Yapma Durumuna Göre Ortaya Çıkan Farklılıklar	185
7.4.3.8. TKY'nin Uygulanmasında Firmaların Faaliyetlerinin Çevre Standartlarına Uygunluk Durumuna Göre Ortaya Çıkan Farklılıklar	186
7.4.3.9. TKY'nin Uygulanmasında Kuruluş Yıllarına Göre Ortaya Çıkan Farklılıklar	187

8. DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER	189
8.1. Değerlendirmeler	189
8.1.1. TKY'ni Uygulayan Firmaların Özelliklerine İlişkin Değerlendirmeler	189
8.1.2. TKY'nin Motivasyon Faktörlerine İlişkin Değerlendirmeler	192
8.1.3. TKY'nin Uygulanmasına İlişkin Değerlendirmeler	203
8.2. Öneriler	215
8.2.1. Firmalara Öneriler	215
8.2.1.1. TKY'ni Uygulamayan Firmalara Öneriler	216
8.2.1.2. TKY'ni Uygulayan Firmalara Öneriler	217
8.2.2. Araştırmacılara Öneriler	218
9. SONUÇLAR	220
KAYNAKLAR	225
EKLER	235
ÖZGEÇMİŞ	246



KISALTMALAR

TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TQM	: Total Quality Management
KGS	: Kalite Güvence Sistemi
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
SBS	: Saraph, Benson, Schroeder
BP	: Black, Porter
FSS-94	: Flynn, Schroeder, Sakakibara (1994)
AGW	: Ahire, Golhar, Waller
FSS-95	: Flynn, Schroeder, Sakakibara (1995)
ARS	: Anderson, Rungtusanatham, Schroeder
KA	: Kanji, Asher
PP	: Porter, Parker
RM	: Ruggieri, Merli
F	: Fountain
QJKB	: Quazi, Jemangin, Kit, Kian
MBNQA	: Malcolm Baldrige National Quality Award
EFQM	: European Foundation for Quality Management
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
KalDer	: Kalite Derneği
RIT	: Rochester Institute of Technology

TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 3.1. Klasik Yönetim Modeli ile TKY Modelinin Karşılaştırılması.....	36
Tablo 6.1. Anket Formu ile Ölçülen Değişkenler	104
Tablo 7.1. Firmaların sektörlere ve faaliyet konularına göre dağılımı	118
Tablo 7.2. Firmaların kuruluş yılları ve çalışan sayılarına göre dağılımı	119
Tablo 7.3. Firmalarda kalite güvence sistemlerinin mevcudiyeti	120
Tablo 7.4. Firmaların ISO 14000 çevre standartlarına uygunluğu	120
Tablo 7.5. Firmaların TKY'ne geçiş tarihleri	121
Tablo 7.6. TKY'ne geçiş ile KGS belgesi alınış tarihlerinin karşılaştırılması..	121
Tablo 7.7. Firmaların kalite ödülüne adaylık durumları	122
Tablo 7.8. Firmaların sermaye ve ürün/hizmet sundukları pazarlarla ilgili dağılımları	123
Tablo 7.9. KGS'ne sahip olma ile sektör ilişkisi	124
Tablo 7.10. TKY'ne geçiş yılları ile ölçek ilişkisi	124
Tablo 7.11. Kalite ödülüne adaylık ile sektör ilişkisi	125
Tablo 7.12. Kullanılan Değişkenlerin Güvenilirlikleri	126
Tablo 7.13. TKY'ne geçiş nedenlerinin oranlarına göre sıralanması.....	132
Tablo 7.14. TKY'ne geçiş nedenlerinin sektörel farklılıkları	135
Tablo 7.15. TKY'ne geçiş nedenlerinin firma ölçeğine göre farklılıkları	136
Tablo 7.16. TKY'ne geçiş nedenlerinin TKY'ne geçiş tarihlerine göre farklılıkları	137
Tablo 7.17. TKY'ne geçiş nedenlerinin kalite ödülüne adaylık durumuna göre farklılıkları	138
Tablo 7.18. TKY'ne geçiş nedenlerinin yabancı ortaklı olma durumuna göre farklılıkları	139
Tablo 7.19. TKY'ne geçiş nedenlerinin yabancı ortak payına göre farklılıkları	139
Tablo 7.20. TKY'ne geçiş nedenlerinin ihracat yapma durumuna göre farklılıkları	140
Tablo 7.21. TKY'ne geçiş nedenlerinin ihracat payına göre farklılıkları	141
Tablo 7.22. Soru A3.1'de kuruluş yıllarına göre ortaya çıkan farklılıklar	141
Tablo 7.23. Kurumsal kalite kültürünün mevcudiyeti	143
Tablo 7.24. Üst yönetimlerin sorumluluklarını yerine getirme durumu.....	144
Tablo 7.25. Stratejik kalite yönetiminin uygulanması	146
Tablo 7.26. Kalite bilgi sisteminin mevcudiyeti	147
Tablo 7.27. Süreç yönetiminin uygulanması	149
Tablo 7.28. Tasarım kalitesinin yönetiminin uygulanması	150
Tablo 7.29. İnsan kaynakları yönetiminin uygulanması.....	151
Tablo 7.30. Tedarikçi kalitesinin yönetiminin uygulanması	153
Tablo 7.31. Müşteri odaklı kalite yönetiminin uygulanması	154

Tablo 7.32. Toplumsal sorumlulukların yerine getirilmesi ve etkinin sağlanması.....	156
Tablo 7.33. Kalite iyileştirme ölçme ve değerlendirme sistemlerinin mevcudiyeti	157
Tablo 7.34. Kurumsal kalite kültürüne ilişkin faktörler	159
Tablo 7.35. Üst yönetimin vizyonu, kalite liderliği, kaliteye bağlılık ve desteğine ilişkin faktörler	161
Tablo 7.36. Stratejik kalite yönetimine ilişkin faktörler	162
Tablo 7.37. Kalite bilgi sistemine ilişkin faktörler	164
Tablo 7.38. Süreç yönetimine ilişkin faktörler	166
Tablo 7.39. Tasarım kalitesinin yönetimine ilişkin faktörler	168
Tablo 7.40. İnsan kaynakları yönetimine ilişkin faktörler	169
Tablo 7.41. Tedarikçi kalitesinin yönetimine ilişkin faktörler	172
Tablo 7.42. Müşteri odaklı kalite yönetimine ilişkin faktörler	173
Tablo 7.43. Toplumsal sorumluluk ve etkiye ilişkin faktörler	175
Tablo 7.44. Kalite iyileştirme ölçme ve değerlendirme sistemlerine ilişkin faktörler	177
Tablo 7.45. TKY'nin uygulanmasındaki sektörel farklılıklar	179
Tablo 7.46. TKY'nin uygulanmasının firma ölçeğine göre farklılıkları	180
Tablo 7.47. TKY'nin uygulanmasının KGS'ne sahip olma durumuna göre farklılıkları	180
Tablo 7.48. TKY'nin uygulanmasının TKY'ne geçiş tarihlerine göre farklılıkları	181
Tablo 7.49. TKY'nin uygulanmasının kalite ödülüne adaylık durumuna göre farklılıkları	182
Tablo 7.50. TKY'nin imalat firmalarında uygulanmasının kalite ödülüne adaylık durumuna göre farklılıkları	183
Tablo 7.51. TKY'nin hizmet firmalarında uygulanmasının kalite ödülüne adaylık durumuna göre farklılıkları	184
Tablo 7.52. TKY'nin uygulanmasının yabancı ortak payına göre farklılıkları.	184
Tablo 7.53. TKY'nin uygulanmasının ihracat yapma durumuna göre farklılıkları	185
Tablo 7.54. TKY'nin uygulanmasının ihracat payına göre farklılıkları	186
Tablo 7.55. TKY'nin uygulanmasının, firmaların faaliyetlerinin ISO 14000 çevre standartlarına uygunluk durumuna göre farklılıkları	187
Tablo 7.56. TKY'nin uygulanmasının kuruluş yıllarına göre farklılıkları	188

BİR TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ DEĞERLENDİRME MODELİ : TÜRKİYE UYGULAMASI

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı, Türkiye'de Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulanma durumunun ve Türkiye'deki firmaları bu yönetim tarzına yönelten nedenlerin ortaya çıkarılmasıdır. Bu amaçla öncelikle Toplam Kalite Yönetimi (TKY) irdelenmiş, TKY'nin motivasyon faktörleri belirlenmiş ve TKY uygulamalarını değerlendirmede kullanılacak kapsamlı bir değerlendirme modeli ortaya koyulmuştur. Daha sonra ise bu model ve motivasyon faktörleri temel alınarak, Türkiye'de TKY'ni uyguladığını ifade eden firmaları TKY'ne yönelten nedenler ve TKY'nin uygulanma durumu ortaya çıkarılmıştır.

Kalite anlayışı ilk çağlardan başlayarak günümüze kadar geçen süre içinde gelişmiş ve kalite, çağımızın en önemli rekabet unsuru haline gelmiştir. Deming, Juran ve Crosby, kalite konusundaki düşünceleri ve çalışmaları nedeniyle TKY'nin ortaya çıkışında önemli rol oynamışlardır. Ayrıca tüm dünyada ortaya koyulan kalite ödülleri, TKY'nin yaygınlaşmasında etkili olmuşlardır.

Kalitenin değişik yönlerini içeren çok sayıda tanımı mevcuttur. Bunların iyi kavranması ve kalitenin boyutlarının rekabet gücünü arttırmak amacıyla kullanılması gerekmektedir. Kalite iyileştirildiğinde, maliyet ve fiyat düşüşü, verimlilik, kar, pazar payı ve rekabet gücü artışı sağlanmaktadır.

TKY'nin literatürde farklı şekilde tanımları yapılmıştır. TKY'nin tam olarak anlaşılabilmesi için, altında yatan felsefenin ve prensiplerin kavranması gerekmektedir. TKY'nin prensipleri, herkesin katılımı, sürekli iyileştirme ve müşteri tatminidir. TKY'nin başarılı olabilmesi için klasik yönetimden uzaklaşarak TKY'nin tam anlamıyla uygulanması gereklidir.

Firmaları TKY'ne yönelten çok sayıda neden vardır. Bunları gruplandırıdığımızda altı tane motivasyon faktörü ortaya çıkmaktadır. Bunlar, rekabet, müşteriler, vizyonların yarattığı değişim isteği, firma içinde yaşanan sorunlar, TKY'nin bir reklam unsuru olması ve kalite güvence sistemlerinin etkisidir.

TKY'nden beklenen faydaların elde edilebilmesi için, TKY'nin tam anlamıyla uygulanması şarttır. Bu nedenle TKY uygulamalarını değerlendirme ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Literatürde TKY uygulamalarının değerlendirilmesi için geliştirilmiş çok sayıda model mevcuttur. Ancak bu modeller, içerik olarak TKY'nin farklı bileşenlerine odaklanmakta ve TKY'nin bütün bileşenlerini içeren tek bir modele rastlanmamaktadır. Yeni ve kapsamlı bir model geliştirme ihtiyacı buradan kaynaklanmıştır. Bu nedenle, bu modeller analiz edilmiş ve geniş kapsamlı bir sentez model ortaya koyulmuştur. Bu yeni modelin bileşenleri şöyle sıralanmaktadır :

1. Kurumsal kalite kültürü
2. Üst yönetimin vizyonu, kalite liderliği, kaliteye bağlılık ve desteği

3. Stratejik kalite yönetimi
4. Kalite bilgi sistemi
5. Süreç yönetimi
6. Tasarım kalitesinin yönetimi
7. İnsan kaynakları yönetimi
8. Tedarikçi kalitesinin yönetimi
9. Müşteri odaklı kalite yönetimi
10. Toplumsal sorumluluk ve etki
11. Kalite iyileştirme ölçme ve değerlendirme sistemleri

TKY'nin motivasyon faktörleri ve ortaya koyulan değerlendirme modeli doğrultusunda, Türkiye'de TKY'ni uyguladığını ifade eden firmaları TKY'ne yönelten nedenler ve bu firmalarda TKY'nin uygulanması konusunda özgün bir araştırma gerçekleştirilmiştir. TKY'nin motivasyon faktörlerinin ve uygulanmasının, farklı yapılaraya sahip firmalarda farklılık göstereceği yönünde hipotezler ortaya atılmıştır.

Araştırmada yöntem olarak aşağıdaki adımlar takip edilmiştir :

- 1.TKY'ni uyguladığını ifade eden firmaların TKY'ne geçiş nedenleri ve uygulamalarıyla ilgili bilgilerin, firmaların kalite konusundaki en üst düzey yetkililerinden elde edilmesi öngörülmüştür.
- 2.TKY'nin motivasyon faktörlerine ve geliştirilen TKY uygulamalarını değerlendirme modeline bağlı olarak, kapsamlı bir anket formu hazırlanmıştır.
- 3.Hazırlanan anket formu öncelikle üç firmada test edilerek, anket formuna son şekli verilmiştir.
- 4.Ana kütle TKY'ni uyguladığını öne süren firmalar olduğu için, çeşitli kaynaklardan yararlanılarak TKY'ni uyguladığını ifade eden firmalar belirlenmiştir.
- 5.Örnek kütle olarak ana kütlelerin tamamı alınmış ve bu firmalara, konuyla ilgili olarak hazırlanan anket formları yollanarak veriler toplanmıştır.
- 6.Toplanan veriler SPSS-X7.5 paket programı kullanılarak, istatistiksel olarak analiz edilmiştir. Uygulanan istatistiksel yöntemler şöyle sıralanmaktadır :
 - a) Verilerin genel olarak değerlendirilmesinde, aritmetik ortalama, standart sapma ve nispi frekans dağılımları kullanılmıştır.
 - b) TKY'nin motivasyon faktörlerine ve firma içinde uygulanmasına ilişkin değişkenlere güvenilirlik analizi uygulanmıştır.
 - c) TKY'nin uygulanmasına ilişkin değişkenlere faktör analizi uygulanmış ve ortaya çıkan faktörler de güvenilirlik analizine tabi tutulmuşlardır.
 - d) Hipotezlerin test edilmesi amacıyla t testleri ve Tek Yönlü Varyans Analizleri uygulanmıştır.
 - e) Firma yapılarına ilişkin nominal değişkenlerin aralarındaki ilişkilerin sınanması amacıyla ki-kare testleri uygulanmıştır.

Araştırmanın sonucunda, TKY'ni uygulayan firmaların özelliklerine, TKY'nin motivasyon faktörlerine ve TKY'nin uygulanmasına ilişkin olarak elde edilen bulgular ortaya koyulmuş ve değerlendirilmiştir. Araştırmanın özet sonuçları şöyle sıralanmaktadır :

1. TKY'ni uyguladığını ifade eden firmalar içinde imalat firmaları, kalite güvence sistemi olan firmalar, Tüsiad-KalDer Kalite Ödülü'ne adaylığını koyan firmalar, yerli sermayeli firmalar, ihracat yapan firmalar ve 1993 yılı sonrasında TKY'ne geçen firmalar çoğunluktadır.

2. İmalat firmalarının ve büyük ölçekli firmaların kaliteyle ilgili bazı faaliyetlerde diğer firmalardan daha etkin oldukları ortaya çıkmıştır.
3. Türkiye'deki firmaları TKY'ne yönelten başlıca nedenlerin, vizyonların yarattığı değişim isteği, rekabet, müşteri, TKY'nin bir reklam unsuru olması ve kalite güvence sistemlerinin etkisine ilişkin nedenlerden bazıları olduğu saptanmıştır.
4. Türkiye'deki firmaların TKY'ne geçiş nedenlerinde, dahil oldukları sektöre, firma ölçeğine, TKY'ne geçiş tarihlerine, kalite ödülüne adaylık durumlarına, yabancı ortaklı olma durumlarına, ihracat yapma durumlarına, kuruluş yıllarına göre bazı farklılıklar ortaya çıkmıştır.
5. Türkiye'de TKY'ni uygulayan firmalarda, üst yönetimin vizyonu, kalite liderliği, kaliteye bağlılık ve desteği, kalite bilgi sistemi; süreç yönetimi; tasarım kalitesinin yönetimi; tedarikçi kalitesinin yönetimi; toplumsal sorumluluk ve etki; kalite iyileştirme ölçme ve değerlendirme sistemleri ile ilgili uygulamalarında önemli eksiklikler olduğu tespit edilmiştir.
6. Türkiye'de TKY'ni uygulayan firmaların uygulamalarında, dahil oldukları sektöre, firma ölçeğine, kalite güvence sistemine sahip olma durumuna, TKY'ne geçiş tarihlerine, kalite ödülüne adaylık durumlarına, yabancı ortak paylarına, ihracat yapma durumlarına, ihracat paylarına, faaliyetlerinin çevre standartlarına uygunluk durumlarına, kuruluş yıllarına göre bazı farklılıklar ortaya çıkmıştır.

Türkiye'de TKY'ni uyguladığını ifade eden firmalar üzerinde yapılan bu araştırma, ülkemizde TKY'nin henüz tam anlamıyla uygulanmadığını, bazı konularda önemli eksiklikler olduğunu ortaya çıkarmıştır. TKY'ni uygulamaya çalışan firmaların, bu konulardaki eksikliklerini kısa süre içinde kapatmaları ve çalışmalarını derinleştirmeleri önerilmektedir. Bu eksiklikler kapatılmadığı takdirde, TKY'nin başarısının ve firma içindeki devamlılığının tehlikeye gireceği düşünülmektedir.

A TOTAL QUALITY MANAGEMENT EVALUATION MODEL : APPLICATION IN TURKEY

SUMMARY

The main objective of this study is to determine the implementation level of Total Quality Management (TQM) and the reasons of TQM implementations in Turkey. First of all, TQM theory was examined, motivation factors of TQM were determined and a new and comprehensive model, which could be used to evaluate TQM implementations, was developed. Then, the reasons and the level of the TQM implementations in the companies, which declared that they were implementing TQM in Turkey, were determined by using these motivation factors and the developed model.

Quality concept is as old as the human race. By the evolution of quality, it became the most important factor of competition. The ideas and studies of quality gurus, such as Deming, Juran, and Crosby, have contributed to the introduction and development of TQM. Also, national quality awards have caused some positive effect on the dissemination of TQM.

There exist a variety of quality definitions, which include different aspects of quality. All of them must be well known and dimensions of quality must be used to increase competitiveness. When quality is improved, costs and prices can be decreased, but productivity, profit, market share and competitiveness can be increased.

There exist different definitions of TQM in the literature. In order to understand TQM exactly, it is necessary to comprehend the underlying philosophy and the principles of TQM. The principles of TQM are involvement of everyone in the organisation, continuous improvement, and customer satisfaction. It is very important for the success of TQM to release the principles of Taylorism and implement all of the principles of TQM.

There are a lot of reasons, which direct the companies to TQM implementation. If the reasons are classified, six motivation factors are obtained. These factors are 'competition', 'customers', 'wishes for the change of visions', 'problems occurred in companies', 'using TQM as an advertisement tool' and 'the effect of quality assurance systems'.

It is a must to implement TQM with all its aspects for obtaining the expected results. That is why there is a need to evaluate TQM implementations. There are different TQM evaluation models in the literature. These models focus on the different components of TQM and there is not any model, which includes all of the components of TQM. Therefore, a new and comprehensive model was needed and developed. First, these models were analysed and then, a comprehensive synthesis model was developed. The components of this new model are as follows:

1. Corporate quality culture,
2. Top management's vision, quality leadership, commitment and support to quality,
3. Strategic quality management,
4. Quality information system,
5. Process management,
6. Design quality management,
7. Human resources management,
8. Supplier quality management,
9. Customer focused quality management,
10. Social responsibilities and impact on society,
11. Quality improvement measurement and evaluation systems.

An original research about the reasons, which direct the companies to TQM, and the implementation of TQM in the companies, which declared that they were implementing TQM in Turkey, was conducted by using the motivation factors of TQM and the developed TQM evaluation model. Certain hypothesis about 'the motivation factors and the implementation of TQM would be different according to different company features' were developed.

The research method has the following steps :

1. The most authorised persons about quality in the companies were thought as the right people to collect the data from.
2. A comprehensive questionnaire was prepared, according to the motivation factors of TQM and the new TQM evaluation model.
3. The questionnaire was pre-tested at three companies and the final form of the questionnaire was obtained.
4. The companies, which declared that they have been implementing TQM, were determined while using different quality related resources.
5. The questionnaires were sent to all of these companies and the data was collected.
6. Collected data was analysed statistically by using SPSS-X7.5. The statistical tests which were used are as follows:
 - a) Aritmetic mean, standard deviation and frequencies were used to evaluate of the data generally.
 - b) Reliability analysis was used to determination of reliabilities of the variables related with the motivation factors and implementation of TQM.
 - c) Factor analysis was used in the determination of the factors of the variables related to the implementation of TQM. Then, reliability analysis was performed on the factors, which were obtained.
 - d) t tests and One-way ANOVA tests were used to test the hypothesis.
 - e) Chi-Square tests were used to test the relationships between the nominal variables related to the company features.

The research provided the findings about the features of the companies, which have been implementing TQM, motivation factors and implementation of TQM in Turkey were explained and evaluated. In addition, differences in the motivation factors and the implementation of TQM according to the company features were determined and evaluated. The summary of the results of the research is as follows:

1. Manufacturing companies, the companies which have quality assurance systems, the companies which apply for Tüsiad-KalDer Quality Award, the companies which have only Turkish capital, the companies which are export oriented, and

the companies which started TQM applications before 1993, have the majority among all of the companies.

2. Manufacturing companies and large sized companies, have been found to be more effective in certain quality activities than the other companies.
3. The main reasons, which direct the companies to TQM implementation, are related to 'wishes for the change of visions', 'competition', 'customers', 'using TQM an advertisement tool' and 'the effect of quality assurance systems' variables.
4. There are some differences in the reasons, which direct the companies to TQM implementation, according to sector, company size, starting date of TQM applications, applying for Tüsiad-KalDer Quality Award, using foreign capital, being export oriented, and firm age.
5. There are important implementation deficiencies in the applications of the companies related to 'top management's vision, quality leadership, commitment and support to quality', 'quality information system', 'process management', 'design quality management', 'supplier quality management', 'social responsibilities and impact on society', and 'quality improvement measurement and evaluation systems'.
6. There are some differences in the TQM application levels of the companies, according to sector, company size, having a quality assurance system, starting date of TQM applications, applying for Tüsiad-KalDer Quality Award, foreign capital rate, being export oriented, export rate, being registered for ISO 14000, and firm age.

As a result, it was found that the Turkish companies had not been implementing TQM sufficiently and there were important deficiencies in some components related to TQM. It is suggested that the companies should improve their applications immediately. Otherwise, TQM implementation can not be successful and continuous.

BÖLÜM 1. GİRİŞ

Günümüzde kalite, firmaların rekabet gücünü belirleyen en önemli faktör haline gelmiştir. Kaliteye verilen önem giderek artmakta ve bununla birlikte Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları yaygınlaşmaktadır. Son derece önem taşıyan kalite anlayışının, çağlar boyunca geçirdiği evreleri gözden geçirerek kalite tarihinde bir yolculuk yapmak ve Toplam Kalite Yönetimi'nin doğuşuna sebep olan değişimleri incelemek, günümüzün en popüler yönetim tarzı olan Toplam Kalite Yönetimi'nin geleceği hakkında önemli ipuçları verecektir.

1.1. Kalitenin Tarihsel Evrimi

Kalite anlayışının insanlık tarihi ile birlikte, ilk çağlardan beri var olduğunu söyleyebiliriz. İlk çağlarda kaliteli üretim yapmak, günlük işlerin bir parçası olan ve bireysel olarak yapılan bilinçaltı bir faaliyetti. Özellikle Mısır piramitlerinin inşası ile birlikte kalite konusunda bilinçli çabalar su yüzüne çıkmaya başlamıştır. Arkeolojik bulgular ve ilk çağlardan kalan yapılar (Mısır piramitlerinin mükemmelliği, klasik yunan işçiliğinin kusursuzluğu, eski Roma'ya ait yapıların dayanıklılığı, vb.), o çağlarda kalite konusunda bilinçli çabalar gösterildiği fikrini doğrulamaktadır[1, s.4].

İ.Ö. 2150 Tarihli Hammurabi yasası'nda 'Bir inşaat ustasının yaptığı ev, ustanın yetersizliği ve işini gereği gibi yapmaması nedeniyle yıkılarak ev sahibinin ölümüne yol açarsa, o usta öldürülecektir' şeklinde bir madde vardı. Finikeli muayene görevlileri, kusurlu ürün yapanların elini keserek ürün kalitesinde sürekli olarak yapılan uygunsuzlukları cezalandırıyorlar; ürünleri belirlenen özelliklere uygunluğu açısından kontrol ederek kabul ya da red kararı veriyorlardı. Amaç, ürünlerle ilgili şikayetlerin karşılanması ve ticari ahlakın oluşturulmasını sağlamaktı [2, s.1].

Mısır piramitlerinin yapımı sırasında, ölçü birimi olarak Royal Cubit (dirsekten orta parmağın ucuna kadar olan mesafe: 18 inç) kullanılmaya başlanmış ve doğrusal boyutlar için ana standart haline gelmiştir. Bu, tarihte ölçüleri standart hale getirme

konusunda ortaya koyulan ilk çabadır [3, s.8]. Aynı zamanda Eski Mısır'daki muayene görevlilerinin, taş blokların yüzeylerinin dikliğini telden oluşturdukları bir araç ile kontrol ettikleri ve bu yöntemin orta Amerika'da Aztekler tarafından da kullanıldığı bilinmektedir [2, s.1].

İlk çağlarda yaşayan Yunanlıların sanatsal ifade ve ustalık konusunda standartlar ortaya koydukları, mimarlık alanında kaliteye kayda değer katkılarda bulundukları bilinmektedir. Eski Romalıların da özellikle mimarlık ve mühendislik alanlarında kaliteye yaptıkları katkılar yadsınamaz [1, s.5].

Orta çağda üretim ve hizmet faaliyetleri bir ya da en fazla birkaç kişiden oluşan gruplar tarafından yürütülmekteydi. İşçi, hem üretiyor hem de ürettiğini kontrol ediyordu. Kalite standartları çoğunlukla üreten kişi tarafından belirleniyor ve ürün ya da hizmetin bu standartlara uygunluk kararı yine aynı kişi tarafından veriliyordu. Bununla birlikte Ortaçağ Avrupası'nda örgütlü birimler olarak, esnaf loncaları ortaya çıkmıştır. Loncalar, üyelerini korumak ve onlara sosyo-ekonomik faydalar sağlamak amacıyla işinin ehli ustaların kurduğu, orta çağa özgü derneklerdi. Loncaların kaliteyle ilgili çalışmaları; ürün kalitesi için standartlar belirlemek, hammaddeden nihai ürüne kadar imalatın tüm detaylarını düzenlemek, çalışma koşullarını ve ücretleri belirlemektir [1, s.6]. Loncalar, Rönesans Avrupası'nda da sanat eserleri ve mimarilerin kalitesini belirler, ölçer, kontrol eder ve bu konuda güvence verirlerdi [4, s.2].

19. yüzyılın sonuna kadar işletmelerin çok küçük ölçekli olması sebebiyle, çok az sayıda işçi imalatı görev almaktaydı. Her operatör sadece kendi yaptığı işi kontrol etmekteydi. Bu nedenle bu evre, 'operatör kontrolü evresi' olarak adlandırılmıştır. Endüstri devrimi ve Taylorizm'in ortaya çıkmasıyla birlikte, işletmeler büyümeye ve fabrikalaşmaya başlamıştır. Bu nedenle, benzer işleri yerine getiren işçi grupları oluşturma ihtiyacı doğmuştur. İşçilerin gruplanması ve bu grupların başına işçileri denetleyen ustabaşların atanması ile kalite kontrol, ustabaşların görevi haline gelmiştir. Bu evre 'ustabaşı kontrolü evresi' olarak adlandırılmıştır [5, s.15].

1920'lerde 1.Dünya Savaşı'nın da etkisiyle imalat teknikleri ve girişimleri artmış; üretim faaliyetleri daha karmaşık hale gelmiştir. İşçi sayısının artmasıyla birlikte ustabaşların kalite kontrol faaliyetlerine zaman ayırmaları giderek imkansızlaşmaya başlamıştır. Bunun sonucu olarak, imalat sürecinde doğrudan yer almayan fakat

ürünlerin kalitesini muayene eden muayene memurları çalışmaya başlamışlardır. Bu nedenle bu evre, 'muayene evresi' olarak adlandırılmıştır [6, s.42]. O yıllarda muayene memurlarının, ürünlerinin kontrolünü yaptıkları imalat departmanına bağlı olmaları önemli sakıncalar doğurmuştur [4, s.3].

1925 yılında Bell Laboratuvarlarından Dr. Walter Shewhart, R.A. Fischer'in tarım konusunda yaptığı istatistiksel araştırmadan esinlenerek, sürekli olarak süreç değişkenliklerini izlemede kullanılacak 'istatistiksel süreç kontrol' kavramını ortaya atmıştır. 1920'lerde önemle üzerinde durulan konu 'üretim miktarı' olduğu için Shewhart'ın ortaya attığı bu yeni kavram o yıllarda, sürecin değil de sadece ürünün kontrolü olarak anlaşılmıştır [7]. Shewhart ve George Edwards'ın çalışmaları, profesyonel mühendislik ve yönetim faaliyetlerini içeren kalite kontrol ve kalite güvence alanında büyük önem taşıyan öncü çalışmalardır [8]. Kalite güvence terimini ilk olarak kullanan Edwards'a göre kalite, yönetimin sorumluluğu olmalıydı. Kalite işletmenin bütün organizasyonel bölümlerinin planlı ve birbirine bağlı olarak çalışmasıyla oluşabilirdi. Bu yaklaşım, organizasyon şemasında işletmedeki diğer müdürler düzeyinde bir kalite kontrol müdürünün faaliyet göstermesi anlamını taşımaktaydı [2, s.2].

1930'larda Bell Laboratuvarlarından Dodge ve Romig, 'kabul örnekleme metotları' nı ortaya çıkardılar. Olasılık temeline dayanan bu metot, bir parti ürünün kalitesini, partinin tamamının değil de, o parti içinden seçilen örneklerin muayenesi sonucunda belirlenmesini sağlıyordu. Dodge ve Romig'in bu metodu, 2.Dünya savaşı sırasında son derece popüler hale geldi çünkü, %100 muayene ihtiyacı minimum riskle ortadan kalkmış oldu. Bu dönemde de önemli olan, süreç kontrol (hata önleme) değil, ürün kontrol (hata bulma) idi [7].

1940'larda muayene grupları imalat departmanından ayrılarak kalite kontrol departmanlarını oluşturdular. Böylece kalite, bağımsız bir departmanın sorumluluğu haline geldi. Bu gelişmenin nedeni, 2. Dünya Savaşı'nın başlaması ve askeri ürün kalitesinin savaş kazanmada hayati önem taşıdığına bilincine varılmasıydı. Kalite, kalite kontrol departmanı tarafından üretim süreci içinde kontrol edilmeye başlandı [4, s.3]. Böylece 'kalite kontrol evresi' başlamış oldu.

2. Dünya Savaşı kalite teknolojisini geliştirmesini hızlandırdı. Ürün kalitesinin iyileştirilmesine duyulan ihtiyaç, kalite kontrol konusundaki çalışmaların artmasına

ve bilginin daha fazla paylaşılmasına yol açtı [2, s.2]. Savaş süresince edinilen tecrübeler, istatistiksel tekniklerin ürün kalitesini kontrol etmek için ne kadar gerekli olduğunu gösterdi. İstatistiksel tekniklerin kullanımıyla birlikte ‘istatistiksel kalite kontrol evresi’ başlamış oldu [5, s.15].

1946 yılında Amerikan Kalite Kontrol Derneği (American Society for Quality Control) kuruldu ve başkanlığına George Edwards seçildi. İşletmeler belgelendirme programları başlattılar. Kalite güvence uzmanları sorunları çözmek amacıyla ‘kusur analiz teknikleri’ geliştirdiler ve tasarım aşamasına katılmaya başladılar. 2. Dünya Savaşı’nın bitmesiyle birlikte kalite kontrole duyulan ilgi yitirmeye başladı. Kuruluşların çoğu, kalite kontrolün yalnızca savaş sırasında gerekli olduğunu düşündükleri için, bu konuda yapılacak çalışmaları gereksiz buluyorlardı [2, s.2].

1950’lerde Dr. W. Edwards Deming, Shewhart’ın düşüncelerinden yararlanarak, kalite ve verimlilik artışı sağlamada kullanılacak, organizasyon odaklı ve üst yönetimin görev ve sorumluluklarına dikkat çeken istatistiksel ve yönetsel bir yaklaşım geliştirdi. Aynı yıllarda Joseph M. Juran, yöneticilerden işçilere kadar organizasyondaki herkesin kaliteye katılımını savunan ‘Toplam Kalite Kontrol’ kavramını geliştirdi [7]. Juran 1951 yılında yazdığı ‘Kalite Kontrol El Kitabı’ isimli kitabında kalite maliyetlerini irdelleyerek, kalite iyileştirme çalışmaları ile bu maliyetlerin büyük oranda önlenebileceğine dikkat çekti [9]. Armand V. Feigenbaum’un 1956’da yazdığı ‘Toplam Kalite Kontrol’ isimli kitabıyla paralel bir yaklaşım daha ortaya atılmış oldu [8]. Feigenbaum, kalite kontrolü işletmenin tasarımdan satış ve satış sonrasına kadar olan bütün fonksiyonlarına yaydı. O zamana kadar kaliteyle ilgili çalışmalar önlemeye değil, düzeltici çalışmalara yönelikti [2, s.3]. Bu evre ‘Toplam kalite kontrol evresi’ olarak adlandırılmaktadır [5, s.16]. Toplam kalite kontrol yaklaşımı Japonlar tarafından firma çapında kalite kontrolü geliştirmek amacıyla kullanıldı ve ‘yaptığımız herşeyde kalite kontrol’ olarak adlandırıldı. Bu yaklaşım toplam kalite kontrolü, yönetim sistemleri olarak ele almakla birlikte, sosyal ve davranışsal bilim bileşenlerini içermiyordu [8]. 1950 ile 1960 yılları arasında, kalite maliyetleri, güvenilirlik mühendisliği ve kalite güvencesi ile ilgili konularda gelişmeler kaydedildi. 1960’ların başında Philip B. Crosby tarafından ‘sıfır hata’ kavramı ortaya atıldı ve o yıllarda savunma ve havacılık endüstrileri sıfır hata programlarını geniş ölçüde uygulamaya başladılar [10, s.14].

Kalite öncülerinin ortaya attığı fikirler Amerika'dan çok Japonya'da ilgi gördü ve 2. Dünya savaşı sonrasında Japonya'nın dünya çapında endüstriyel güç kazanmasında en önemli rolü oynadı [7]. Dr. Deming, Japon bilim adamları ve mühendisleri birliği tarafından, önde gelen iş adamlarına konferans vermek üzere Japonya'ya davet edildi. İş adamlarının amacı, savaş sonrasında Japonya'yı yeniden imar etmek, dış pazarlara girmek ve düşük kaliteli ürünlerin iyileştirilmesi için yöntemler geliştirmektir. Deming, Japonları kendi geliştirdiği yöntemleri uygulamaları halinde, dünyada kalite devrimi yapacaklarına inandırdı ve iş adamları Deming'in öğretilerini uygulamaya başladılar. Bu arada Japon bilim adamı Kaoru Ishikawa, sürekli iyileştirmede kullanılan bazı teknikleri geliştirdi [2, s.2]. Kalite çemberleri ilk defa Japonya'da uygulanmaya başlandı ve bu uygulama son derece başarılı oldu [10, s.14]. Japonlar tüm bu yeni teknikleri kullanarak ve bir yandan da teknolojilerini geliştirerek kalite, verimlilik ve rekabet güçlerini arttırdılar ve güçlendiler [2, s.3].

1960'lı yılların sonlarına doğru Amerika'da otellerde, bankalarda ve kamu kuruluşlarında 'hizmet sektöründe kalite güvencesi' uygulamaları başlatıldı. Amerika, savaş sonrası Avrupa ve Japonya'da yeniden yapılanma çalışmaları sürdürüldüğü için, hala dünya pazarlarındaki liderliğini sürdürüyordu [2, s.3].

1970'lerde dış rekabet Amerikan şirketlerini tehdit etmeye başladı. Özellikle otomobil ve beyaz eşyada Japon kalitesi üstünlüğünü kanıtlamıştı. Tüketiciler satın alma kararını verirken ürünün uzun-erimli yaşamı ile fiyat ve kaliteyi de gözönüne almaya başlamışlardı. Tüketicilerin kaliteyle giderek artan bir şekilde ilgilenmeleri ve dış rekabet, Amerikan şirketlerinin kaliteye daha fazla önem vermelerine neden oldu [2, s.3]. Küresel rakiplerinden ve özellikle Japonlardan düşük kalitedeki ürünleriyle dünya pazarlarından pay kaybeden Amerika, kaliteyi ciddiye almaya başladı. Amerikan endüstri liderleri, Deming, Juran, Crosby gibi kalite öncülerinin kavram ve yaklaşımlarını dikkatle inceleyerek, yönetim felsefelerini değiştirmeye başladılar. Amerikan yöneticiler aynı zamanda Kaoru Ishikawa ve Genichi Taguchi'nin kavram ve metodlarıyla da tanıştılar [7]. Japonya'da 1950'lerden beri uygulanmakta olan ve Ishikawa'nın 'firma çapında kalite kontrol' olarak isimlendirdiği kavram, Amerika'da 1970'lerden itibaren uygulanmaya başlandı. Feigenbaum bu evreyi 'Organizasyon çapında toplam kalite kontrol' olarak adlandırdı. Bu evre firmanın genel müdüründen makina operatörüne kadar herkesin

kalite kontrol konusunda geliştirilmesi ve kalite kontrolün organizasyondaki herkesin ortak sorumluluğu haline gelmesi temeline dayanıyordu. 1970'lerde yaşanan bir gelişme de, bilgisayarların otomatik test etme, bilgisayar destekli tasarım (CAD), bilgisayar destekli imalat (CAM), süreç kontrolü, veri toplama, saklama ve analiz konularında kullanılmaya başlanmasıydı [1, s.15-16].

1980'li yılların başında kalite, kuruluşların tüm fonksiyonlarına girmeye başladı. İşletmeler yalnızca imalata değil, sistemin bütününe odaklanmaya başladılar. Kuruluşların gelecekte de varlık sürdürebilmelerinde, sürekli iyileştirme çalışmalarının gereği ve önemi anlaşılmaya başlanmıştı [2, s.3]. Bu yıllarda kalite, rekabetin en önemli faktörü haline geldi. Japonya'nın başını çektiği kalite devrimine, batılı şirketler de yöneldiler. Özellikle Amerika'da çoğu şirket sloganlarını kaliteye öncelik verecek şekilde değiştirdiler. Ford : 'Kalitede dünya klasi' ; Xerox : 'Müşterinin tam tatmini' ; IBM : 'Pazarın yönlendirdiği kalite' ; Boeing : 'Toplam kaliteye bağlılık' ; Coca Cola : 'Sürekli mükemmellik arayışı' ; Ricoh : 'Pazar içeri' ; Telecom : 'Önce müşteri' şeklinde sloganlar geliştirdiler [11, s.26]. Bu nedenle '1980'ler 'kalite sloganları evresi' olarak adlandırılabilir. Amerikan firmaları, sloganlar vasıtasıyla kalite konusuna tüketicilerin dikkatini çekmişlerdir. 1980'lerde kalite konusundaki en büyük gelişme, kalite yönetiminin ve özellikle beşeri yönünün gündeme gelmesidir. Üretimdeki hataların %80'inin yönetimden kaynaklandığı yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu yıllarda ayrıca, kalite kontrol ve kalite güvencesi konusundaki yazılım uygulamaları büyük ilgi toplamıştır. Ürün tasarım güvencesi, kalite güvencesi, üretimin kalite kontrolü, kalite denetimleri ve uluslararası standart geliştirme konuları, o yıllarda başlayan ve günümüzde de güncelliğini koruyan konulardır' [1, s.17-19].

1980'lerde birçok imalat ve hizmet firmaları ile, 1990'larda kamu ve sağlık organizasyonları 'Toplam Kalite Yönetimi'ni uygulamaya başlamışlardır [12]. Ülkemizdeki kuruluşların da bu gelişmelerden etkilenmeleri sonucunda, özellikle 1990'lı yıllara doğru özel sektör işletmelerinin kalite sistemlerine ve sürekli iyileştirme çalışmalarına olan ilgisi hissedilmeye başlanmıştır [2, s.4]. 1991 yılında kalite Derneği kurulmuş, 1992'den itibaren Ulusal Kalite Kongreleri başlatılmış, 1993'den itibaren TÜSİAD-KalDer kalite ödülü verilmeye başlanmıştır. Firmalarda kalite güvence sistemleri oluşturulmaya başlanmış, eğitim kurumlarında 'Toplam kalite' derslerine yer verilmiştir. Türkiye'nin önde gelen özel sektör firmaları toplam

kalite yönetimini en çağdaş ve etkin yönetim modeli olarak benimsemiş ve uygulamaya başlamışlardır. İki yıl arka arkaya Avrupa Kalite Ödülü'nü Türk firmaları kazanmışlardır. Bazı eğitim ve sağlık kuruluşları ile yerel yönetimler ve silahlı kuvvetler'de de toplam kalite ele alınmaya başlanmıştır [11, s.3].

1.2. Kalite Ödülleri

Bütün dünyada yaygınlaşan kalite hareketinin bir parçası olarak, firmaları kalite konusunda çalışmalara yöneltmek ve hem operasyonel, hem de yönetsel olarak kalitelerini arttırma konusuna dikkatlerini çekmek amacıyla çeşitli kurumlar tarafından kalite ödülleri vermeye başlanmıştır. Her ödülün değerlendirme kriterleri farklı olmakla birlikte, temelde Toplam Kalite Yönetimi'nin prensiplerini içermektedirler. Kalite ödülleri başvuran firmalar, başvurdukları ödülün önceden belirlenmiş olan kriterlerine göre değerlendirmeye tabi tutulmakta ve bu kriterleri en iyi şekilde yerine getiren firma ödülü almaktadır. Ödül kriterleri zaman içinde güncelleştirilmekte ve ilaveler yapılabilmektedir.

Kalite ödülleri içinde en eski ve en ünlü olan, Japonya'da verilen 'Deming Ödülü'dür. Deming Ödülü 1950 yılında vermeye başladığından bu yana, firma büyüklüğüne de bağlı olan çeşitli ödül kategorileri ilave edilmiş ve bir kategori de bireyler için oluşturulmuştur. Daha sonraları ise Japonya dışındaki firmalar için uluslararası bir kategori geliştirilmiştir [8]. Japonya'da her yıl kalite konusunda en büyük gelişmeyi sağlayan bir şirket ile bireysel çalışmalarıyla kaliteye katkıda bulunan bir kişiye, prestiji çok yüksek olan bu ödül verilmektedir. Deming Ödülü'nü kazanan Japon şirketleri arasında Nissan, Toyota, Hitachi gibi şirketler yer almaktadır. Texas Instruments, 1985 yılında Deming Ödülü'nü alan ilk Amerikan şirketi olmuştur [2, s.3].

Amerika'da yirmiden fazla yerel kalite ödülü verilmektedir. Bu ödüller, parasal bir değer taşımamakla birlikte, kazanan firmaların kamuoyu tarafından tanınması sayesinde büyük kazançlar söz konusu olmaktadır. Florida eyaleti, Miami Üniversitesi ve diğer bazı organizasyonlar, kamu, özel sektör ve kar amacı gütmeyen organizasyonlara açık olan 'Sterling Ödülü'ne sponsorluk yapmaktadırlar. Rochester Teknoloji Enstitüsü ve U.S.A. Today Gazetesi de, üyeleri büyük atılımlar

gerçekleştirmiş olan gruplara verilen ‘RIT/U.S.A. Today Kalite ödölü’nün sponsorlarıdır. Amerika’da verilen en büyük ödöl olan ‘Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödölü’ hükümet tarafından verilmektedir [8]. Ödölün kriterleri ilk olarak 1987 yılında geliştirilmiştir [13]. Ödöl, Amerikan firmalarını kaliteyi arttırmaya teşvik etmek maksadıyla 1988 yılında verilmeye başlanmıştır [7]. Ödöl kriterlerinin ana yapısı 1987’den beri aynı kalmakla birlikte detaylar, zaman içinde güncelleştirilmiş ve geliştirilmiştir [13].

Avrupa’da 1988 yılında bir grup Avrupa kökenli çok uluslu firma, Avrupa Kalite Yönetim Vakfı’nı (European Foundation for Quality Management) kurmuşlardır. Avrupa Kalite Yönetim Vakfı’nı kuran ve ilk üyeleri olan firmalar arasında, Bosch, Ciba-Geigy, Nestle, British Telecom, Fiat ve Renault bulunmaktadır. Bu girişimin altında yatan neden, çok uluslu büyük firmalar vasıtasıyla Toplam Kalite Yönetimi’nin tanıtılması ve yaygınlaştırılmasıdır [12]. Avrupa Kalite Yönetim Vakfı, kalite konusundaki çalışmalarıyla iş mükemmelliğini yakalayan firmalara 1992 yılından itibaren Avrupa Kalite Ödölü’nü (European Quality Award) vermeye başlamıştır [13]. 1996 ve 1997 yıllarında Avrupa Kalite Ödölü’nü Türk firmaları kazanmıştır.

Ülkemizde ise 1991 yılında 9 kurucu üye tarafından Kalite Derneği (KalDer) kurulmuş, toplam kalitenin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması amacıyla faaliyet göstermeye başlamıştır. KalDer, 1993 yılından itibaren TÜSİAD ile birlikte, EFQM İş Mükemmelliği Modeli’ne dayanan TÜSİAD-KalDer Kalite Ödölü’nü vermeye başlamıştır. Ödöl kriterlerinin oluşturulması aşamasında Avrupa Kalite Yönetim Vakfı ile iş birliğine gidilmiş ve bilgi birikiminden yararlanılmıştır. 1993 yılından bugüne kadar Brisa, Tusaş, Netaş, Kordsa, Arçelik ve İpek Kağıt gibi önde gelen kuruluşlarımız ödöl almışlardır [14].

Kalite ödülleri, kazanan firmalara başka yollarla kolay kolay elde edilemeyecek bir prestij sağlamak ve firmaları Toplam Kalite Yönetimi’ni uygulamaya ve her konuda kalite iyileştirmeye motive etmektedir. Aynı zamanda mevcut ödöl kriterleri, ödölle başvurmeyen firmalarda da kendi Toplam Kalite Yönetimi sistemlerini geliştirme veya öz değerlendirme yapma amacıyla kullanılmaktadır. Bu kriterler firmalara yapmaları gereken iyileştirmeler konusunda bilgi vermektedir. Örneğin Malcolm Baldrige ödölüne sadece birkaç yüz firma başvurduğu halde, ödöl

kriterlerinin bulunduğu kitapçığı binlerce firmanın talep ettiği ve ödül verilmeye başladığından bu yana kopyalarının sirkülasyonunun inanılmaz şekilde arttığı görülmüştür [13]. Bu yönüyle, kalite ödüllerinin toplam kalite yönetiminin gelişmesi ve yaygınlaşmasına önemli katkılarda bulunduğunu söyleyebiliriz.

1.3. Kalite Öncüleri

Crosby, Deming, Dodge, Edwards, Feigenbaum, Freund, Grubbs, Gryna, Hotelling, Ishikawa, Juran, Pearson, Quarles, Romig, Scanlon, Shewhart, Taguchi, Torrey, Wald ve diğerleri, yaptıkları çalışmalarla, kalite anlayışının gelişmesine ve kalite teknolojisinin ilerlemesine katkıda bulunan çok değerli kişilerdir [1, s.24-26]. Bunların içinden Dr. W. Edwards Deming, Joseph M. Juran ve Philip B. Crosby kalite konusunda ortaya attıkları düşünceler ve çalışmalarıyla çağdaş yönetim felsefesinin ortaya çıkmasına katkıda bulunan kalite öncüleri olarak anılmaktadır. Her biri kalite yönetimi konusunda kendi yaklaşımlarını geliştirmişlerdir [15]. Toplam Kalite Yönetimi'nin tam ve doğru olarak anlaşılabilmesi için kalite öncülerinin özellikle yönetim konusunda ortaya attıkları fikirleri gözden geçirmek büyük faydalar sağlayacaktır.

1.3.1. Dr. W. Edwards DEMING

Japon kalite devriminin en büyük yaratıcısı sayılan Deming, Japon ve Amerikan firmalarına yaptığı danışmanlıklar sırasında edindiği deneyimleri, 14 maddeden oluşan bir yönetim metodu şeklinde ortaya koymuştur. Deming'in yönetim metodu, organizasyonda yer alan herkes için bir mesaj taşımakla birlikte, özellikle üst yönetim için daha yüklü mesajlar içermektedir. Bu 14 madde, üst yönetimin sürekli olarak değişme ve organizasyonun hayatta kalabilme yeteneğini artırmaya yönelik çalışmalarında yararlanacağı, organizasyonel dönüşüm (transformasyon) prensipleridir [16].

Deming'in yönetim ilkelerini şöyle sıralayabiliriz [17, s.19-20]:

1. Ürünü ve hizmeti geliştirmeye yönelik bir amaç uyumu yaratın, hedefiniz rekabet edebilir hale gelmek, iş yapmak ve yeni işler yaratmak olsun.

2. Yeni felsefeyi benimseyin. Yeni bir ekonomik çağdayız. Batılı yönetimler bunu görmeli, sorumluluklarını öğrenmeli ve bu defa liderliğe soyunmalıdır.
3. Kaliteye ulaşmak için kontrole güvenmekten vaz geçin. En başta kaliteyi ürünün bir parçası haline getirerek, kontrol ihtiyacını tamamen ortadan kaldırın.
4. İşi etiket fiyatı bazında ödüllendirmekten vaz geçin. Bunun yerine toplam maliyeti düşürün. Her kalem malzeme için tek bir tedarikçiyle çalışın. Uzun süreli, bağlılık ve güvene dayalı bir ilişki kurun.
5. Kalite ve üretkenliği arttırmak ve dolayısıyla sürekli olarak maliyetleri düşürmek için, üretim ve hizmet sistemini sürekli geliştirin.
6. İş başında eğitimi kurumsallaştırın.
7. Liderliği kurumsallaştırın. Gözetimin amacı, insanlara, makinalara ve aletlere, daha iyi iş çıkartabilmeleri için yardımcı olmaktır. Yönetimin ve işçilerin gözetimi konusunu gözden geçirmek gerekmektedir.
8. Korkuları yok edin ki, herkes şirket için etkin bir şekilde çalışsın.
9. Departmanlar arasındaki engelleri ortadan kaldırın. Araştırma, tasarım, satış ve üretimdeki insanlar bir takım olarak çalışmalıdır. Ancak bu şekilde ürün ve hizmette sonradan ortaya çıkabilecek üretim ve kullanım sorunlarını önleyebilirler.
10. Çalışanları sıfır kusur ve yeni üretkenlik düzeyleri için yönlendirmeye çalışan sloganlardan, öğütlerden, hedeflerden kurtulun. Bu tür öğütler yalnızca düşmanca ilişkiler yaratır, çünkü düşük kalite ve üretkenliğin başlıca nedenleri sisteme aittir ve dolayısıyla çalışanların yapabileceği bir şey yoktur.
11. a) Fabrikada iş standartlarını (kotaları) ortadan kaldırın. Yerine liderliği koyun.
b) Hedeflerle yönetimi ortadan kaldırın. Sayılarla, sayısal hedeflerle yönetimi ortadan kaldırın. Yerine liderliği koyun.
12. a) Saat hesabıyla çalışan işçinin yaptığı işten gurur duymasını engelleyen unsurları ortadan kaldırın. Gözetmenlerin sorumluluğu salt sayılar değil, kalite olmalıdır.
b) Yönetim ve mühendislikteki insanların, yaptıkları işten gurur duymalarını engelleyen unsurları ortadan kaldırın. Bu, başka şeylerin yanı sıra, yıllık ya da başarıya göre değerlendirmeyi ve hedeflerle yönetimi ortadan kaldırmayı gerektirir.
13. Sıkı bir eğitim ve kendini geliştirme programı başlatın.

14. Şirketteki herkesin, bu dönüşümün gerçekleşmesi için çalışmasını sağlayın. Bu dönüşüm herkesin işidir.

Deming'in ilkeleri sistemler, süreçler ve değerler olmak üzere üç saç ayağı üzerinde durmaktadır. Amaç uyumu yaratma ve yeni felsefeye adapte olma, değerlerle ilgili ilk adımlardır. Engellerin ortadan kaldırılması ve kotaların kaldırılması, kalite organizasyonuna dönüşümü sağlayacak bir sistem yaratmaktadır. İş başında eğitim ve kendini geliştirme, sürekli iyileştirme çalışmaları açısından temel teşkil eden süreçlerin yaratılmasını içermektedir. Diğer ilkeler ise bu üç kavramın ikili ve üçlü kombinasyonları şeklinde gruplandırılabilirler [18].

Deming'in prensipleri hem yönetsel hem de istatistiksel anlamlar içermektedir [7]. Deming'in görüşüne göre, tüm kalite problemlerinin % 85'inden yönetim sorumludur ve bu nedenle yönetim, bu problemleri yaratan sistem ve süreçleri değiştirmekle yükümlüdür. Problemleri yaratan ana (sistemden kaynaklanan) sebeplerden yönetim, özel sebeplerden de çalışanlar sorumludur [15]. İstatistiksel açıdan bakıldığında da, Deming'in prensiplerinin hataları ortaya çıkarma yerine hataları önlemeye odaklı olduğu görülmektedir. Sistem içindeki değişkenlikleri azaltarak denetim ihtiyacını ortadan kaldırmaya yöneliktir. Değişkenlikler hem ana sebepler hem de özel sebepler nedeniyle ortaya çıkmaktadırlar. Muayene ve kabul örnekleme yoluyla bu sebeplerin kaynakları ortadan kaldırılamaz. İstatistiksel süreç kontrol tekniklerinin kullanımı ile süreçler kontrol altında tutularak, değişkenliklerin azaltılması sağlanabilir [7].

1.3.2. Joseph M. JURAN

Juran, Japonların kalite konusundaki başarılarına etki eden ikinci kişi (Deming'den sonra) olarak kabul edilmektedir. Juran kaliteye 'kullanıma uygunluk' şeklinde bir tanım getirmiş ve kullanım uygunluğunu sağlamak için kapsamlı bir kalite yaklaşımı ortaya koymuştur. Bu yaklaşım, tasarımdan satıcı ilişkilerine kadar bütün evreleri (süreç geliştirme, imalat kontrol, muayene ve test, dağıtım, müşteri ilişkileri ve saha hizmeti) kapsamaktadır. Her evre dikkatle incelenmiş, kullanım uygunluğunun çeşitli bileşenleri üzerindeki etkilerini ve ağırlıklarını belirlemede kullanılacak yaklaşımlar önerilmiştir [15].

Juran, iyileştirme ihtiyacı olan konuları belirlemede kullanılacak analitik metotların yanısıra, yöneticilerin özellikle ilgi alanına giren kalite maliyet muhasebe sistemini ortaya koymuştur. Kalite maliyetleri, yöneticilerin dikkatini sadece maliyet konusuna çekmekle kalmayıp, aynı zamanda kalite programlarının hedeflerini de belirlemelerini sağlamıştır. Bu hedef, ekonomik anlamda geri dönüşü olduğu sürece yani toplam kalite maliyetleri minimize edilinceye kadar, kalite iyileştirmeye devam etmektir [15]. Juran kalite maliyetlerini minimize etmek için, kalite yönetiminin üç temel sürecinin (The Juran Trilogy) uygulanması gerektiğini ileri sürmüştür. Bu süreçler şöyle sıralanmaktadır :

1. Kalite planlama (atılım yapmayı sağlayan projeler)
2. Kalite kontrol (kontrol zinciri)
3. Kalite iyileştirme (Yıllık kalite programları) [15, 19, s.11]

Juran'a göre, bir firmanın hata maliyetleri, önleme ve değerlendirme maliyetlerini aştığı takdirde bu durum, atılım yapmayı sağlayacak projeleri hayata geçirmek için önemli bir fırsattır. Atılım zinciri, aşağıdaki adımları içermektedir :

1. Düşüncelerde atılım yapın : Yöneticiler öncelikle, atılım yapma ihtiyacı olduğunu görmeli ve daha sonra değişimi kolaylaştıracak bir iklim yaratmalıdırlar. Üst yönetime atılım yapma ihtiyacını gösterebilmek için problemin büyüklüğünü ortaya koyan veriler toplanmalıdır. Üst yönetimi en iyi ikna eden veriler, genellikle kalite maliyet rakamlarıdır. İyileştirmeler için gerekli olan kaynakları alabilmek amacıyla, beklenen faydalar parasallaştırılabilir ve yatırımın geri dönüşü şeklinde sunulabilir.
2. Hayati önem taşıyan birkaç projeyi tanımlayın : Bir çok proje içinden hayati önem taşıyan projelerin seçilmesi ve problemin sıklığına bağlı olarak önceliklerin tespit edilmesi amacıyla pareto analizi uygulanmaktadır.
3. Bilgide atılım yapmak için organize olun : Yön gösteren grup ve diagnostik grup olmak üzere iki organizasyonel oluşum yapılandırılmalıdır. Çeşitli departmanlardan gelen insanlardan oluşan yön gösteren grup, programı belirlemeli, olası problem nedenlerini öne sürmeli, deneme yetkisi vermeli, değişime karşı oluşan direncin üstesinden gelmeye yardımcı olmalı ve çözümü uygulamalıdır. Kalite profesyonelleri ve bazen de hat yöneticilerinden meydana gelen diagnostik grup, problemi analiz etmekten sorumlu olmalıdır.

4. Analizi yönetin : Diagnostik grup belirtiler üzerinde çalışmalı, hipotezler geliştirmeli, problemin gerçek sebeplerini bulmak için çalışmalarda bulunmalıdır. Aynı zamanda hataların, öncelikle operatörün kontrolünde mi yoksa yönetimin kontrolünde mi olduğunu belirlemeye çalışmalıdır. Geçmişteki veriler, güncel üretim verileri ve yönetim tecrübeleri ile teoriler test edilmelidir. Diagnostik grup, bu bilgiler ışığında probleme uygun çözümler önermelidir.
5. Değişime karşı direncin üstesinden nasıl geleceğinizi belirleyin : Değişim ihtiyacı olduğu, insanların katılımını sağlayacak şekilde anlatılmalı ve kabul ettirilmelidir. Mantıksal çıkarımlar tek başına yeterli değildir. Değişimin hem teknik hem de sosyal yönlerine katılım gerekmektedir.
6. Değişimi kurumsallaştırın : Düzeltici faaliyetlerde bulunması gereken departmanlar, işbirliği yapmaya ikna edilmelidirler. Bu departmanlara yapılacak olan tanıtımlar, problemin büyüklüğünü, alternatif çözümlerini, önerilen değişikliklerin maliyetini, beklenen faydalarını ve değişimin çalışanlar üzerindeki etkisini önlemek için yapılması gereken çalışmaları içermelidir. Değişim için zamana ihtiyaç vardır ve yeterli derecede eğitim gereklidir.
7. Kontrolleri kurumsallaştırın : Kontroller, çözümü izleyecek, çözümün işe yarayıp yaramadığını görecektir ve önceden tahmin edilmeyen gelişmeleri günü gününe izleyecek şekilde düzenlenmelidir. Formal takip, arasıra görülen problemleri izlemek ve düzeltmek için uygulanan kontrol zinciri tarafından sağlanır.

Başarılı atılım projelerinden sonra firmanın elde ettiği kazançları koruması için Juran, kontrol zincirini başlatmayı önermektedir. Kontrol zinciri sürekli tekrarlanmalı; güncel performans, standartlarla karşılaştırılmalı ve aradaki açığı kapatmak için gereken çalışmalar yapılmalıdır [15].

Juran, kalite iyileştirme çalışmalarının başarıya ulaşabilmesi için üst yönetimin liderliğinin ve desteğinin şart olduğuna inanmaktadır. Juran'ın üst yönetimin katılımı için öne sürdüğü esas konu, yıllık kalite programıdır. Bu program üst yönetime kalite amaçları kazandırır ve özellikle kalite iyileştirme alışkanlığını kazandırması açısından çok önemlidir [15].

1.3.3. Philip B. CROSBY

Crosby, kaliteyi gereksinimlere uygunluk olarak tanımlayarak, o zamana kadar kaliteyi soyut bir kavram olarak görenlere farklı bir bakış açısı sağlamıştır. Bu tanıma göre, tasarım spesifikasyonlarına uygun olarak üretilen her ürün kalitelidir. Crosby, yöneticilerin rekabet edebilmek için kalitenin peşinden koşmaları gerektiğine dikkat çekmiştir. Kalite iyileştirildiği takdirde, toplam maliyetlerin mutlaka düşeceğini ve firmaların karlılığının artacağını öne sürmüştür. Crosby'nin en ünlü söyleminin (kalite bedavadır) altında yatan düşünce budur [15].

Martin Company'nin 1960'larda başlattığı sıfır hata hareketini yaygınlaştıran kişi Crosby'dir. Kalite iyileştirmenin hedefi sıfır hata olmalıdır ve bu hedef, hata oluşuktan sonra ayıklamak yerine hata oluşmadan önlenerek sağlanabilir. Crosby, kalite iyileştirmedeki en önemli faktörün, üst yönetimin düşüncelerini değiştirmesi olduğuna inanmaktadır. Yöneticiler eksiklik ve hataları bekliyorlar ise, çalışanların da kendi yaptıkları işle ilgili benzer beklentileri olacaktır. Yönetim yüksek performans standartları belirlediği ve bunu firmanın her kademesine ilettiği takdirde, sıfır hata hedefine varmak mümkündür. Bu nedenle Crosby'e göre sıfır hata, sadece çalışanlar için geliştirilmiş bir motivasyon programı değil, bir yönetim standardıdır [15].

Crosby, yöneticilerin kalite problemlerinin ciddiyetini anlayabilmeleri için kalite maliyet ölçütlerini ve kalite yönetim olgunluk ağını ortaya koymuştur. Crosby'nin tahminlerine göre firmaların çoğunda kalite maliyetleri, satışların %15 ile %20'si arasında değişmektedir. Bu oranlar, üst yönetime kalite problemlerinin büyüklüğünü ve karlı iyileştirmeler yapmak için fırsatları göstermek açısından oldukça yararlıdır. Kalite yönetim olgunluk ağı ise, kalite bilincinin 5 evresini tanımlamakta olup öz değerlendirme amacıyla kullanılmaktadır [15]. Crosby'nin Kalite olgunluk evreleri ve organizasyondaki düşünce yapısını tanımlayan karakteristikler şöyle sıralanmaktadır :

- Belirsizlik : 'Niçin kalite konusunda problemlerimiz var, bilmiyoruz'
- Uyanış : 'Daima kalite problemlerimizin olması gerekir mi?'
- Aydınlanma : 'Yönetimin bağlılığı ve kalite iyileştirme yoluyla problemlerimizi tanımlıyoruz ve çözüyoruz'
- Bilgelik : 'Hata önleme, operasyonumuzun rutin bir parçasıdır'

- Kesinlik : ‘Niçin kalite problemlerimizin olmadığını biliyoruz’ [20]

Crosby ayrıca, her evrenin kalite organizasyonunu, problem çözme prosedürlerini, raporlanan ve güncel kalite maliyetlerini, kalite iyileştirme çalışmalarını ortaya koymuştur [15].

Crosby firmaların, kalite yönetim olgunluk ağındaki pozisyonlarını belirledikten sonra kalite iyileştirme amacıyla kullanacakları 14 adımdan oluşan bir program geliştirmiştir. Bu programın adımları aşağıda sıralanmaktadır :

1. Yönetimin bağlılığı : Üst yönetim kalite iyileştirme ihtiyacına inanmalı ve firma içinde bağlılığını açıkça göstermelidir. Bunu yazılı bir kalite politikası takip etmelidir.
2. Kalite iyileştirme grubu : Yönetim, departmanların başında bulunan kişilerden oluşan bir grup kurmalıdır. Grup üyelerinin görevi, kendi departmanlarında ve bir bütün olarak firmada ihtiyaç duyulan çalışmaları belirlemektir.
3. Kalite ölçme : Her faaliyet için uygun kalite ölçütleri oluşturulmalı ve bu ölçütler kullanılarak iyileştirme ihtiyacı olan alanlar belirlenmelidir.
4. Kalite değerlendirmenin maliyeti : Kontrolörler, hangi alanlarda yapılacak kalite iyileştirmelerin kar getireceğini belirleyebilmek amacıyla, kalite maliyetleri konusunda tahminde bulunmalıdırlar.
5. Kalite bilinci : Çalışanlar arasında kalite bilinci yaygınlaştırılmalıdır. Ürün uygunluğunun ve uygunsuzluk maliyetlerinin çalışanlar tarafından anlaşılması gerekmektedir. Bu mesajlar film, broşür, poster gibi medya araçları vasıtasıyla eğitilmiş gözetimciler tarafından verilmelidir.
6. Düzeltici faaliyetler : Düzeltme fırsatları çalışanların aralarında yaptıkları tartışmalarla birlikte, 3. ve 4. adımlarda ortaya çıkmaktadır. Bu fikirler denetleyici seviyesindeki insanlara ulaştırılmalı ve mümkünse orada çözümlenmelidir.
7. Sıfır hatanın planlanması : Kalite iyileştirme grubunun üyelerinden sadece bu işle ilgilenecek bir sıfır hata komitesi oluşturulmalıdır. Komite, firmaya ve firmanın kültürüne uygun bir sıfır hata programı planlamaya başlamalıdır.
8. Denetleyicilerin eğitimi : Sürecin başında bütün yöneticiler, kalite iyileştirme programının kendi paylarına düşen kısmını gerçekleştirebilmeleri amacıyla eğitime tabi tutulmalıdırlar.

9. Sıfır hata günü : Çalışanların dikkatini, firmanın yeni bir performans standardı olduğu konusuna çekmek amacıyla bir sıfır hata günü belirlenmelidir.
10. Hedef belirleme : Çalışanlar, vadeleri gerçeğe dönüştürebilmek amacıyla, kendileri ve grupları için iyileştirme hedefleri belirlemelidirler. Denetleyiciler çalışanlarıyla bir araya gelerek onlardan, konuya özel ve ölçülebilir hedefler belirlemelerini istemelidirler. Hedefler ilan edilmeli ve hedeflere doğru kaydedilen ilerlemelerin tartışılacağı toplantılar düzenlenmelidir.
11. Hata sebeplerinin ortadan kaldırılması : Çalışanlar, hatasız iş yapmalarına engel olan her türlü problemi yöneticilere bildirme konusunda cesaretlendirilmelidirler. Çalışanlar sorunları yönetime raporlamalı ve yönetim durumun kendilerine bildirilmesinden memnun olduğunu göstermelidir.
12. Tanıma : kalite hedeflerine ulaşan ya da göze çarpıcı başarılar gösteren kişilere herkesin önünde takdir ve teşekkür edilmelidir.
13. Kalite konseyleri : Kalite profesyonelleri ve grupların başındaki kişiler, edindikleri tecrübeleri, karşılaştıkları problemleri ve fikirlerini paylaşmak amacıyla düzenli olarak toplanmalıdırlar.
14. Tekrarlama : Kalite iyileştirme hiç bitmeyen bir süreç olduğundan, yukarıda yer alan 13 adım sürekli tekrarlanmalıdır. Böylelikle eskiden beri çalışanların konuya bağlılığı yenilenmiş ve yeni çalışmaya başlayanların da sürecin içine girmesi sağlanmış olur [15].

Crosby de önleyici yaklaşıma önem vermiştir. Analitik ya da istatistiksel araçlardan ziyade, değişen firma kültürü üzerine odaklanmıştır. Crosby'nin 14 adımlık programı, yönetimin bağlılığı ve çalışanların katılımını sağlamak için bir kılavuz olarak tasarlanmıştır. Crosby her firmanın sadece kendi hata önleme programının mimarı olabileceğine, buna rağmen her firma için hedefin, daima sıfır hata olması gerektiğine inanmaktadır. Bu süreç içinde üst yönetimin liderliğe soyunması gerekmektedir [15].

Kalite öncülerinin kavram ve yaklaşımları bazı yönleriyle farklılık gösterse de birçok yönden benzerlik taşımaktadır [7]. Üçü de üst yönetimin kaliteye bağlılığını ve liderliğini, çalışanların katılımını, önleyici sistemleri, çalışan herkesin eğitimini, takım çalışmalarını ve kalite iyileştirmenin hiç bitmeyen bir süreç olduğunu savunmuşlardır. Böylelikle toplam kalite yönetiminin üzerinde durduğu temelleri atmışlardır.

BÖLÜM 2. TEMEL KAVRAMLAR

Bu bölümde, Toplam Kalite Yönetimi'nin temelini oluşturan kalite kavramı, kalitenin boyutları, kalitenin maliyet, verimlilik, fiyat, kar, pazar payı ve rekabet ile ilişkileri irdelenerek, kalite iyileştirme ve Toplam Kalite Yönetimi'ne duyulan ihtiyacın temelleri ortaya çıkarılmaktadır.

2.1. Kalitenin Tanımı

Toplam Kalite Yönetimi'nin temelini oluşturan kalite, farklı anlamlar içeren ve doğru anlaşılması gereken bir kavramdır. Literatürde kalitenin farklı şekillerde tanımları göze çarpmaktadır. Bu tanımları aşağıdaki şekilde gruplandırmak mümkündür :

1. Kalite mükemmelliktir : Kalite, Sokrates, Plato, Aristotle ve diğer yunan filozofları tarafından mükemmellik olarak tanımlanmıştır. Daha düşük standardı yakalayarak tatmin olmak yerine, en yüksek standarda ulaşmak demektir [21]. Tuchman kaliteyi, 'mümkün olan en iyi çıktı' olarak tanımlamıştır [22]. İstatistiksel kalite kontrolün babası sayılan Shewhart, kaliteyi ürünün mükemmelliği olarak tanımlamış ve mükemmellik düşüncesinin her çeşit ürün ve hizmete uygulanabileceğini belirtmiştir [23]. Ancak bu tanım, mükemmellik anlayışı subjektif olduğu için uygulamada belirsizlik yaratmaktadır [21, 23].
2. İmalat bazlı kalite tanımı : 'Kalite, uygulanabilir standart ve spesifikasyonlara uygunluktur.' Kalitenin objektif olarak değerlendirilebilmesi için standart ve spesifikasyonlara ihtiyaç vardır. Müşteri isteklerini fiziksel ürün karakteristiklerine dönüştürmek, daha sonra da bu karakteristikleri içerecek şekilde üretim yapılmasını sağlayacak spesifikasyonları belirlemek gerekmektedir [21]. Crosby, kaliteyi gereksinimlere uygunluk olarak tanımlamıştır [12]. Gereksinimlerden kastı ise, hem müşterinin arzu ettiği standartlar (dış kaynaklı), hem de tasarım spesifikasyonlarıdır (iç kaynaklı) [23]. Kalitenin bu tanımı ile birlikte, tasarım kalitesi ve uygunluk kalitesi kavramları

ortaya çıkmıştır. Tasarım kalitesi, üretilen ürün veya hizmetin tüketici tarafından talep edilen niteliklere sahip olma derecesidir. Uygunluk kalitesi, ürünün tasarımı belirlenen spesifikasyon ve toleranslara ne derece uygun olduğunun ölçüsüdür [24].

3. Ürün bazlı kalite tanımı : ‘Kalite dayanıklılıktır, kalite güvenilirliktir, vb.’ Kalite, bazı ürün / hizmet nitelikleri veya karakteristiklerinin (dayanıklılık, performans v.b.) o ürün veya hizmette bulunma derecesi olarak algılanmaktadır. Ürün / hizmet karakteristiklerinin derecesindeki artışlar, kalite artışı ile eşdeğer tutulmaktadır [23].
4. Kullanıcı bazlı kalite tanımı : ‘Kalite, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması/aşılmasıdır’. Bu tanım Deming tarafından yapılmıştır [22]. Bir ürün veya hizmetin kalitesi hakkındaki nihai kararı müşteriler vermektedir. Müşterilerin ürün veya hizmetin beklentilerini karşılama durumuyla ilgili düşünceleri büyük önem taşımaktadır [21]. Juran kaliteyi, kullanım uygunluğu olarak tanımlamıştır [12]. Feigenbaum ise kaliteyi, müşterinin beklentilerini tamamıyla karşılayacak birçok ürün ve hizmet karakteristiklerinin toplamı olarak görmektedir [23]. Noel, ‘kalite müşterinin istediğidir’ şeklinde bir tanımlama yapmıştır. Naumann ve Shannon, ‘kalite, ürünlerin değil müşterilerin geri dönmesidir’ diyerek kullanıcının önemini vurgulamışlardır [25].
5. Değer bazlı kalite tanımı : ‘Kalite değerdir.’ Rekabetçi ortamlarda tüketicilerin kararlarında ürünün hem kalitesi hem de fiyatı önem taşımaktadır. Feigenbaum, ürün kalitesinin fiyatından ayrı düşünülmeyeceğine dikkat çekmiştir [21]. Müşteri tatmini fiyattan bağımsız değildir. Değer bazlı tanıma göre kalite, kabul edilebilir bir fiyatla kullanım uygunluğu veya mükemmelliktir [23]. Shewhard kaliteyi, alıcının ödemeyi kabul edeceği bir fiyatla, memnuniyet verecek bir ürünün tasarlanması ve üretilmesi için, kullanıcının gelecekteki ihtiyaçlarının ölçülebilir karakteristikler haline sokulması şeklinde tanımlamıştır [17, s.138].

Bütün endüstrilerdeki, bütün ürün ve hizmetler için uygun olan evrensel bir kalite tanımı mevcut değildir. Bu nedenle öncelikle, çıktının doğasına bakılmalı ve bu çıktı için uygun olan kalite tanımı kullanılmalıdır. Örneğin somut ve standart hale getirilmiş bir çıktının kalitesi için spesifikasyonlara uygunluk tanımı, soyut ve müşteriye özel çıktının kalitesi için, müşteri beklentilerinin karşılanması/aşılması

tanımı yapılmalıdır. Çıktının doğasına bakmak, kaliteyi doğru tanımlamayı ve uygun kalite ölçütleri belirlemeyi sağlayacaktır [21].

Kaliteyi tanımlama ve ölçmede zaman çok önemli bir değişkendir. Örneğin müşteri beklentilerini karşılayan bir ürün ya da hizmet, bir süre sonra (beklentiler değiştiğinde) beklentileri karşılamaz hale gelmektedir. Dolayısıyla bir ürün ya da hizmetin kalitesi zaman içinde değişebilmektedir. Bu nedenle kaliteyi değerlendirme zamanı büyük önem taşımaktadır [21].

Yapılan tanımlarının hepsi kaliteyi farklı yönleriyle ele aldıkları için, kalite bunların bütünü olarak düşünülmelidir. TKY'nin uygulanması sırasında, her fonksiyon günlük operasyonlarına en uygun tanımları baz almalı ve kaliteye en uygun anlamı yüklemelidir. Örneğin stratejik yönetim, kullanıcı ve değer bazlı tanımları, tasarım fonksiyonu ürün bazlı tanımları, imalat fonksiyonu imalat bazlı tanımları öncelikle benimsemelidir. Bu şekilde fonksiyonel hedefler gerçekleştirilecek ve bütün fonksiyonların koordine edilmesi ile başarı sağlanacaktır [23].

2.2. Kalitenin Boyutları

Juran kaliteyi, kullanım uygunluğu olarak tanımlamış; Juran ve Gryna kullanım uygunluğunu 5 ana boyut altında toplamışlardır. Bu boyutlar, tasarım kalitesi, uygunluk kalitesi, işe yararlık, güvenlik ve yerinde kullanımdır. Tasarım kalitesi, ürünün müşteriler tarafından arzu edilen özelliklerinin tasarımda bulunma derecesidir. Uygunluk kalitesi ise, ürün tasarımıyla imalat sonrasında ortaya çıkan ürün özelliklerinin birbirleriyle uyuma derecesini yansıtmaktadır. İşe yararlık, ürünün, kalitesini bozan problemlerden bağımsızlığı olarak tanımlanabilir ve hem güvenilirliği (hata olasılığı veya sıklığı), hem de onarılabilirliği (tamir kolaylığı veya hızı) içermektedir. Güvenlik, ürün hatalarından kaynaklanan yaralanma riskinin hesaplanmasıyla değerlendirilebilir. Yerinde kullanım, bir ürünün müşterinin eline ulaştıktan sonraki uygunluğu ve koşulları olarak tanımlanabilir. Saklama, paketleme, taşıma, yerinde hizmet yeteneği ve sürat, yerinde kullanımı etkileyen unsurlardır [15].

Garvin kalitenin çeşitli yönlerini 8 genel boyut altında toplamıştır. Bunlar, performans, ek özellikler, güvenilirlik, uygunluk, dayanıklılık, servis edilebilirlik,

estetik özellikler ve algılanan kalitedir [23]. Performans, üründe veya hizmette bulunan birincil özelliklerdir. Örneğin bir televizyonun performansı, ses ve görüntü netliği, renk ve uzak mesafelerdeki yayınları izleyebilme olarak sayılabilir. Ek özellikler, ürünün veya hizmetin temel fonksiyonlarını tamamlayan ve çekiciliğini sağlayan ikincil karakteristiklerdir. Ürünün/hizmetin birincil özelliklerini ikincil karakteristiklerinden ayırmak genellikle zordur. Güvenilirlik, ürünün belirli bir zaman periyodu içinde kullanılamama ya da bozulma olasılığıdır. Güvenilirliğin en temel ölçütleri, ürünün ilk defa arızalanmasına kadar geçen ortalama süre, arızalanmalar arasında geçen ortalama süre ve birim zaman başına düşen arızalanma oranıdır. Uygunluk, ürünün tasarım ve operasyonel karakteristiklerinin belirlenmiş olan standartlara uygunluk derecesidir. Dayanıklılık, tem teknik hem de ekonomik boyutları olan bir kavramdır. Teknik anlamda dayanıklılık, ürünün kullanılamaz hale gelene kadar geçen süre içinde kullanım miktarıdır. Ekonomik anlamda ise, ürünün tamir ettirilmektense, değiştirilmesinin tercih edilmesine kadar geçen süre içinde kullanım miktarıdır. Servis edilebilirlik, talep edilen servisin müşteriye sunulmasına kadar geçen süre (servis hızı) , servis randevularına tam zamanında gidilmesi, servis personelinin nezaketi, konusunda uzman olması ve servisin mevcut problemi çözebilme durumu gibi bileşenleri içermektedir. Kullanıcının karşılaştığı sorunlar acilen çözülmediği takdirde, müşterilerin ürün ve hizmetle ilgili düşünceleri olumsuz yönde etkilenmektedir. Estetik özellikler, ürünün duyulara hitap etme yeteneği olup, kişiden kişiye değişmektedir. Estetik tercihler subjektif olduğu için kalitenin bu boyutunun herkesi tatmin etmesi mümkün değildir. Ancak yine de aynı ürünün estetik özellikleri konusunda çoğunluğun aynı yargıya vardığı yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır. Algılanan kalite; ürünün geçmiş performansı ve müşteri tarafından algılanma şeklidir. Tüketiciler arasında aynı marka ürünün bugünkü kalitesinin, geçmişteki kalitesine, ya da bir firmanın yeni bir ürününün kalitesinin eski ürünlerinin kalitesine benzer olacağı inancı yaygındır. Yapılan reklamlar ve marka, ürünün kalitesi konusunda doğru ya da yanlış bir imaj yaratmaktadır [9].

Edosomwan kalite karakteristiklerini birkaç başlık altında toplamıştır. Bunlar; davranışa bağlı ve etik karakteristikler (tarafsızlık, dürüstlük, nezaket), duyulara bağlı karakteristikler (renk, tat, güzellik, görünüm, vb.), zamana bağlı karakteristikler (kullanışlılık, güvenilirlik, vb.) ve ticari karakteristiklerdir (garanti) [24].

Parasuranam, Berry ve Zeithaml ise hizmet kalitesinin 5 boyutunu; somutluk, güvenilirlik, duyarlılık, güvence ve empati olarak tanımlamışlardır [23]. Somutluk, hizmetin ve personelin görünüşünün kalitesidir. Güvenilirlik, vaat edilen hizmeti güvenilir ve tam olarak yerine getirme yeteneğidir. Duyarlılık, müşterilere yardımcı olmaya ve tam zamanında hizmet sunmaya istekli olmaktır. Güvence, elemanların bilgi ve nezaketi, güven ve gizlilik sağlama konusundaki yetenekleridir. Empati ise müşterilerin, firmanın kendilerine özen ve bireysel ilgi göstermesi sonucunda oluşan hizmetle ilgili hisleridir [26, 27].

Görüldüğü gibi, kalitenin boyutları çeşitli kişiler tarafından benzer şekillerde tanımlanmıştır. Burada önemli olan, kalitenin boyutlarını rekabet gücünü arttırmak amacıyla kullanabilmektir. Ürün ya da hizmet kalitesinin hangi boyutları ile rakiplerinden ayrılacağını ve farklılık kazanacağını belirlemek gerekmektedir. Bunu yapan firmalar rekabet üstünlüğü kazanmışlardır. Kalite sadece çözülmesi gereken bir problem değil, aynı zamanda bir rekabet fırsatıdır [9].

2.3. Kalite - Maliyet İlişkisi

Klasik yönetim anlayışında kalite ve maliyet birbirleriyle çelişmektedir. Çünkü en düşük maliyet belli bir kalite seviyesinde (belli bir hata yüzdesinde) gerçekleşmekte ve hatayı daha düşük oranlara indirmek maliyetleri arttırmaktadır. Fonksiyonların ayırımına ve klasik kalite kontrol faaliyetlerine dayanan bu anlayışa göre, kalite artışı gerçekten de maliyetleri arttırmaktadır [11, s.27-28].

Juran, kalite maliyetlerini 4 grup altında toplamıştır. Bu maliyetler ve içerdikleri bileşenler şöyle sıralanmaktadır :

1. Dahili hata maliyetleri : Ürünün müşteriye yollanmasından önceki hatalardan kaynaklanan maliyetlerdir. Bunlar, hurda, yeniden işleme, yeniden test etme maliyetleri, hatalı üretim nedeniyle boşa harcanan kaynakların maliyeti, süreç hataları nedeniyle oluşan kayıp kazancın maliyeti, hatalı ürünün ne yapılacağı ile ilgili kararları vermekle geçen zaman kaybı maliyetleridir.
2. Harici hata maliyetleri : Ürünün müşteriye yollanmasından sonra bulunan hatalarla ilgili maliyetlerdir. Bunlar, müşteri şikayetlerine cevap verme maliyeti, hatalı ürünün geri alınması ve değiştirilmesinin maliyeti, garanti sözleşmesine

bağlı olarak yapılan tamir ve hizmetlerin maliyeti, hatalı ürünün indirimli olarak satılması nedeniyle gelir kaybı ve düşük standartlı ürünü kabul eden müşteriye verilen ödünlerin maliyeti olarak sıralanmaktadır.

3. Değerlendirme maliyetleri : Ürün ve hammaddenin durumunu belirlemeyle ilgili maliyetlerdir. Bunlar, satın alınan malzemelerin muayene maliyetleri, tasarım ve imalat sırasında ürünün uygunluğunu kontrol etmek için yapılan muayene ve test maliyetleri, test ekipmanlarının doğruluğunu ve tamlığını sağlama maliyetleri, test için kullanılan malzeme ve hizmet maliyetleri, stoktaki ürünlerin test edilerek değerlendirilme maliyetleri olarak sıralanmaktadır.
4. Önleme maliyetleri : Hataları önleme, hata ve değerlendirme maliyetlerini düşürmeyle ilgili çalışmaların maliyetleridir. Bunlar, kalite planlama, yeni ürün üzerinde çalışma, eğitim, süreç kontrol, kalite verilerini toplama ve analiz etme, kalite raporlama ve iyileştirme projelerinin maliyetleridir [15].

Klasik yönetim anlayışına göre, kalite artarken önleme maliyetleri aşırı derecede yükselmektedir. Önleme maliyetlerinin aşağıya çekilebilmesi için, muayeneden vazgeçilerek önleyici bir yaklaşımın uygulanması gerekmektedir [11, s.28].

Kalitesizlik, kaliteden daha pahalıdır. Kalitesizliğin maliyetiyle karşılaştırıldığında kalite maliyetlerinin çok daha az olduğu görülecektir [26]. Geleneksel hesaplamalar, kalitesizliğin maliyetini dikkate almamaktadır. Ürünü bir daha asla satın almamaya kararlı olan kayıp müşterilerin ya da ürünün halk arasında kötü bir ün kazanmasının etkileri, son derece önemlidir [28]. Hataların ölçülebilen maliyeti, ölçülemeyen maliyetlerinden çok daha küçüktür. Ölçülemeyen maliyetlerin etkisi zaman içinde anlaşılamayan bir şekilde müşteri, satış, pazar, imaj ve güven kaybı olarak kendini gösterir. Gerçekçi olmak için, hata maliyetlerine ölçülemeyen maliyetleri de eklemek gerekmektedir [11, s.29].

Otokontrole dayalı bir yönetim anlayışı ve önleyici kalite kontrol yöntemlerini uygulayarak önleme maliyetini düşürmek, hata maliyetlerini de ölçülebilen ve ölçülemeyen maliyetlerin toplamı olarak görmek gerekir. Böylece, kalite maliyet ilişkisi tersine dönmekte ve en yüksek kalite en düşük maliyetle elde edilmektedir. Bu şekilde oluşan maliyet, klasik yöntemle elde edilen en düşük maliyetten ortalama %20-25 daha azdır [11, s.29]. İyi kalite, işi ilk defada doğru yaparak sağlanmakta

ve maliyetleri düşürmektedir. Bu gerçeği ilk gören şirketlerden biri olan Motorola, kalite iyileştirme yoluyla hatasız bir ürünü en düşük maliyetle üretmeyi başarmıştır [28].

2.4. Kalite - Verimlilik İlişkisi

Verimlilik, bir çıktıyı üretmek için gereken kaynakların ne derece iyi kullanıldığının ölçüsüdür [24]. Deming, verimliliği ölçmenin ve karşılaştırmanın önemli olduğuna ancak verimliliği arttırmadığına, verimliliği arttırmak için kalitenin mutlaka göz önüne alınarak iyileştirilmesi gerektiğine dikkat çekmiştir [17, s.12]. Yapılan araştırmalar, kalite ile verimlilik arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Kalite iyileştirildiğinde hurda ve yeniden işleme oranları düşmekte, hatalı ürünleri düzeltmek için daha az kaynak harcanmakta, daha az malzeme ziyan olmakta ve bunun sonucunda verimlilik artmaktadır [29].

Kalite iyileştirmeye elde edilen, bu doğrudan verim kazançları dışında, dolaylı verim kazançları da söz konusudur. Bunları 3 grup altında toplamak mümkündür :

1. Ürün ve süreç iyileştirme : Japon firmalarında yapılan çalışmalar göstermiştir ki, hataları azaltmaya yönelik faaliyetler, üretim süreçlerinde ve ürün tasarımlarında verimliliği arttıran iyileştirmeler sağlamaktadır. Kalite iyileştirme çalışmaları sayesinde, üretim sürecindeki bozukluklar ve yetersizlikler ortaya çıkmakta, daha sonra bunlar düzeltilmektedir.
2. Stoğu azaltma : Düşük kalite, bazı nedenlerden ötürü stoğun kabarmasına neden olmaktadır. Hatalı ürünler, yeniden işleme istasyonlarında işlenmeyi beklemekte, kaliteyle ilgili olası problemlere karşı tampon stoklar oluşturulmakta, tıkanık süreçler kalite problemleri nedeniyle durduğu anda ara stoklar oluşmaktadır. Kalite iyileştirmeye stok azaltılmakta ve düşük stok seviyeleri, fabrika ortamındaki kalabağı azaltmaktadır. Bunun sonucunda, verimlilik artışına sebep olan faydalar elde edilmektedir.
3. Fabrikadaki karışıklığı azaltma : Düşük kalite, siparişler değiştirildiğinde veya süre kısıtlandığında karışıklığa neden olmakta, termin değişiklikleri fabrika içindeki operasyonların dengesini bozmaktadır. Yapılan bazı çalışmalar, üretim süreci içindeki karışıklığın, hata seviyesinin bir fonksiyonu olduğunu ortaya çıkarmıştır. Hata seviyesini düşürmek, dahili hata maliyetlerini azalttığı gibi,

kalite problemlerinin neden olduğu karışıklıkla ilgili maliyetleri de düşürmektedir. Sonuç olarak kalite iyileştirme, operasyonların tamamlanma süresini azaltmakta ve firmanın üretim çizelgelerine bağı kalabilme yeteneğini arttırmaktadır [29].

Kalite iyileştirildiğinde, darboğazlar, stok seviyeleri ve süreçlerde meydana gelen karışıklıklar nedeniyle yaşanan çizelge uyumsuzlukları azaltılmakta ve böylelikle dolaylı verimlilik artışı sağlanmaktadır. Fabrika ortamındaki kalabalık ve karışıklığın azaltılması, toplam faktör verimliliği üzerinde pozitif etki yaratmaktadır. Bu etki, daha az hurda, daha az yeniden işleme ve daha az envanter maliyetlerinden elde edilen doğrudan faydalardan çok daha büyüktür [29].

2.5. Kalite - Fiyat, Kar, Pazar Payı İlişkisi

Kaliteyle fiyat arasındaki ilişki, üretilen mal veya hizmetin maliyetiyle içiçedir. Ürün ya da hizmet üretiminde kullanılan girdiler ve süreçler iyileştirildiğinde maliyet düşüşü elde edilmekte ve bu da, ürün ya da hizmetin daha düşük fiyatla piyasaya sürülebilmesini sağlamaktadır [21].

Kalite iyileştirme, maliyetlerin düşmesi ve satışların artması ile kara etki etmektedir. Maliyetler açısından bakıldığında, kalitenin iyileşmesiyle birlikte, hurda, yeniden işleme, garanti gibi maliyetler düşmekte, çalışanların morali, etkinlik ve verimlilik artmaktadır. Satışlar açısından bakıldığında da kalite iyileştirme, firmanın ürün ya da hizmetlerini yeniden alan müşteriler, yeni müşteriler, marka değişikliği yapan müşteriler, kaliteli ürün veya hizmeti fiyatı ne olursa olsun almak isteyen müşteriler vasıtasıyla satış hasılatını yükseltmektedir. Firmaya bağlılığı sağlanan müşterilere hizmet vermenin diğer müşterilere hizmet vermekten daha ucuz olduğu saptanmıştır. Xerox, ‘çok memnun’ olan müşterilerin, sadece ‘memnun’ olan müşterilerden altı veya yedi kez daha fazla ürün satın aldıklarını görmüştür [30].

Kalite iyileştirme, mevcut müşterilerin elde tutulması ve yeni müşterilerin kazanılması ile pazar payına etki etmektedir. Memnun edilmiş bir müşterinin elde tutulması kolaydır. Bu müşteriler, firmanın ürün ya da hizmetleri hakkında olumlu beyanlarda bulunacaklar ve bu da potansiyel müşterilerin firmaya çekilmesini sağlayacaktır. Bu arada kalite iyileştirilmeksizin, pazar payını arttırmak için yapılan

reklamaların ve kaliteyi içeren sloganların bir yarar sağlamadığını da söylemek gerekir [31].

Kalite iyileştirmenin pazar payı üzerindeki etkisi hemen ortaya çıkmamaktadır. Müşteriler en iyi kalitede ürün veya hizmeti satın alsalar bile, tam anlamıyla memnun kalmaları ya da yeniden satın almaları için uzun zaman gerekebilmektedir. Bunun nedeni, satın alınan ürünün dayanıklı tüketim malı olması ya da hizmet ihtiyacının belli dönemlerde ortaya çıkması olabilir. Ayrıca, müşterilerin satın aldıkları ürün ve hizmetlerle ilgili düşüncelerini çevrelerindeki insanlara açıklamaları uzun bir zamana yayılmaktadır. Bunun yanı sıra, bir ürün ya da hizmet almak isteyen potansiyel bir müşteri, karar vermeden önce araştırma yapmakta ve ürün ya da hizmetin kalitesi konusunda birkaç kişiden fikir aldıktan sonra karar vermektedir. Bütün bu nedenlerden ötürü, kalite iyileştirmenin pazar payına hemen etki etmesi beklenemez. Etki süresi, her ürünün ya da hizmetin kendi satın alma döngüsüne göre değişmektedir [31].

2.6. Kalite - Rekabet İlişkisi

Rekabetin kriterleri zaman içinde değişim göstermektedir. Teknolojik gelişmenin henüz yaygınlaşmadığı ve arz açığının bulunduğu 1960'lı yıllarda, rekabet gücünün temel ögesi üretim üstünlüğüydü. Büyük hacimde üretim yapabilen ve dış pazarlara açılan şirketler, kitle üretimi ve ölçek ekonomisinin avantajlarından yararlanarak rakiplerini geride bırakıyorlardı. Daha çok üretim, daha çok kar getiriyor ve güç kazandırıyordu. Teknolojinin yaygınlaştığı ve arz talep dengesinin sağlandığı 1970'li yıllarda ise, rekabet maliyet odaklı hale gelmiştir. Üretim faktörlerini daha ucuza sağlayabilen, aynı malı daha ucuza üretebilen ve daha ucuza satabilenler, rekabet üstünlüğü kazanmışlardır. 1980'li yıllara gelindiğinde, maliyet tek başına yetersiz kalmış, kalite üstünlüğü rekabette ön plana çıkmaya başlamıştır. Gerek tasarım kalitesi, gerekse uygunluk kalitesi belirleyici olmuştur. Kalite bazında rekabet, maliyet ögesini ikame etmemiş, yüksek kalite ve düşük maliyet birarada istenmiştir. 1990'lı yıllarda ise, bu iki boyuta bir de hız ögesi eklenmiştir. Müşteriye talep ettiği özellikleri kusursuz ve en çabuk biçimde sunabilen şirketler rekabet üstünlüğü elde etmişlerdir. Kısacası, yüksek rekabet gücü kalite-maliyet-termin kriterlerinin her birinde üstünlüğü gerektirmektedir [11, s.25,86]. Kalite iyileştirmeler yoluyla, hem

maliyet düşüşü sağlanmakta hem de iyileştirilmiş süreçler vasıtasıyla müşteri beklentilerine uygun ürün ve hizmetleri daha kısa sürede sunma imkanı doğmaktadır. Böylelikle rekabet gücü artmaktadır.

Ulaşılan kalite seviyesi, bir rekabet pozisyonu yaratmakta ve bu da firmanın ileriye dönük stratejilerini oluşturma yeteneğine doğrudan etki etmektedir. Yüksek kalitede üretim yapmak artık bir seçenek değil, bir zorunluluktur. Bunun da ötesinde, uzun dönemde rekabet gücünü korumak için sadece daha iyisini yapmak yeterli değildir. En üst düzeyde kalite seviyesi yakalanmadığı sürece, firmanın kaderi bunu başaran rakipler tarafından belirlenecektir. Bunun en güzel örneği, rekabeti tamamıyla değiştiren ve kurallarını yeniden belirleyen Japon firmalarıdır [28].

Yüksek kalite, firmaları sadece rakiplerinden daha üstün bir rekabet pozisyonuna getirmekle kalmamakta, aynı zamanda onlara farklı bir perspektif ve çok daha fazla stratejik seçenekler sunmaktadır. Kalite perspektifinden bakmak, stratejik avantajlar için bir temel hazırlamaktadır. Üstün kaliteyi yakalayan firmalar, bu avantajları ne zaman ve nasıl kullanacaklarına karar vereceklerdir [28]. Bu açıdan bakıldığında kalite ile rekabet gücü ve stratejik avantajlar arasındaki ilişki son derece önemlidir. Zaten Toplam Kalite Yönetimi'nin ortaya çıkış nedeni de, temelde bu ilişkiye dayanmaktadır.

Sonuç olarak, kalite iyileştirildiği takdirde, maliyet ve fiyat azalmakta, kar, pazar payı, rekabet gücü ve verimlilik artışı sağlanmaktadır. Bu avantajlar firmaların mevcut ve gelecekteki pozisyonlarına büyük ölçüde etki etmekte ve varlıklarını sürdürebilmelerinde etkin rol oynamaktadır.

BÖLÜM 3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Bu bölümde Toplam Kalite Yönetimi'nin tanımı, felsefesi ve prensipleri incelenerek, klasik yönetim modelinden farklılıkları ortaya koyulmaktadır.

3.1. Toplam Kalite Yönetimi'nin Tanımı

Toplam kalite yönetimi (TKY) literatürde farklı şekillerde tanımlanmıştır. Tek doğru olarak kabul edilen bir tanım olmamakla birlikte, farklı tanımları inceleyerek TKY'nin boyutlarını ortaya koyabiliriz.

Rhodes TKY'ni, 'sürekli iyileştirmeyi gerçekleştirecek olan organizasyonun her seviyesindeki insanların yaratıcı zekaları ve yeteneklerini harekete geçirmeye dayanan, değer bazlı ve bilginin yönlendirdiği bir süreç' olarak tanımlamıştır. Daha kısa bir tanımlama, Wilkinson ve Witcher tarafından yapılmıştır. TKY'ni tanımlamak için üç eşitlikten yararlanmışlardır. 'Toplam = herkesin katılımı, Kalite = müşteri isteklerinin kesinlikle karşılanması, Yönetimi = toplam kalite için gerekli koşulların sağlanması' [32].

Ghobadian'ın tanımına göre 'TKY, çalışanların yönlendirdiği, problem çözen, müşteriye dönük, açık ve korkudan uzak bir kültüre ulaşmak amacıyla, organizasyonun davranışlarına, planlanmasına ve çalışmalarına yeniden odaklanan yapısal bir teşebbüstür. Bununla birlikte organizasyonun iş uygulamaları, sürekli iyileştirme, karar verme yetkisinin devri, fonksiyonel engellerin ortadan kaldırılması, hata kaynaklarının yok edilmesi, takım çalışması ve gerçeklere göre karar verme temeline dayanmaktadır' [33].

ISO 8402 TKY'ni 'Organizasyonun bütün üyelerinin katılımına dayanan, müşteri tatmini, bütün çalışanlar ve topluma sağlayacağı faydalar sayesinde uzun dönemli başarıyı amaçlayan, kalite merkezli bir organizasyonun yönetim yaklaşımı' olarak tanımlamaktadır. Kalite Yönetim Merkezi'nin (Center for Quality of Management)

tanımına göre TKY, ‘endüstri tarafından geliştirilen başlıca uygulamaları, araçları ve eğitim metotlarını, hızla değişen dünyada artan müşteri isteklerini karşılayacak daha yüksek kalitede ürünler ve hizmetler yaratmak için geliştiren bir sistemdir’ [34].

Golomski’nin tanımına göre ‘TKY, bir sistemdir ve yapılan her şeyde kaliteyi arttırmak için sürekli bir iyileştirme sürecidir. Hem iç hem de dış müşterilerin tatmini ile ilgilidir’. Amerikan savunma Departmanının tanımı ise şöyledir : ‘TKY, hem bir felsefe hem de sürekli gelişen bir organizasyonun kurulmasını sağlayan, yol gösterici prensipler topluluğudur. Bir organizasyonun tedarikçilerden sağladığı malzeme ve hizmetleri, bütün süreçleri, müşterilerin bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılama derecesini iyileştirmek amacıyla, kantitatif tekniklerin ve insan kaynaklarının kullanılmasıdır. TKY, temel yönetim tekniklerini, mevcut iyileştirme faaliyetlerini ve teknik araçları, sürekli iyileştirme odaklı disipline edilmiş bir yaklaşımla entegre etmektedir’ [8].

Brocka TKY’ni, ‘Operasyonun her kademesindeki ve organizasyonun bütün fonksiyonel alanlarındaki performansı, mümkün olan tüm insan ve sermaye kaynaklarını kullanarak, sürekli olarak artırma yoludur’ şeklinde tanımlamıştır. Daha kısa bir tanımlama da Berger tarafından yapılmıştır : ‘TKY, firmanın sürekli olarak daha iyiyi gerçekleştirmesini sağlamaya yönelik artımsal bir yaklaşımdır’. [35] Roney ise TKY’ni, ‘Bir dizi tekniklerden ziyade, bir yönetim felsefesini temsil eden, entegre bir yönetim yaklaşımı’ olarak tanımlamıştır [36].

Reed, Lemak ve Montgomery’e göre TKY, ‘en üst düzeyde bir iş stratejisidir ve her strateji gibi içerik ve süreç bileşenlerinden oluşmaktadır. Bu bileşenler başarı için gerekli olup tek başlarına yeterli değildirler. Bu nedenle TKY’nin hem içeriğinin hem de süreçlerinin iyi anlaşılması gereklidir’ [37].

Price ve Chen’e göre TKY, ‘hem bir yönetim sistemi hem de genel bir yönetim felsefesidir. TKY, bir yönetim felsefesidir ve uygulanacağı ortama göre uyarlanabilmektedir. Uygulayan firmalar kadar, çeşitli uygulama şekilleri ortaya çıkmıştır. Ancak bütün bu uygulamaların ortak bir amacı olmalıdır. Bu amaç, organizasyondaki herkesin, müşterilerin beklentilerini sürekli olarak karşılayan ya da aşan ürünleri ve hizmetleri sunmak için daima çaba göstermesidir. İyi tanımlanmış süreçler, ürünlerin ve hizmetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi amacıyla kullanılmalıdır. TKY, bir programlar kümesi değil, bir yönetim sistemidir.

Organizasyonlarda TKY'ni destekleyen ve onun bir parçası haline gelen birçok program başarıyla uygulanmaktadır ancak, üst yönetimin uzun dönemli katılımı ve desteği olmadan TKY'nin başarılı olması mümkün değildir. TKY, müşteri tatminini kardan önde tutan bir sistemdir. Müşteri tatmini, uzun dönemde karın devam etmesini sağlamakta, kara öncelik verilmesi ise kısa dönemde fayda sağlamakta, uzun dönemde kayba neden olmaktadır. TKY sistemi, memnun müşteriler ve mutlu çalışanlar yaratarak iş amaçlarına ulaşmak için kullanılan felsefe, araçlar ve süreçlerden oluşmaktadır' [38].

Görüldüğü gibi farklı yazarlara göre TKY, bir süreç, bir girişim, bir yönetim yaklaşımı, bir yönetim sistemi, bir yönetim felsefesi, bir prensipler topluluğu, bir performans artırma şekli veya bir stratejidir. Farklı yazarlar TKY'ni farklı yönleriyle ele aldıkları ve farklı perspektiflerden baktıkları için bir çok tanımın ortaya koyulmuş olması çok doğaldır. TKY bunların bir bütünü olarak düşünülmelidir. TKY'nin tam olarak anlaşılabilmesi için, altında yatan felsefenin ve prensiplerin incelenmesi gereklidir.

3.2. Toplam Kalite Felsefesi

Toplam kalite bir 'kalite kontrol' kavramı değildir; bunun çok ötesinde, bir yönetim felsefesi, hatta bir düşünce ve yaşam tarzıdır [11, s.57]. Toplam kalite felsefesi 'doğru olanın ilk seferde doğru olarak yapılması' temeline dayanmaktadır [39],[25]. Doğru işi yanlış yapmak kadar, yanlış işi doğru yapmak da bir fayda sağlamayacaktır. Önemli olan, işi doğru tanımlamak ve doğru olarak gerçekleştirmektir. Bu düşünce süreçlere odaklanmayı ve iş süreçlerini her yönüyle incelemeyi gerektirir. Aynı zamanda işin 'ilk seferde' doğru olarak yapılması, hataların yapıldıktan sonra düzeltilmesi yerine, hata yapmadan işi gerçekleştirmek demektir. Bu düşünce de düzeltici yaklaşım yerine, önleyici yaklaşımı ifade etmektedir.

Toplam kalite felsefesi, bir değişim felsefesidir. Bu felsefe, değişimi, sürekli iyileştirmeyi ve öğrenmeyi teşvik etmekte; ideal olarak organizasyonun bütün üyelerini, mevcut durumu iyileştirmeye motive etmektedir. Toplam kalite felsefesi aslında kültürel değişimi ifade etmektedir [40].

Deming, Crosby, Juran, Gryna ve Tribus'ün çalışmalarına ve düşüncelerine dayanarak toplam kalite felsefesinin içeriğini aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz :

1. İnsanlar bir sistem içinde çalışırlar. Yöneticiler bu sistemi iyileştirmek için çalışmalıdırlar. Yönetimsel davranışların değişmesi gerekir.
2. Bütün sistemler değişkenlik gösterirler ve değişkenlik kontrol edilmelidir. Süreçlerin kontrol altında tutulabilmesi için öncelikle, değişkenliklerin anlaşılması ve ölçülmesi gerekmektedir. Süreçler kontrol altına alındıktan sonra müşteri isteklerini tam anlamıyla karşılayan ürün ve hizmetler tasarlanabilir.
3. Problemlerin çoğu kötü tasarlanmış sistemlerden, sadece birazı çalışanların hatalarından kaynaklanır. Juran ve Gryna'nın çalışmaları, problemlerin %80'inden fazlasının sistemden, %20'sinden azının çalışan hatalarından kaynaklandığını ortaya çıkarmıştır.
4. Problemler, kalitenin süreçlerin içine yerleştirilmesiyle çözülür. Problem çözmenin anlamı, işi mükemmel olarak yapmaya engel teşkil eden kısıtları ve engelleri ortadan kaldırmaktır.
5. Kalitenin amaca uygun tanımı, müşterinin yaptığı tanımdır. Müşteri sadece ürün veya hizmetin son kullanıcısı değil, aynı zamanda süreçler içinde çalışan insanlardır.
6. Organizasyonun bütün üyeleri, iyileştirme süreci ve kültürüne katkıda bulunmalıdırlar. Firmalar çalışanlarına, önerilerde bulunma imkanından daha fazlasını sağlayarak, herkesin iyileştirme sürecine katılımını sağlamalıdırlar.
7. İyileştirmeler planlanmalı ve sürekli olmalıdır. İyileştirmeler iki seviyede gerçekleştirilmelidir. Birincisi, kalite kültürünün ve organizasyonun bütün yönlerinin genel olarak iyileştirilmesidir. İkincisi ise, sistemlerin, süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin iyileştirilmesidir. Değişim planlanmalı ve insanların iyileştirmenin bir yaşam tarzı olduğuna gönülden inanmaları sağlanmalıdır [41].

3.3. Toplam Kalite Yönetimi'nin Prensipleri

TKY'nin sıkça raslanan tanımlarında biri de, 'iç ve dış müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılayabilmek için organizasyonun süreçlerinin, bütün çalışanlarıyla birlikte, sürekli olarak iyileştirilmesi'dir [39]. Bu tanım TKY'nin prensiplerini dile getirmesi açısından önemli bir tanımdır. Toplam kalite felsefesinin bir sonucu olarak ortaya

ıkan TKY'nin temel prensipleri, organizasyonda bulunan bütün çalışanların katılımı; çalışanlar, süreçler, ürün ve hizmetlerin sürekli olarak iyileştirilmesi; müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerinin çalışmaların odak noktasında bulunması ve müşteri tatmininin sağlanmasıdır.

Bu prensipler birbirleriyle yakından ilişkilidirler. Sürekli iyileştirme, müşteri tatminini gerçekleştirebilmek için yapılır ve müşteri ihtiyaçları tarafından yönlendirildiği zaman en büyük fayda sağlanır. Sürekli iyileştirme için hiyerarşik, fonksiyonel ve organizasyonel sınırları aşan süreçler hedef alındığı için, organizasyondaki herkesin katılımı ve takım çalışması şarttır. Bu nedenle toplam kalite sadece bir sloganlar topluluğu değil, her biri uygulama ve tekniklerle desteklenen, hepsi öncelikle müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya dayanan ve birbirlerini pekiştiren prensipler topluluğudur [42]. Bu prensipleri teker teker incelemekte yarar vardır.

3.3.1. Herkesin Katılımı

TKY, standartların ve teknolojinin tek başına yeterli olmadığını ve sistemlerin ne kadar önemli olduğu gerçeğini gözler önüne sermektedir. Bu nedenle TKY'nde insan faktörü ve insanların üstlendikleri roller hayati önem taşımaktadır [43]. TKY'ni uygulayabilmek için organizasyonda bulunan bütün yöneticilerin ve her kademedeki çalışanların, kısacası herkesin katılımı şarttır.

TKY'nde, en tepeden başlamak üzere tüm kademelerdeki yöneticilerin bağlılığı gerek koşuldur [44]. TKY, hem yatırım, hem de iş yapma yöntemlerinde değişiklik gerektiren uzun dönemli bir strateji olduğu için, en st düzeyde, somut ve devam eden katılım gerekmektedir. Yönetimin bağlılığı olmadan TKY'nin başarılabilmesi imkansızdır. Yöneticilerin bağlılıklarını, söylemlerinden ziyade davranışları ile göstermeleri, çalışanlar üzerinde daha büyük bir etki yaratmaktadır [26]. st yönetim bağlılığını, kaliteye en büyük önceliği vererek göstermelidir [45]. Çalışanların kaliteye bağlılığı ancak ve ancak, yöneticilerin kalite iyileştirmeye engel olan unsurları ortadan kaldırma yolundaki ciddi çabaları ile sağlanabilir [43]. st yönetimin katılımı genellikle, en st yönetim seviyesinin kalite seminerlerine giderek sürecin nasıl işlediğini öğrenmeleriyle başlamaktadır. Gereken bilgilere sahip olan st yönetim, toplam kalite çalışmalarını aktif olarak yönlendirmekte ve

desteklemektedir [46]. Üst yönetim TKY'ni uygulamada taşıdığı önemi kavramadığı takdirde TKY'nin uygulanması çok zordur. Üst yönetimin kaliteye bağlılığı ve katılımındaki eksiklik, TKY uygulamalarında başarısızlığa uğrama nedenlerinin başında gelmektedir [47].

Kalite iyileştirme, organizasyonda çalışan herkesin katılımı ve yetkilendirilmesi ile sağlanabilir [45, 48]. Günlük işlerin nasıl yapıldığının ya da işin kaliteli olarak gerçekleştirilmesine engel olan unsurların kapsamlı olarak görülebilmesi için, organizasyonun bütün bölümlerinin çalışanlarından alınacak bilgilere ihtiyaç vardır. Verimsizliğin, düşük kalitenin ya da günlük operasyonlardaki problemlerin kaynakları ancak herkesin katılımı ile bulunabilir [49]. Herkesin katılımını sağlamada, takım çalışmalarından önemli faydalar sağlanmaktadır.

Takım çalışması, çalışanlara daha önce hiç denemedikleri bir şekilde kaliteyi yakalama amacıyla birlikte çalışma fırsatı verir. Çalışanlar genellikle, içinde bulundukları organizasyon ve işlevleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmayıp, diğer çalışanların ne yaptığı konusunda da bilgi sahibi değildirler. Bu durumda yaptıkları işin düşük kaliteli olmasının getireceği sonuçlar konusunda da bilinçli olmaları söz konusu değildir. Çalışanlar takımlara dahil olarak ortak hedefler etrafında bir araya geldiklerinde, fonksiyonel duvarlar ortadan kalkmakta ve değişim için bir platform ortaya çıkmaktadır [43]. Hem yöneticiler ile çalışanlardan oluşan takımlar, hem de fonksiyonlar arası takımlar oluşturulmalıdır. Yönetici ve çalışanlardan oluşan takımlar kurmak, çalışanların gereken hazırlık ve güce sahip olduklarında, organizasyonlarına önemli katkılar sağlayabilecekleri düşüncesine dayanmaktadır. Fonksiyonlar arası takımlar kurmak ise, organizasyonun bir sistem olarak ele alınması gerektiği ve alt birimlerin sadece kendi elde edecekleri sonuçları önemsemeleri halinde organizasyonel etkinliğe ulaşamayacağı düşüncesine dayanmaktadır [42]. Kurulan çeşitli takımlar vasıtasıyla, herkesin katılımını sağlamak ve TKY'ni başarıyla uygulamak mümkün olmaktadır.

3.3.2. Sürekli İyileştirme

Toplam kalite, hedefe varıldığında sona erecek kısa dönemli bir amaç değildir. Bir program veya proje de değildir. Toplam kalite, zaman içinde rakiplerin ilerlemeye devam edeceğini ve müşterilerin daha fazla beklentilere sahip olacaklarını önceden

gören ve her konuda iyileştirmelere önem veren bir yönetim sürecidir. Bu nedenle sürekli iyileştirme ve artımsal değişimler TKY'nin prensipleridir [43]. TKY, organizasyonda bulunan bütün insanların geliştirilmesi, bütün süreçlerin, bütün ürün ve hizmetlerin, sürekli olarak iyileştirilmesi ilkesine dayanmaktadır. Organizasyonda bulunan insanların geliştirilmesi, süreçlerin iyileştirilebilmesi için, süreçlerin iyileştirilmesi de ürün ve hizmetlerin iyileştirilebilmesi için ön koşuldur.

TKY, uzun bir zaman periyodu içinde artımsal iyileştirmeleri içermektedir. TKY için planlama ufku sonsuzdur. Süreçler her geçen gün daha da iyileştirilmeli, çalışanlara ve müşterilere firmayı geliştirecek unsurlar gözüyle bakılmalıdır. Bu iyileştirmelerle birlikte firmanın adım adım ilerlediği görülecektir [35]. Çalışanların geliştirilmesi için, organizasyondaki herkese kalite eğitimi verilmelidir. En üst kademedен en alta kadar herkes, hedefler ve kalite iyileştirme için gereken araç ve tekniklerle donatılmalıdır [46].

TKY, uygun tekniklerin kullanılarak süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlamaktadır [48]. Süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmesi, organizasyonun birbirine bağlı süreçlerden oluşan bir sistem olduğu ve ancak bu süreçlerin iyileştirilmesi ile artan müşteri beklentilerini karşılamaya devam edebileceği düşüncesine dayanmaktadır [42]. Süreçlerin iyileştirilmesi ve kalitenin yükseltilebilmesi için, işin bir bölümünü veya faaliyeti tamamlayabilmek için gereken adımları, bu adımlar arasındaki ilişkileri ve birbirini takip eden süreçler arasındaki uyumu anlamak gerekir. Problemler tanımlanmalı, problemleri oluşturan esas sebepler ortadan kaldırılmalı ve kalitesizliğin kaynaklarını ortadan kaldıracak iyileştirmeler yapılmalıdır. Süreçler sürekli olarak değerlendirilmeli ve iyileştirilmelidir [49].

Sürekli olarak müşteri istek ve ihtiyaçlarının takip edilmesi yoluyla, hangi alanlarda iyileştirmelerin yapılması gerektiği konusunda önemli bilgiler elde edilebilir. Böylelikle, yapılan iyileştirmelerin güncelliğinin korunması sağlanır ve toplam kalitenin asla bitmeyen bir yolculuk olduğu fikri güçlenir. Sürekli iyileştirme döngüsünün uygulanabilmesi için, müşteri istekleriyle ilgili bilgilerin sürekli olarak pazar araştırmaları yapılarak elde edilmesi gerekmektedir [43].

3.3.3. Müşteri Odaklılık ve Müşteri Tatmini

TKY'nin birincil odağı müşteri ve müşteri tatminidir [38]. TKY müşterileri, firmanın faaliyetlerinin etrafında döndüğü ana eksen olarak kabul eder [48]. Bu nedenle, iç ve dış olmak üzere tüm müşterilerin mercek altına alınması ve memnuniyetinin sağlanması temeline dayanmaktadır.

TKY'nin en önemli prensibi müşteri odaklılıktır. TKY'nde müşteri tatmini esas amaç olup, organizasyonun bütün çalışmalarını müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmetlerin tasarlanması ve sunulmasına yönlendirmesi ile bu amaca ulaşılabilir. Bu prensibin altında, uzun dönemli organizasyonel başarı için en önemli unsurun müşteri tatmini olduğu ve bu tatminin, bütün organizasyonun müşteri ihtiyaçlarına odaklanması ile sağlanabileceği düşüncesi yatmaktadır [42]. Organizasyonel başarı için müşteri ihtiyaçlarına en büyük önceliği vermek şarttır. Müşteri tatmini organizasyonun asıl hedefi olmalıdır. Organizasyonun ürünleri mükemmel olsa bile, müşterinin ihtiyaçlarına uygun olmadığı takdirde başarısızlık kaçınılmazdır. Çünkü kalite, o ürün veya hizmetle ilgili olarak müşterinin verdiği karardır [26].

Kalite, müşterilerin çok boyutlu istek ve ihtiyaçlarını karşılamak olarak kabul edildiğinde, müşteri istek ve beklentilerinin anlaşılması hayati önem taşımaktadır [7]. Müşteri odaklılık, müşteri ile direkt temasa geçilmesini, müşteri beklentileriyle ilgili bilgilerin toplanmasını ve bu bilgilerin organizasyon içinde yayılmasını gerektirmektedir [42]. Yöntemler, prosedürler ve süreçler, hem iç hem de dış müşterilerin beklentilerini karşılayacak şekilde tasarlanmalıdırlar [46]. Müşteri tatminini sağlayan unsurlar zaman içinde değişim gösterdiği için bu değişimleri yakından takip etmek ve müşterileri hem bugün hem de gelecekte memnun etmek TKY'nin ayrılmaz bir parçasıdır [43].

İç müşteri kavramı, TKY'nin ortaya attığı büyük fikirlerden biridir [43]. Bir organizasyon içindeki bazı süreçlerin çıktıları bazı süreçlerin girdileri durumundadır. John A. Young 'sizin sürecinizin çıktısını alan kişi sizin müşterinizdir' şeklinde bir tanımlama yaparak 'iç müşteri' kavramını ortaya atmıştır [50]. Organizasyonda bulunan herkes aynı zamanda bir iç müşteridir [39]. 'Kalite, müşteri isteklerinin karşılanmasıdır' şeklindeki tanım, hem iç hem de dış müşterilerle ilgilidir. Birçok yazar tedarikçi-müşteri zincirini gözönüne alarak dış müşterilerin tatmini için iç müşterilerin tatmininin gereğine dikkat çekmişlerdir. İç müşteriler yaptıkları işin

kalitesi konusunda iç tedarikçilerine bağımlıdırlar. Dış müşterilerin istekleri kadar İç müşterilerin istekleri de (hız, doğruluk ve tamlık, vb.) gerçektir [43]. TKY'nin etkin olabilmesi için, tüm çalışanları hem iç hem de dış müşterilere karşı sorumlu tutacak teşvik sistemlerini içermesi gerekmektedir [39]. TKY'nde dış müşterilerin tatmini kadar, iç müşterilerin tatmini de önem taşımaktadır.

3.4. Toplam Kalite Yönetimi ve Klasik Yönetim Teorisinin Karşılaştırılması

TKY'nin uygulanabilmesi ve sürekli gelişme sürecinin bir şirkette kalıcı olabilmesi için yönetim felsefesi ve modelinin bu anlayışa uygun olması gerekir. Öncelikle yapılması gereken klasik yönetimden (Taylorizm'den) uzaklaşarak TKY modeline geçilmesidir. Farkları daha net görebilmek için klasik yönetim modeli ile TKY modelini kıyaslamakta fayda vardır [11, s.37]. Tablo 3.1'de klasik yönetim modeli ile TKY modelinin karşılaştırılması yer almaktadır.

Tablo 3.1. Klasik Yönetim Modeli ile TKY Modelinin Karşılaştırılması [11, s.55-57]

Klasik Yönetim Modeli	Toplam Kalite Yönetimi Modeli
Muayeneye dayalı kalite	Önlemeye dayalı kalite
Yüksek kalite ile artan maliyet	Yüksek kalite ile düşen maliyet
Optimum stok	Sıfır stok
Spesifikasyon limitleri arası üretim	Hedef değerde üretim
Sorunlar çıktıkça çözüm geliştiren yönetim	Olası sorunları düşünüp bunları önleyen yönetim
İhtisaslaşma ile sistem geliştirme yaklaşımı	İşbirliği ile sistem geliştirme yaklaşımı
Fonksiyonların kesin ayırımına dayalı organizasyon	İşin ideal biçimde yürütülmesine dayalı organizasyon
Kabul edilebilir hata düzeyini hedefleyen üretim	Sıfır hatayı hedefleyen üretim
Ödül ve cezaya dayalı motivasyon	Onurlu çalışmaya ve bunun takdir edilmesine dayalı motivasyon
Hiyerarşiye dayalı öncelikler	Müşteri tatminine dayalı öncelikler
Rekabete dayalı tedarik sistemi	Karşılıklı anlayış ve güvene dayalı tedarik sistemi
Kar maksimizasyonunu hedefleyen güdülenme	Performansı geliştirmeyi hedefleyen güdülenme
Ulusal/Uluslararası standartlara göre ürün kalitesi	Müşteri ihtiyaçlarına cevap veren ürün kalitesi
Kalite kontrol fonksiyonunun sorumluluğunda kalite güvencesi	İşi yapanların sorumluluğunda kalite güvencesi
AR-GE ve pazarlamanın sorumluluğunda ürün tasarımları	Üreten ve satanların da katkısıyla ürün geliştirme
Optimum fire veya yeniden işleme	Sıfır fire veya yeniden işleme
Optimum 1.kalite/2.kalite oranı	Sadece 1.kalite ürün üretimi
Evrimsel hızla gelişme	Devrimsel hızla gelişme
İşbaşında eğitimle sağlanan bilgi ve beceri	İşbaşında eğitim kadar temel eğitimle geliştirilen bilgi ve beceri
Fayda-maliyet analizine dayalı yatırım/işletme kararları	Kaliteyi geliştiren her uygulama ve yatırımı benimseyen yönetim anlayışı
İşi en iyi bilen, o işi yöneten olduğuna inanan anlayış	İşi yapanın, o işi en iyi bildiğine inanan anlayış
Hatalı uygulamaları önlemek için prosedürler geliştiren yönetim	Çalışanların fikirlerinden yararlanarak hataları önleyen yönetim
Tecrübe ve inisiyatife dayalı yönetim kararları	İstatistik ve kantitatif analizlere dayalı yönetim kararları

BÖLÜM 4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN MOTİVASYON FAKTÖRLERİ

Firmaların TKY'ni uygulamaya başlamalarında çeşitli nedenler etken olmaktadır. Her firma için farklı nedenler etken olabileceği gibi, benzer nedenlerin etken olması da mümkündür. Bu bölümde, firmaları TKY'ne iten nedenler, yani TKY'nin motivasyon faktörleri incelenmektedir.

Günümüz şirketlerini, etkileyen üç güç söz konusudur. Bunlar, müşteriler, rekabet ve değişimdir. Bunlar geçmişte de firmaları etkileyen güçler olsalar da, bugünkü özellikleri ve etkileri geçmiştekinden çok farklıdır. Bu üç güç, iş dünyasını tamamen değiştirmiş, yepyeni bir iş dünyası yaratmıştır [51, s.15]. Geçmişteki koşullara göre tasarlanmış şirketlerin, kendilerini yeni koşullara adapte etmeden başarılı olmaları mümkün değildir. Bu üç güç, hem TKY'nin ortaya çıkışında, hem de firmaların TKY'ni benimsemelerinde etkili olmuştur.

Kaliteyi iyileştirme nedenlerini, pazar çekme, organizasyon itme, rekabet ve diğer nedenler şeklinde sınıflandırmak mümkündür. Pazar çekme, müşteri ve kullanıcıların ihtiyaçları ve tatmini ile; organizasyon itme ise, firmanın teknik potansiyeli, organizasyondaki değişiklikler ve sermaye ile ilgilidir. Rekabet ise her türlü rekabetçi hareketler olarak tanımlanabilir. Tüketici dernekleri, sertifikasyon talepleri vb. de ürün kalitesinin iyileştirilmesine neden olan diğer nedenlerdir [52].

İngiliz ve Japon firmaları ele alınarak yapılan bir araştırmada firmaların TKY'ne geçiş nedenlerinin, rekabet baskısı, sertleşen dış çevre, üst yönetimin ileri görüş sahibi olması ve düşük kar gibi nedenler olduğu tespit edilmiştir [53]. 1994 yılında Türkiye'de TKY'ni uygulayan ve uygulamaya başlayan bir grup firma üzerinde yapılan bir araştırmada da; firmaları TKY'ne iten nedenlerin, rekabet, yeni vizyonların sonucunda ortaya çıkan değişim isteği ve mevcut yönetim tarzından kaynaklanan sorunlar olduğu saptanmıştır [54] .

TKY'nin yaygınlaşması, TKY'nden elde edilen faydaların toplumda bilinir hale gelmesi ve kalite güvence sistemlerinin itici gücü de TKY'ne geçişte firmaları etkileyen unsurlardır. Bu nedenle TKY'nin motivasyon faktörlerini altı grup altında toplayabiliriz. Bunlar, rekabet, müşteriler, vizyonların yarattığı değişim isteği, firma içinde yaşanan sorunlar, TKY'nin bir reklam unsuru olması, kalite güvence sistemlerinin etkisidir.

Bu faktörler ayrı ayrı incelenmekle birlikte, aslında birbirleriyle içiçe olup yakından ilişkilidirler. Örneğin 'Amerika'nın en büyük şirketlerinden biri olan Aluminum Company Of America (Alcoa)'nın TKY'ni uygulamaya başlaması, hem dünyada yaşanan değişimlere paralel olarak rekabet koşullarının değişmesi ve sertleşmesi, hem de yepyeni bir vizyona sahip olan Paul H. O'Neill'in Alcoa'nın başına geçmesiyle gerçekleşmiştir' [55].

4.1. Rekabet

Günümüzde hem rekabet, hem de rekabetin çeşitleri artmıştır [51, s.19].Yirminci yüzyılın ikinci yarısında sanayi ve ticarete yeni bir döneme girilmiş; korumacılık büyük ölçüde kaldırılmış, gümrük oranları azaltılmış, yabancı sermayeye geniş imkanlar tanınmış, güçlü ve dinamik kuruluşların ulusal sınırların ötesine erişmelerine fırsat verilmiş, kısacası küreselleşme ortaya çıkmıştır. Bunun sonucu olarak da hem iç, hem de dış pazarlarda rekabet yoğunlaşmış ve sertleşmiştir [11, s.9]. Aynı işi yapan rakip şirketlerin çoğalması tüm pazarın yapısını değiştirmiştir. Küreselleşme nedeniyle aynı pazarda rekabet etme özgürlüğüne sahip olan firmalardan üstün olanlar rekabet eşiğini yükseltmekte, performansı iyi olanlar diğerlerini pazardan silmektedirler. Üstün firmaların sunduğu en düşük fiyat, en yüksek kalite ve en iyi hizmet, kısa zamanda tüm rakip firmalar için bir standart oluşturmaktadır [51, s.19]. Bu nedenle firmaların varlıklarını sürdürebilmeleri için kendilerine rekabet üstünlüğü sağlayacak yeni bir yönetim tarzına ihtiyaçları vardır. Geçmişteki koşullara ve geçerli olan kurallara göre ortaya çıkmış olan eski yönetim tarzlarının, yeni gerçeklerle bağdaşması mümkün değildir. Bugünün gerçeklerine uygun yeni yönetim tarzının benimsenmesi gerekir. Peki ama hangi yönetim tarzı seçilmelidir ?

Yeni rekabet ortamında varlık sürdürebilen ve başarılı olan kuruluşlar incelendiğinde, bunların ortak özelliklerinin TKY felsefesini ve onun getirdiği yaklaşımı benimsemek olduğu görülmektedir [11, s.9]. Kalite yönetimi ile varlık sürdürebilme arasında sıkı bir ilişki vardır. Kalite yönetimi, varlık sürdürebilme kavramının önemli bir parçasıdır. Deming'in prensiplerinin çoğu bu amaca hitap etmektedir [18]. Varlık sürdürebilmek için, rekabet gücünü arttırmak ya da en azından korumak zorunludur.

Rekabet gücünü ve pazar payını arttırmak amacıyla TKY'ne geçilmektedir [33]. Rekabet gücünü belirleyen iç ve dış faktörler mevcuttur. İç faktörler, stratejik seçimlerle ve bu seçimleri destekleyerek toplam performansı belirleyen politika ve faaliyetlerle ilişkilidir. Rekabet gücünü belirleyen bu iç faktörler, etkinlik, verimlilik ve esnekliktir. Bunlar birbirlerinden bağımsız değildirler [56].

Süreç değişkenliklerini ve bu nedenle oluşan hatalı çıktıları azaltmak amacıyla yapılan kalite iyileştirmenin, hem müşteri tatminini arttırdığı, hem de istenilen miktardaki nihai ürün için kullanılan kaynakların miktarını azaltarak verimliliği arttırdığı görülmektedir. Kalite iyileştirme aynı zamanda etkinlik ve esneklik artışını da sağlamaktadır. Ürün ve hizmetlerin kalitesi sayesinde müşteri kazanma ve elde tutma, pazardaki değişikliklere kısa sürede cevap verebilme, ürün ve süreçlerde rekabet avantajı yaratan olumlu gelişmeler, etkinliği arttırmaktadır. Esneklik ise, bütün değer katan süreçlerin döngü sürelerinin azaltılmasını gerektirmekte olup, kalite iyileştirme bu amaca da hizmet etmektedir. Etkinlik 'doğru işi yapma' ile, verimlilik 'iş doğru yapma' ile, esneklik ise, 'doğru işi mümkün olan en kısa zamanda yapma' ile ilişkilidir [56].

Kısacası, kalite iyileştirmenin müşteri tatmini yanında, verimlilik, etkinlik ve esneklik artışı sağladığı bir gerçektir. Bu nedenle 'ürün kalitesinin iyileştirilmesi, firmaların rekabet avantajı kazanmaları ve sürdürebilmelerinde önem taşıyan bir rekabet aracıdır. Ürün kalitesinin arttırılmasına karşılık, çeşitli rekabetçi reaksiyonlar ortaya çıkmaktadır. Ürün kalitesini iyileştirme biçimi, rakipler tarafından reaksiyon biçimini, reaksiyonun yoğunluğunu ve hızını belirlemede bir faktör olarak gözönüne alınmaktadır. Yapılan bazı araştırmalarda, özellikle ürün ya da hizmetlerin kalitesi değiştiğinde, firmaların birbirlerini taklit ettikleri sonucuna varılmıştır. Ürün kalitesinin iyileştirilmesine karşı oluşan rekabetçi tepki, genellikle ürün kalitesini

iyileştirmek şeklindedir. Endüstri içinde düzenli olarak ürün kalitesi iyileştiriliyorsa, rakiplerin sayısı fazla ise, kalite iyileştirmeye başlayan firmaların karlarındaki büyük ölçüde artış olmuş ise, güvenilirlik ya da algılanan kalite artmış ise rakiplerin reaksiyon yoğunluğu artmaktadır'[52].

Kalite iyileştirmenin ve bundan elde edilen faydaların rakipler tarafından algılanmasıyla birlikte, reaksiyon sürecinin başladığı ve kalite iyileştirmelerin hızla yayıldığı görülmektedir. 'Günümüzde rekabet daha yoğun hale geldiği için, rekabetçi faaliyetlerde erken davranmanın önemi giderek artmaktadır. Giderek daha fazla sayıda firma, müşterilerinin ihtiyaçlarını daha iyi karşılayabilmek ya da rekabet pozisyonunu güçlendirmek amacıyla ürün ve hizmetlerini iyileştirmek için kaçınılmaz bir yönetim tarzı olan TKY'ne geçmektedir'[52].

4.2. Müşteriler

1980'li yılların başından bu yana satıcı-müşteri ilişkisindeki baskın güç değişmeye başlamış, 1950, 60 ve 70'lerdeki büyüyen kitle pazarının yerini, ne istediklerini, ne kadar ödemek istediklerini ve istedikleri şartlarda nasıl alacaklarını bilen müşteriler almış ve böylelikle üstünlük müşteriye geçmiştir. Artık dünyanın her yerinde çok daha fazla üretici bulunmaktadır. Ayrıca gelişmiş ülkelerde nüfus artışı eskisine göre daha az olduğundan ve pek çok ürün için pazar doyma noktasına geldiğinden talep artışı söz konusu değildir. Artan arz ve azalan talep müşterilerin yaptırım gücünü arttırmaktadır [51, s.16-19].

Tüketici araştırmaları göstermektedir ki, günümüzde tüketicilerin kalite talepleri geçmiştekinden çok daha fazladır [57, s.6]. Artan arz nedeniyle müşteriler artık daha fazla seçeneğe sahip olduklarından dolayı, kendi özel gereksinimlerine göre tasarlanmış ürün ve hizmetleri talep etmektedirler. Bir kez üstün mal ve hizmetlerle karşılaşan müşteriler artık daha azını kabul etmeye yanaşmamaktadırlar [51, s.16-17]. Amerikan Stratejik Planlama Enstitüsü (SPI) tarafından yapılan bir araştırmada, algılanan ürün ya da hizmet kalitesinin, bir işin başarısını etkileyen en önemli faktör olduğu ortaya çıkmıştır [58]. Müşterilerin kaliteyle ilgili artan beklentileri ve bu beklentileri karşılamak için bir yol bulma zorunluluğu firmaları TKY'ne yöneltmektedir [49].

Kitle pazarı zihniyetiyle büyüyen şirketlerin müşteriler hakkında kabul etmekte en çok zorlandıkları gerçek, her bir müşterinin önemli olduğudur. Bugün bir müşteri kaybedildiğinde, yarın yenisinin gelmeyeceği bilinmelidir [51, s.18]. Müşterilerin memnun olması yetmez. Memnun olmayan müşteri marka değiştirdiği gibi, memnun olan müşteri de kaybedecek bir şeyi olmadığı ve belki kazanabileceği için marka değiştirebilir [17, s.117]. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki, günümüzde tüketiciler firma değiştirmeye çok daha isteklidirler. Bu isteğin sebebi sadece daha ucuz fiyat değil, daha iyi hizmet vb.dir [57, s.6].

Artık müşteriler kaliteli ürün ve hizmetler için daha fazlasını ödemeye isteklidirler [57, s.6]. Birçok firma, tüketicilerin kaliteli ürünler için daha fazla para ödemeye istekli olduklarının farkına varmaktadır. Gallup tarafından 1994'te yapılan bir araştırmayla Amerikan tüketicilerinin, daha iyi kaliteli bir araba için %21, daha iyi kaliteli bir bulaşık makinası için %42, daha iyi kaliteli bir televizyon için %67, daha iyi kaliteli bir mobilya için %72 daha fazla ödemeye razı oldukları ortaya çıkmıştır [58].

Tatmin edilmeyen her müşteri, aldığı düşük kaliteli ürün ve hizmetle ilgili kötü tecrübelerini ortalama on kişiyle paylaşacak ve bu kişiler firmanın gelecekteki müşterileri arasında yer almayacaklardır [57, s.6]. İş dünyasında kar, tekrar tekrar ürün ya da hizmeti satın alan müşterilerden, ürün ve hizmeti överek firmaya yeni müşteriler kazandıran müşterilerden sağlanır. Kendi isteğiyle gelen müşterilerin, reklam ve diğer ikna yöntemleri sonucu gelenlerden on kat daha fazla kar sağladığı görülmektedir [17, s.117].

Tüketicilerin kalite taleplerindeki artış, firma değiştirmeye ve daha iyi kalite için daha fazla ödemeye isteklilik, memnun müşterilerin firmanın en önemli reklam kaynakları olması, firma içinde bir TKY stratejisinin geliştirilmesine neden olmaktadır. Müşteriler bilançoda görülmemekle birlikte, bir firmanın en önemli varlıklarıdır. Bu varlıklar arttıkça organizasyonun varlığını sürdürmesine yardımcı olacaklardır [57, s.6]. Bu nedenle, müşteri tatminini sürdürmek ve dolayısıyla varlık sürdürmek isteyen organizasyonlar, bu tatmini sağlamanın ve sürdürmenin en uygun yolunun, müşteri tatminine odaklanan TKY'ni benimsemek olduğunu görmekte ve TKY'ni uygulamaya başlamaktadırlar.

4.3. Vizyonların Yarattığı Değişim İsteği

Müşteriler ve rekabet ile birlikte değişimin kendi yapısı da değişmiş, süreklilik kazanmıştır. Ayrıca değişimin hızı da artmıştır [51, s.20]. Hızla değişen rekabet koşulları organizasyonlar için, sürekli olmayan çevresel değişimler yaratmaktadır. Bunlar, teknolojik, ekonomik, demografik, toplumsal önceliklerdeki değişimler, vb. dir. Yaşayan her canlı organizmanın hızla değişen ortamda varlık sürdürebilmesi için, kendi içinde değişimi ve dönüşümü sağlayacak bir strateji geliştirmesi gerekmektedir. Varlıklarını sürdürmek isteyen firmalar, yeni organizasyonel yapılar geliştirmeli; daha esnek olabilmek için elemanlarına eğitimler vererek çeşitli yetenekler kazandırmalı; hataları önleyecek, döngü süresini kısaltacak ve kaliteyi arttıracak şekilde süreçlerini yeniden düzenlemelidirler [59]. Kısacası, dış çevrede meydana gelen değişikliklere uyum sağlayacak şekilde kendi içlerinde de değişimi başlatmalıdırlar.

Bazı firmalar, değişim ihtiyacının bilincine varılması; yeni fikirlerin ortaya çıkışında dış kaynakların önemli bir rol oynaması; yönetim değişikliği ve kaliteye bağlı bir üst düzey yöneticinin atanması; yeni bir firma stratejisinin belirlenmesi, mevcut üretim teknolojisi ve tekniklerinin artık kullanılamayacağının farkına varılması; gözle görülür bir iyileşme ihtiyacının duyulması; firmanın yeniden yapılanması; vb.gibi nedenlerle TKY'ni uygulamaya başlamaktadırlar [33]. Bu nedenlerin altında yatan ve organizasyonu değişime iten ana güçler şöyle sıralanabilir :

1. Mevcut durumdan memnuniyetsizlik (Kar, kalite, vb. gibi performans seviyelerinden ve bunların eğilimlerinden kaynaklanan tatminsizlik)
2. Daha iyi koşullara ulaşma isteğinin yarattığı güçlü bir etki (Bu istek, genellikle vizyon tanımının içinde yer almaktadır. Hedefler ve performans özellikleri gibi simgelerle arzu duyulan gelecek tanımlanmaktadır.)
3. Vizyonu gerçeğe dönüştürecek iyi tasarlanmış bir stratejinin çekiciliği

Bu koşulların üçü de yöneticilerin değişim ihtiyacı hissetmeleri için gereklidir. Bunlardan herhangi birinin olmaması durumunda, yönetimi organizasyonel değişim konusunda harekete geçirecek motivasyon kaybolacaktır [44]. Değişim ihtiyacının hissedilmesi ile yeni bir yönetim tarzı arayışı başlamaktadır. Bu arayış sonunda da TKY'nin yeni vizyonları gerçeğe dönüştürecek en etkin yönetim tarzı olduğu görülmektedir.

Akademik ve yönetsel literatüre bakıldığında görülmektedir ki, değişim kaçınılmazdır. Yöneticilerin değişimi yönetme biçimine göre, organizasyonun proaktif ya da reaktif bir davranış içinde olduğunu belirlemek mümkündür. Gallop tarafından 50 tane İngiliz imalat firmasında değişim konusunda yapılan araştırmada, firmalardan %81'inin değişim için ne yapılması gerektiğini bilmediği ortaya çıkmıştır [60]. Bazı firmalar için kalite iyileştirmenin esas amacı, dünya çapında kalite seviyesine ulaşmak ve hatta bu seviyeyi aşmak olabilir. Bu amaç aynı zamanda, rekabet gücünü arttırmak ve devam eden gelişmeyi sağlamak için atılan proaktif bir adımdır [33]. Proaktif davranış içinde bulunan organizasyonların TKY'ni ilk benimseyen organizasyonlar oldukları ve diğer organizasyonların onları takip ettikleri görülmektedir. Sahip oldukları geniş vizyon bu organizasyonların TKY'ne geçmelerini sağlamış ve kendi içlerinde başlattıkları değişimin etkileri giderek tüm organizasyonlara yayılmıştır. Reaktif davranış içinde bulunan organizasyonlar, daha geç de olsa değişim ihtiyacının bilincine vararak TKY'ne geçmeye başlamışlardır.

4.4. Firma İçinde Yaşanan Sorunlar

Toplam kaliteye duyulan büyük ilginin nedeni, mevcut planlama, bütçeleme, finans ve pazarlama yaklaşımlarının çoğu organizasyonda başarısızlığa uğramasıdır [8]. Düşük kalitenin maliyetleri arttırması inkar edilemez bir gerçektir. Müşteri istek ve beklentilerini karşılamada başarısız olan firmaların maliyetlerinin, planlanan rakamları aştığı görülmektedir [50]. Başarılı olduklarından dolayı değişim ihtiyacının farkına varamayan birçok organizasyona raslanmaktadır [59]. Firma içinde yaşanan sorunlar, değişim ihtiyacını ortaya çıkaran katalizatörlerdir. Düşük verimlilik, teslim performansında yetersizlik, fonksiyonel kalite yaklaşımından kaynaklanan problemler, istenmeyen finansal sonuçlar, bu sorunlardan bazılarıdır [33]. Bu sorunların aşılabilmesi için firmaya farklı bir perspektiften bakılması ve bu sorunların üstesinden gelebilecek yeni yaklaşımlar aranması gerekmektedir.

Bürokratik yönetim tarzı ve çok fazla sayıda organizasyonel katman olması nedeniyle, bu katmanlar arasında ve firma ile müşteriler arasında iletişim kopukluklarının olması, ürünün pahalı ve performansının düşük olması da firma içinde yaşanan sorunlardan ve firmaları TKY'ne iten nedenlerdendir [41].

1988 yılında Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü'nü kazanan Motorola'nın TKY'ne geçişi de kalite problemleri ve kaliteden memnuniyetsizlik nedeniyle gerçekleşmiştir. 1979 yılında bir üst yönetim toplantısı sırasında Motorola'nın satış müdürünün kalitelerinin beş para etmediğini, mevcut kaliteden kesinlikle memnun olmadığını ve bu konuda birşeyler yapmak zorunda olduklarını söylemesiyle, gözler kalite üzerine çevrilmiştir. Bunun sonucunda bütün organizasyonu kalite konusunda yenileme kararı alınmış ve TKY'ne geçilmiştir [61].

TKY'nin, uygulayan firmalara sağladığı başlıca avantaj ve faydalar, kar ve rekabet gücü artışı, organizasyonel etkinlik artışı ve müşteri tatmininin artışıdır. TKY, firmanın iş süreçlerini iyileştirmesi ve modernleşirmesi sayesinde aynı kaynaklarla daha fazla üretim yapabilmesini (verimlilik artışı) ve hem iç hem de dış müşteri ihtiyaçlarının bilincine vararak, doğru olanı ilk seferde doğru olarak yapmasını (etkinlik artışı) sağlamaktadır. Artan verimlilik ve etkinlik, maliyetleri düşürmekte, müşteri devrini azaltmakta, satışları arttırmakta, daha düşük pazarlama maliyetleri ile firmaya yeni müşteriler kazandırmaktadır. Ayrıca, takım çalışmaları ile birimler arasındaki işbirliğinin artması, firma içinde TKY'nin yarattığı ortak bir dil ve güçlü bir müşteri odağı sayesinde iletişimin artması, çalışanların katılımının artması, personel devrinin azalması, yönetimle çalışanlar arasındaki ilişkilerin iyileşmesi, hedefler üzerine daha fazla yoğunlaşılması, TKY'nden elde edilen organizasyonel etkinlik artışının göstergelerindendir [57, s.7-9].

Toplam kalite yönetiminin geniş perspektifi, yeni anlayışlar ve pratikte çok büyük faydalar sağlamıştır [8]. TKY'nin sağladığı faydaların mercek altına alınmasıyla, firma içinde yaşanan sorunlar ve mevcut durumdan kaynaklanan memnuniyetsizlik, TKY'ne geçişte itici bir güç olmaktadır. Mevcut durumun ve sorunların yarattığı dezavantajları avantaja dönüştürmek isteyen firmalar, günümüzde bunu en doğru biçimde gerçekleştirmelerine imkan tanıyan yönetim tarzı olan TKY'ni benimsemektedirler. Dezavantajları avantaja dönüştürmek, aynı zamanda stratejik bir perspektife sahip olan TKY ile mümkündür.

4.5. Toplam Kalite Yönetimi'nin Bir Reklam Unsuru Olması

TKY'nin sonuçlarının ortaya çıkması, TKY'ni uygulayan firmaların elde ettikleri başarılarla medyada yer alması ve TKY'nin toplumda bilinir hale gelmesi, TKY'ne geçişte hem tedarikçi firmaları, hem müşteri firmaları, hem rakip firmaları, hem de başka sektörlerdeki ve başka ülkelerdeki firmaları etkileyen bir motivasyon faktörü olmaktadır. Firmaların TKY'ni uygulamaya başlamalarında, ulusal kalite ödüllерinin de önemli bir etkisi söz konusudur.

1980 yılında Amerikan TV kanalı NBC'de yayınlanan 'Japonlar yapabiliyorlarsa biz neden yapamıyalım ?' adındaki televizyon programı, Amerikan kalite hareketinin başlamasında tarihi bir rol oynamıştır. 1980'lerde kalite çember faaliyetleri A.B.D.'nde hızla tanınmaya ve uygulanmaya başlanmış, 80'lerin ortalarında yönetimin bağlılığının gerekliliği ve üst yönetimin liderliği önem kazanmıştır. Bunun sonucunda birçok firma, yöneticilerini motive ederek firma çapında kalite faaliyetlerini teşvik etmeye çalışmıştır. Son yıllarda bu eğilim giderek artmaktadır. Sonuçta Japonların toplam kalitesiyle tanışan ve başarıyla uygulayan şirketler ortaya çıkmıştır [62].

1980'lerin başlarında Amerikan medya topluluğu da kalite hareketini dikkatle izlemeye başlamış ve bu konudaki bilgiler hızla yayılmıştır. Kalite hareketi konusunda kayda değer sayıda makele medyada yer almıştır. TKY'ni sadece moda olduğu için uygulamaya başlayan bazı firmalar bile olmuştur [62].

TKY bir reklam aracı olarak görülmektedir. Örneğin, 'İsveç'teki Asea Brown Boveri (ABB) firması, toplam kalite çalışmalarına başladıktan hemen sonra, henüz bir gelişme kaydetmediği halde vizyonunu yaymak amacıyla medyayı kullanmaya başlamıştır. Bunun bir nedeni, çalışanlarla medya vasıtasıyla iletişim kurmanın ve bu yolla verilecek mesajların, firma içi kanalları kullanarak verilecek mesajlardan daha etkin olacağı düşüncesidir. Bir diğer neden de medyanın, çalışanlara, tedarikçilere, müşterilere yani tüm topluma ulaşmasıdır. Bu şekilde ABB'nin, endüstriyel teşebbüslerin geliştirilmesine önderlik eden önemli bir organizasyon olarak geniş çapta tanınacağı düşünülmüştür. Ayrıca ABB'nin yöneticilerine göre, istenilen mesajın yayılmasında medyanın başarılı olarak kullanılması, elde edilen başarının en önemli nedenlerinden biridir' [63].

Kalite konusundaki başarılarıyla tanınan firmaların TKY uygulama süreçlerinin incelenmesi, inceleyen firmaların kalite iyileştirme faaliyetlerine başlamalarında önemli rol oynamaktadır. Bu kıyaslama çalışmasının çıktıları, bir uygulama planı olarak da kullanılabilir. Ayrıca kalite ödüllerinin ortaya koyduğu modeller ve kalite gurularının tavsiyeleri de uygulama planının ana bileşenleri olarak ele alınabilmektedir [33].

TKY'ni uygulayan ve kendi firmalarında TKY'ni uygulamak isteyen tedarikçilerine yol göstererek yardımcı olan firmalar da TKY'ne geçişte önemli rol oynamaktadırlar [33]. Bunun tersi de söz konusudur. 'Tedarikçi firmalarının TKY'ni uygulamaları ve sonuçlarından memnun olmaları nedeniyle, müşteri firmalar da kendi şirketlerinde TKY'ni uygulamaya başlamaktadırlar'[26].

1950'lerden beri çeşitli ülkelerde, firmaları kalite iyileştirmeye teşvik etmek, TKY'ni tanıtmak ve yaygınlaştırmak amacıyla, çeşitli kalite ödülleri verilmektedir (Bkz. Sayfa 7). Ödül kazanan firmaların kamuoyu tarafından tanınması, firmalar için büyük bir reklam unsuru olmakta, prestij sağlamak ve diğer firmaları da kalite iyileştirme ve TKY'ne geçme konusunda motive etmektedir.

Amerika'da Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü'nün (MBNQA) ortaya çıkışı, ülke çapında bir kalite iyileştirme kampanyasına öncülük etmiştir. Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü, kalite iyileştirmenin Amerikan firmaları arasında geniş çapta teşvik edilmesine ve yayılmasına neden olmuştur [62].

Ulusal kalite ödüllerinin kriterleri, iyi tanımlanmış oldukları ve genel olarak kabul görmüş oldukları için, birçok firmada özdeğerlendirme amacıyla da kullanılmaktadır. Özdeğerlendirme nedenlerine bakıldığında, bir kalite ödülüne başvurma isteğinin de nedenlerden biri olduğu görülmektedir [20]. Ayrıca 'ödül kriterleri, ödüle başvurmayan firmalarda, kendi TKY sistemlerini geliştirmek amacıyla da kullanılmaktadır. Bu kriterler firmalara, yapmaları gereken iyileştirmeler konusunda ışık tutmaktadır' [13]. Kısacası kalite ödülleri de, TKY'ne geçişte bir motivasyon faktörü olmakta ve TKY'nin gelişmesi ve yaygınlaşmasında önemli bir rol oynamaktadırlar.

4.6. Kalite Güvence Sistemlerinin Etkisi

Birçok firmada, bir kalite standardının ve güvence sisteminin oturtulması, TKY'ne giden yolda önemli bir adım olarak kabul edilmektedir. Sürekli iyileştirme sürecini destekleyecek bir yapı oluşturmak, değişkenlikleri azaltmak, uyumu arttırmak, temel prosedürleri ve standartları oluşturmak amacıyla, firma içinde formal bir kalite güvence sisteminin geliştirilmesi ve bunun sonucunda da aşamalı ve evrimsel olarak TKY'nin geliştirilmesi söz konusu olmaktadır [33]. Örneğin, İsveç'teki Ericsson firması önce kalite güvence sistemini geliştirerek kalite güvence sistem sertifikasını almış, ardından TKY'ni uygulamaya başlamıştır [63]. Kalite güvence sistemi kurma çalışmaları, TKY'ne zemin hazırlamakta ve geçişi kolaylaştırmaktadır.

İlk olarak ISO tarafından 1987 yılında yayınlanan ISO 9000 Kalite Yönetimi ve Kalite Güvencesi Standartları'nın temelinde, nihai ürünün muayeneye tabi tutulması yerine, üretim sisteminin muayeneye gerek kalmayacak şekilde güvenceye alınması fikri yatmaktadır. ISO 9000, işletmenin koşullarına uygun bir kalite güvence sisteminin geliştirilmesinde veya bir başka organizasyonun kalite güvence sisteminin değerlendirilmesinde esas olarak kullanılabilecek bir modeldir. Bu modele uygunluk, bir işletme için birçok ülkede kabul edilmiş olan uluslararası standarda uygun bir kalite güvence sistemine sahip olmak anlamına gelmektedir [2, s.11-12].

İşletmeler, ISO 9000 standartlarına uygunluk belgesini, müşterilerin belgelendirilmiş firmalardan mal ya da hizmet almayı kabul etmeleri (özellikle ihalelerde), kalite sistemlerinin ISO 9000'e uygunluğunu ispatlamak istemeleri, bu belgenin pazarlamada avantaj sağlayacak olması ve yasal zorunluluklar nedeniyle almak istemektedirler [2, s.28]. 1994 yılında Avustralya'da yapılan bir araştırmada çoğunlukla, belgelendirmenin gerekli görüldüğü ve geniş çaplı kalite yönetimi özdeğerlendirme çalışmalarına doğru yararlı bir adım olarak kabul edildiği saptanmıştır [20].

İşletmelerin ana hedefi toplam kalite olmalıdır. ISO 9000'e uygun bir kalite güvence sistemi kurmak, bu hedefe ulaşmada önemli bir aşama olarak değerlendirilmelidir [2, s.28]. Bir kalite güvence sistemi kurmak, TKY'ni uygulamak demek değildir. Ayrıca kalite güvence sistemleri, TKY'nin alternatifi de değildir. 'ISO 9000 standartları, firmanın kalite süreçlerinin tanımlanmasını ve dokümantasyonunun

yapılmasını zorunlu kılmakta, ancak kalite süreçlerinin nasıl geliştirileceğini belirtmemektedir. Bir ISO 9000 belgesine sahip olmak, kaliteli ya da hatasız ürün veya hizmet üretimini sağlamamakta, sadece firmada temel bir kalite sisteminin mevcut olduğunu ve firmanın müşterilerine kaliteli ürün ve hizmetler sunabilecek yetenekte olduğunu göstermektedir. ISO 9000 standartlarının firmanın TKY sürecine entegre edilmesi ile önemli faydalar elde edilecektir' [43].

1997 yılında Malezya'daki imalat firmaları baz alınarak yapılan bir araştırmada, ISO 9000 belgeli firmaların daha yüksek oranda, kalite programlarını uygulamaya eğilimli oldukları ortaya çıkmıştır. Bu durum, ISO 9000 sertifikası alabilmenin TKY'ni başarıma yolunda yararlı bir adım olduğu hipotezi ile tutarlıdır. Aynı zamanda Malezya Standartlar ve Endüstriyel Araştırma Enstitüsü tarafından 1995 yılında ISO 9000 belgeli Malezya firmaları arasında yapılan araştırmanın bulguları da bu hipotezi desteklemektedir [64].

Kısacası, bir kalite güvence sisteminin firma içinde kurulması ve tüm dünyada kabul edilen ISO 9000 standartlarına uygun olduğunun belgelendirilmesi, hem TKY'nin gerek duyduğu altyapıyı sağlamakta, hem firmaları TKY'ne geçme konusunda cesaretlendirmekte, hem TKY'nin uygulanmasını kolaylaştırmakta, hem de TKY'nin başarısında etkili olmaktadır.

BÖLÜM 5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARINI DEĞERLENDİRME MODELLERİ VE ELDE EDİLEN SENTEZ MODEL

Bu bölümde, öncelikle TKY uygulamalarını değerlendirmeye neden ihtiyaç duyulduğu açıklanmaktadır. Daha sonra, bu çalışmada sunulan yeni modelin geliştirilmesinde yararlanılan, literatürde yer alan TKY uygulamalarını değerlendirme modelleri ile yine değerlendirme amacıyla kullanılan ulusal kalite ödülleri özet olarak verilmektedir. Literatürde yer alan birçok modelde olduğu gibi, geliştirilen bu yeni modelin de temelinde var olan kalite öncülerinin prensipleri ise 1. bölümde detaylı olarak incelendiği için bu bölümde tekrarlanmamaktadır. Ulusal kalite ödülleri ve kalite öncülerinin (Deming, Juran, Crosby) prensipleri de ‘model’ olarak anılmaktadır. Daha sonra, bütün modellerin detaylı olarak incelenmesi sonucunda elde edilmiş olan sentez model ve bu modelin bileşenlerinin içeriği detaylı olarak açıklanmaktadır.

5.1. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarını Değerlendirme İhtiyacı

TKY’nin kökleri daha eskilere dayanmakla birlikte, uygulanmaya başlaması yaklaşık yirmi yıllık bir süreyi kapsamaktadır. Bu süre zarfında gerçek anlamda TKY’ne başlayan firmalar olduğu gibi, TKY adı altında fakat TKY ile ilgisi olmayan çeşitli uygulamalara başlayan firmalar da mevcuttur. TKY’nin bazı firmalar tarafından, başka yönetim tarzları ile karıştırıldığı ve başka türlü uygulamaların yapılarak, TKY’nden beklenen faydaların elde edilemeyeceği düşüncesinin ortaya çıktığı görülmektedir. TKY’ne başladıklarını ve istedikleri sonuçları elde edemedikleri için daha sonra vazgeçtiklerini ifade eden firmalar da mevcuttur. Eğer uygulanan yönetim tarzı tam anlamıyla TKY değilse, elde edilen sonuçlar da TKY’nin sonuçları olmayacaktır. Doğru sonuçları almak için, öncelikle doğru uygulamayı yapmak gerekir.

TKY'nin firmaya sağladığı sonuçları değerlendirebilmek için, öncelikle uygulanan yönetim tarzının TKY olup olmadığını belirlemek gerekmektedir. Eğer TKY bütün koşullarıyla uygulanıyorsa, elde edilen sonuçlar TKY'ne atfedilebilir. Aksi halde, elde edilen sonuçlar TKY'nin değil, uygulanan yönetim tarzı ne ise onun sonuçlarıdır. Bu nedenle TKY adı altında başlatılan uygulamaların aslında TKY'nin öne sürdüğü koşulları ne ölçüde gerçekleştirdiğini ortaya çıkarmak, hem TKY'ni hakkıyla uygulamak isteyen firmalara ışık tutacak, hem de elde edilen sonuçların gerçekten TKY'nin sonucu olup olmadığını belirleyecektir.

TKY'ni uygulamalarında bugün bulundukları noktayı bilmeyen firmalar, yarın daha iyi bir noktada olacaklarına nasıl inanabilirler ? Ölçülemeyen hiçbirşey yönetilemez [65]. Bu nedenle her konunun olduğu gibi, TKY uygulamalarının değerlendirilmesi de büyük önem taşımaktadır. Bu noktada değerlendirmede hangi kriterlerin ele alınacağı, yani hangi TKY değerlendirme modelinin kullanılacağı sorusu ortaya çıkmaktadır.

Literatürde, TKY uygulamalarının değerlendirilmesi için geliştirilmiş bazı modeller yer almaktadır. Bu modeller, firmaların TKY'nin gereklerini yerine getirmedeki ve uygulamadaki performanslarını test edebilmek amacıyla geliştirilmiş olup, aynı zamanda firmalara özdeğerlendirme yapma konusunda yol göstermektedirler. Literatürde yer alan ve çeşitli araştırmalarla geçerlilikleri kanıtlanmış olan bu modellerin firma içinde kullanılmaya başlanması, bu açıdan büyük bir kolaylık ve avantaj sağlamaktadır.

Uygulamalara bakıldığında, literatürde yer alan modellerden ziyade, ulusal kalite ödüllerinin (EFQM, MBNQA, ...) kriterlerinin daha yaygın olarak değerlendirme amacıyla kullanıldığı görülmektedir. Örneğin, Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü'nün kriter kitapçığına binlerce talep olması ve kopyalarının sirkülasyonunun da inanılmaz derecede artması, buna karşılık ödüle sadece birkaç yüz firmanın başvurması bu kriterlerin özdeğerlendirme amacıyla kullanıldığını göstermektedir. Ulusal kalite ödüllerinin haricinde, tüm dünya tarafından tanınan Deming, Crosby gibi kalite öncülerinin ortaya koydukları ilkeler de, hem TKY'ni uygulama hem de TKY uygulamalarını değerlendirme amacıyla kullanılmaktadır [13].

5.2. Yeni Modelin Geliştirilmesinde Ele Alınan Modeller

5.2.1. Literatürde Yer Alan Değerlendirme Modelleri

Geniş kapsamlı bir TKY uygulamalarını değerlendirme modeli geliştirebilmek amacıyla, bir literatür taraması yapılmış ve daha önce geliştirilen modeller incelenmiştir. Çoğunlukla, TKY uygulamalarını değerlendirme konusunda başka araştırmacılar tarafından da kabul gören ve temel alınan modeller, sentez modeli geliştirmede dikkate alınmış ve teker teker analiz edilmişlerdir. Bu modeller ve bileşenleri aşağıda özet olarak açıklanmaktadır. Bu modellerin sentez modele dahil edilen bileşenleri, sentez modelin bileşenlerinin yer aldığı 5.4.'de detaylı olarak açıklandığı için, aşağıda sadece maddeler halinde verilmektedir.

5.2.1.1. Saraph, Benson, Schroeder (SBS) Modeli (1989)

Saraph, Benson ve Schroeder, literatürdeki bilgilere ve kalite öncülerinin anlayışlarına dayanarak, kalite yönetimine ilişkin sekiz kritik faktör elde etmişlerdir. Daha sonra bu faktörleri az sayıda imalat ve hizmet firmasında ampirik olarak test etmişlerdir [66]. Ancak bu model, TKY literatürünün temelindeki önyargılara dayalı faktörleri içerdiği, endüstriyel uygulayıcıların anlayışlarına dayanan bir kriterler kümesi elde edilmediği ve az sayıda firma üzerinde test edildiği için, modelin geçerliliği konusunda kuşklar vardır. Ayrıca müşteri tatmini ve müşteri ilişkilerinin yönetimi gibi unsurlar, bu faktörlerin arasında yer almamaktadır [13]. Ancak bu model, kalite yönetim yapılarını tanımlama ve ampirik olarak geçerli kılma çalışmalarına öncülük etmiştir [66]. Bu modelde yer alan kritik faktörler şunlardır [13, 67]:

- | | |
|---------------------------------|-----------------------------------|
| 1. Üst yönetimin liderliği | 5. Süreç yönetimi |
| 2. Kalite verileri ve raporlama | 6. Ürün/hizmet tasarımı |
| 3. Eğitim | 7. Tedarikçi kalitesinin yönetimi |
| 4. Çalışan ilişkileri | 8. Kalite departmanının rolü |

5.2.1.2. Black & Porter (BP) Modeli (1996)

Black ve Porter, Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü'nün (MBNQA) kriterlerinden yola çıkarak, Avrupa Kalite Yönetim Kuruluşu'na (EFQM) üye olan

ve TKY'ni uygulayan firmalar üzerinde bir çalışma yapmışlardır. MBNQA yapısı içinde bulunmayan ancak literatürde toplam kalite teorisi içinde yer alan bazı konuları da çalışma kapsamına almışlardır. Black ve Porter'in yaptıkları çalışmalar sonunda on faktörden oluşan bir model ortaya çıkmıştır. Ampirik olarak ortaya çıkan bazı faktörler, Baldrige modelinin ortaya koyduğu kategorilere uymamakla birlikte, literatürde yer alan toplam kalite teorisi tarafından desteklenmektedir. Bu faktörler şöyle sıralanmaktadır [13]:

1. Kurumsal kalite kültürü
2. Stratejik kalite yönetimi
3. Kalite iyileştirme ölçme sistemleri
4. İnsanların ve müşterilerin yönetimi
5. Operasyonel kalite planlama
6. Dış arayüzlerin yönetimi (çevre ve toplum bilinci)
7. Tedarikçi işbirliği
8. Takım çalışması yapıları
9. Müşteri tatminine yönelme
10. İyileştirme bilgilerinin iletilmesi

5.2.1.3. Flynn, Schroeder, Sakakibara (FSS-94) Modeli (1994)

Flynn, Schroeder ve Sakakibara, kalite yönetiminin önemli boyutlarını ortaya çıkarmak amacıyla bir literatür taraması yapmışlar ve yedi boyuttan oluşan bir model oluşturmuşlardır. Daha sonra bu modeli, üç farklı endüstriden bir grup imalat firması üzerinde test etmişlerdir. Bu yedi boyuta dayanarak yaptıkları ampirik çalışma sonunda, bu boyutların ölçülmesinde kullanılacak onbir tane alt boyut elde etmişlerdir. Bu boyutlar ve alt boyutlar şöyle sıralanmaktadır [68]:

1. Üst yönetimin desteği : kalite liderliği, kalite iyileştirmenin ödüllendirilmesi
2. Kalite Bilgileri : süreç kontrol, geribildirim
3. Süreç yönetimi : organizasyon içindeki temizlik ve düzen
4. Ürün tasarımı : yeni ürün kalitesi, fonksiyonlar arası tasarım süreci
5. İşgücü yönetimi : takım çalışmalarına uygun elemanların seçimi, takım çalışması
6. Tedarikçilerin dahil edilmesi : tedarikçi ilişkileri
7. Müşterilerin dahil edilmesi : müşterilerle etkileşim

5.2.1.4. Ahire, Golhar, Waller (AGW) Modeli (1996)

Ahire, Golhar ve Waller, detaylı bir literatür taraması yaparak kalite yönetimine ilişkin oniki bileşen ve bu bileşenlerin ölçülmesinde kullanılacak ölçekleri tanımlamışlardır. Daha sonra bu bileşenleri, tek bir endüstriden bir grup imalat

firması üzerinde ampirik olarak test ederek, kalite yönetim uygulamalarının ölçülmesinde kullanılabilecek bir model ortaya koymuşlardır. Bu modelin bileşenleri şöyle sıralanmaktadır [66]:

1. Üst yönetimin bağlılığı
2. Müşteri odağı
3. Tedarikçi kalitesinin yönetimi
4. Tasarım kalitesinin yönetimi
5. Kıyaslama
6. İstatistiksel süreç kontrol kullanımı
7. Kalite bilgilerinin firma içinde kullanımı
8. Çalışanların yetkilendirilmesi
9. Çalışanların dahil edilmesi
10. Çalışanların eğitimi
11. Tedarikçi performansı
12. Ürün kalitesi

5.2.1.5. Flynn, Schroeder, Sakakibara (FSS-95) Modeli (1995)

Flynn, Schroeder ve Sakakibara, literatürden elde ettikleri bulguları sentezleyerek kalite yönetiminin bileşenlerini tanımlamışlardır. Daha sonra bu bileşenleri üç farklı endüstriden bir grup imalat firması üzerinde ampirik olarak test ederek on bileşenden oluşan bir model ortaya koymuşlardır. Bu modele göre kalite yönetiminin bileşenleri şöyledir [69]:

1. Kalite yönetiminin altyapı bileşenleri :
 1. Üst yönetimin desteği
 2. Müşteri ilişkileri
 3. Tedarikçi ilişkileri
 4. İşgücü yönetimi
 5. Olumlu iş ortamı
2. Çekirdek kalite yönetim uygulamaları :
 1. Süreç akış yönetimi
 2. Ürün tasarım süreci
 3. İstatistiksel kontrol ve geribildirim
3. Performans sonuçları :
 1. Kalite performansı
 2. Rekabet avantajı

5.2.1.6. Anderson, Rungtusanatham, Schroeder (ARS) Modeli (1994)

Anderson, Rungtusanatham ve Schroeder, Deming yönetim metodunun içerdiği unsurları belirlemişler ve bu unsurları üç farklı endüstriden bir grup imalat firması üzerinde ampirik olarak test ederek bir model geliştirmişlerdir [70, 16]. Deming'in ondört adımının kalite yönetim uygulamalarındaki etkisine rağmen, Deming yönetim metodunun etkinliğinin ampirik olarak desteklenmesi, anekdotlar ve vaka incelemelerinden elde edilen bulguların ötesine geçememesi nedeniyle bu çalışma önemli bir katkı sağlamıştır. Modelin bileşenleri şunlardır [70]:

- | | |
|---|-------------------------|
| 1. Vizyona dayalı liderlik | 4. Süreç yönetimi |
| 2. İç ve dış (çalışanlar ve tedarikçilerle) işbirliği | 5. Sürekli iyileştirme |
| 3. Öğrenme | 6. Çalışanların tatmini |
| | 7. Müşteri tatmini |

5.2.1.7. Kanji & Asher (KA) Modeli (1993)

Kanji ve Asher, Avrupa Kalite Modeli'ne (EFQM) benzeyen ve TKY'nin prensiplerini ve anahtar kavramlarını içeren bir model ortaya koymuşlardır [71]. Daha sonra Kanji ve Yui, bu modelin içerdiği bileşenlerin uygulamada ne ölçüde dikkate alındığını ortaya çıkarmaya çalışan bir araştırma yapmışlardır [72]. Ancak bu, modelin geçerliliğini belirlemeye yönelik bir araştırma değildir. 'Bu modelin bileşenleri şöyle sıralanmaktadır' [71, 72, 43] :

- | | |
|--------------------------------------|----------------------------|
| 1. Liderlik | 6. Müşteri tatmini |
| 2. Sürekli iyileştirme döngüsü | 7. İç müşteriler gerçektir |
| 3. Önlem alma | 8. Takım çalışması |
| 4. Bütün işler bir süreçtir | 9. Kaliteyi insanlar yapar |
| 5. Ölçme (iç ve dış müşteri tatmini) | 10. İş mükemmelliği |

5.2.1.8. Porter & Parker (PP) Modeli (1993)

Porter ve Parker, literatürde yer alan kalite öncülerinin görüşlerini ve firma uygulamalarını incelemeleri sonucunda, TKY'nin uygulanma sürecinde kritik olan sekiz faktör tanımlamışlardır. Daha sonra firmaların bu faktörleri uygulamadaki tecrübelerini değerlendirmek amacıyla, on firma üzerinde derinlemesine mülakat tekniği ile bir araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda bu kriterlere göre

TKY'ni uygulayan ve uygulamayan firmaları belirlemişlerdir. Ayrıca yönetsel davranışın en önemli kritik faktör olduğunu saptamışlardır. Bu modelin bileşenleri şöyle sıralanmaktadır [73] :

- | | |
|---|---|
| 1. Yönetsel davranış (vizyon, liderlik, bağlılık, destek) | 5. Eğitim |
| 2. TKY hedeflerine yönelik stratejiler | 6. Çalışanların katılımı |
| 3. TKY'ne uygun organizasyon (takım yapısı) | 7. Süreç yönetimi ve sistemler |
| 4. İletişim | 8. Kalite teknolojileri (SPC, Kıyaslama, vb.) |

5.2.1.9. Ruggieri & Merli (RM) Modeli (1998)

Ruggieri ve Merli, literatüre, Black & Porter modeli gibi test edilmiş modellere ve firma tecrübelerine dayanarak onbir değişkenden oluşan bir model geliştirmişlerdir. Daha sonra bu modeli, bir grup firma üzerinde denemişlerdir. Ancak, modelin geçerliliği ile ilgili herhangi bir bilgi verilmemiştir. Bu modelin değişkenleri şöyle sıralanmaktadır [74]:

- | | |
|---|----------------------------------|
| 1. Üst yönetimin bağlılığı | 7. Çalışanların katılımı |
| 2. Müşteri tatmini | 8. Sıfır hata mantığı |
| 3. İşbirliği (müşterilerle, tedarikçilerle) | 9. Esnek imalat |
| 4. Kıyaslama | 10. Süreç iyileştirme ve kontrol |
| 5. Eğitim | 11. İstatistiksel süreç kontrol |
| 6. Açık organizasyon | |

5.2.1.10. Fountain (F) Modeli (1998)

Fountain, incelediği kırkı aşkın modelden yararlanarak, 'hedef değerlendirme' adını verdiği bir özdeğerlendirme modeli geliştirmiştir. Modelin, insanlar, değişim yönetimi, yetkilendirme, iletişim ve tedarikçilere diğer modellerden daha fazla odaklandığı ifade edilmektedir. Ancak modelin geçerliliği konusunda herhangi bir bilgi verilmemiştir. Bu model dokuz bileşenden oluşmakta olup, bu bileşenler şöyle sıralanmaktadır [65] :

- | | | |
|------------------|----------------------------------|------------------------------|
| 1. İnsanlar | 4. Süreç kontrol | 7. İletişim |
| 2. Liderlik | 5. Değişim yönetimi | 8. Müşterilerin algılamaları |
| 3. Yetkilendirme | 6. Tedarikçilerin geliştirilmesi | 9. İş performansı |

5.2.2. Ulusal Kalite Ödülleri Değerlendirme Modelleri

Dünyadaki uygulamalara bakıldığında görülmektedir ki, birçok ülkede verilmekte olan ulusal kalite ödüllerinin kriterleri, TKY uygulamalarını değerlendirmek amacıyla kullanılmaktadır. Ancak bunlardan özellikle iki tanesinin (MBNQA ve EFQM modelleri) kriterlerinin değerlendirme amacıyla kullanımı ulusal sınırların dışına taşmış olup, oldukça yaygınlaşmıştır. Ayrıca bu kriterler, başka ülkelerin kendi ödül kriterlerini belirlemelerinde de etkili olmuşlardır. Örneğin, TÜSİAD-KalDer Kalite Ödülü'nün kriterleri de EFQM modeline dayanmaktadır. Bunun yanı sıra, literatürde karşımıza çıkan bazı modellerin temelinde de bu ödüllerin kriterleri yatmaktadır. Bu nedenle, bu ödüller de çalışmaya dahil edilmişlerdir. Ancak çalışmanın amacına uygun olarak, operasyonel sonuçlara yönelik kriterler, sentez modelin kapsamı dışında tutulmuştur. Bu modellerin sentez modele dahil edilen bileşenleri, sentez modelin bileşenlerinin yer aldığı 5.4.'de detaylı olarak açıklandığı için, aşağıda sadece maddeler halinde verilmektedir.

5.2.2.1. Malcolm Baldrige (MBNQA) Modeli

Malcolm Baldrige modeli yedi kriterden meydana gelmektedir. Bu kriterlerin her birini ölçmede kullanılan alt kriterler mevcuttur. Ana kriterler şöyle sıralanmaktadır :

- | | |
|------------------------------|-----------------------------------|
| 1. Liderlik | 5. Süreç kalitesinin yönetimi |
| 2. İnsan kaynakları yönetimi | 6. Müşteri odağı ve tatmini |
| 3. Stratejik kalite planlama | 7. Kalite ve operasyonel sonuçlar |
| 4. Bilgi ve analiz | |

Bunlardan liderlik yönlendirici faktör olarak ele alınmakta, insan kaynakları yönetimi, stratejik kalite planlama, bilgi ve analiz ile süreç kalitesinin yönetimi sistem bileşenlerini oluşturmaktadır. Müşteri odağı ve tatmini hedeftir. Kalite ve operasyonel sonuçlar ise, gelişimin ölçütleri olarak kullanılmaktadır [75,42,76, s.50].

5.2.2.2. Avrupa Kalite (EFQM) Modeli

Avrupa kalite modeli dokuz kriterden meydana gelmektedir. Bu kriterlerin her birini ölçmede kullanılan alt kriterler mevcuttur. Ana kriterler şöyle sıralanmaktadır :

1. Liderlik
2. Politika ve strateji
3. Çalışanların yönetimi
4. İşbirlikleri (dış) ve Kaynaklar
5. Süreçler
6. Çalışanların tatmini
7. Müşterilerin tatmini
8. Toplum üzerindeki etki
9. İş sonuçları

Avrupa kalite modeline göre; liderliğin yönlendirdiği politika ve strateji, çalışanların yönetimi, işbirlikleri ve kaynaklar ile süreçler sayesinde gerçekleştirilen çalışanların tatmini, müşterilerin tatmini ve toplum üzerindeki etki, mükemmel iş sonuçları yaratmaktadır. Bu modele göre liderlik, politika ve strateji, çalışanların yönetimi, işbirlikleri ve kaynaklar ile süreçler, başarıyı sağlayıcı unsurlar yani altyapı faktörleri olup, diğerleri ise sağlanan başarının göstergeleridir [71, 77, s.7].

5.3. Bir Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarını Değerlendirme Modeli (Sentez Model)

TKY'nin tek bir tanımı olmadığı gibi, tek bir uygulama metodu ve değerlendirme modeli de yoktur. Yukarıdaki modellerden de görüldüğü gibi, çok sayıda TKY değerlendirme modeli ortaya atılmıştır. Ancak bu modeller, içerik olarak TKY'nin farklı bileşenlerine odaklanmakta, bir modelde yer alan bazı bileşenlere başka bir modelde raslanmamaktadır. Her modelin içeriğinden ve test edilmesinden kaynaklanan güçlü ve zayıf yönleri olduğu gibi, tüm uygulamacılar ve araştırmacıların kabul ettikleri ve fikir birliğine vardıkları tek bir model söz konusu değildir. TKY'nin bütün bileşenlerini içeren tek bir modele raslanmamaktadır. Yeni bir model geliştirmeye duyulan ihtiyaç buradan kaynaklanmış, geniş kapsamlı bir değerlendirme modeli sunarak, TKY teorisine katkıda bulunmak amaçlanmıştır.

Geniş kapsamlı bir sentez model oluşturulmadan önce, literatürde yer alan ve çoğunlukla başka araştırmacılar tarafından da temel alınan TKY uygulamalarını değerlendirme modelleri ile Ulusal Kalite Ödülleri'nin ortaya koyduğu değerlendirme modelleri ve kalite öncülerinin prensipleri teker teker analiz edilmiştir. Bu modellerin detaylı olarak incelenmesi sonucunda, onbir değişkenden oluşan bir TKY değerlendirme modeli geliştirilmiştir. Bu sentez modelin bileşenleri ve bu bileşenlerin elde edilişi aşağıda yer almaktadır :

1. Kurumsal kalite kültürü : Kurumsal kalite kültürü BP modelinde, kaliteyi insanlar yapar (çalışanların kalite sorumluluğu almaya istek duyacakları bir ortamın yaratılması) KA modelinde yer almaktadır. Kaliteye dayalı bir kurum kültürünün oluşturulması, diğer modellerde ayrı bir bileşen olarak tanımlanmamakla birlikte, Deming, Juran ve Crosby modellerinde bu konuya dikkat çekilmiştir. Kurumsal kalite kültürü TKY'nin başarısı için kritik önem taşıyan bir faktördür. Birçok firmada kalite kültürünün yerleştirilememesi nedeniyle TKY'nin başarısızlığa uğradığı görülmektedir. Bu nedenle kurumsal kalite kültürü, sentez modele dahil edilmiştir.
2. Üst yönetimin vizyonu, kalite liderliği, kaliteye bağlılık ve desteği : Üst yönetimin bağlılığı ve aktif kalite liderliği, BP modelinin stratejik kalite yönetimi bileşeni içinde yer almaktadır. Vizyon, liderlik, bağlılık ve destek, PP modelinin yönetsel davranış bileşeni içinde yer almaktadır. Vizyona dayalı liderlik ARS modelinde, üst yönetimin liderliği SBS, FSS-94, KA, F, MBNQA ve EFQM modellerinde, üst yönetimin bağlılığı AGW ve RM modellerinde, üst yönetimin desteği FSS-94 ve FSS-95 modellerinde yer almaktadır. Üst yönetimin vizyon sahibi olması, kalite liderliğine soyunması, kaliteye bağlılık ve desteğini her koşulda göstermesi birbirini tamamlayan unsurlar olduğundan dolayı, sentez modelde tek bir bileşen altında toplanmışlardır.
3. Stratejik kalite yönetimi : Stratejik kalite yönetimi ve operasyonel kalite planlama (kalite odaklı kısa dönemli plan ve stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanması) BP modelinde yer almaktadır. MBNQA modelinde stratejik kalite planlama ve EFQM modelinde politika ve stratejiler yer almaktadır. PP modelinde TKY hedeflerine yönelik stratejiler ve F modelinde değişim yönetimi (değişen koşullara göre yönetim) bulunmaktadır. Stratejik kalite yönetimi, değişen koşullara göre politika ve stratejiler belirleme, kalite planlama, uygulama, kontrol etme ve düzeltme adımlarını içermektedir. Bütün bu unsurları içeren stratejik kalite yönetimi sentez modele dahil edilmiştir.
4. Kalite bilgi sistemi : Kalite verileri ve raporlama SBS modelinde bulunmaktadır. İyileştirme bilgilerinin iletilmesi BP modelinde, kalite bilgilerinin firma içinde kullanımı AGW modelinde, iletişim PP ve F modellerinde yer almaktadır. Bilgi ve analiz MBNQA modelinde, bilgi ve bilgi birikimini de içeren kaynaklar EFQM modelinde yer almaktadır. Sentez modelde yer alan kalite bilgi sistemi bileşeni, bu unsurları içermektedir.

5. Süreç yönetimi : Süreç yönetimi SBS, FSS-94, ARS ve PP modellerinin, süreç akış yönetimi FSS-95 modelinin, süreç kalitesinin yönetimi MBNQA modelinin ve süreçler EFQM modelinin bileşenleridir. İstatistiksel süreç kontrol FSS-94, FSS-95, AGW, PP ve RM modellerinde, geribildirim FSS-94 ve FSS-95 modellerinde yer almaktadır. Bütün işlerin bir süreç olduğu ve önlem almanın gerekliliği KA modelinin, sıfır hata mantığı RM modelinin bileşenleridir. Sürekli iyileştirme ARS ve KA modellerinde, süreç iyileştirme RM modelinde, süreç kontrol RM ve F modellerinde yer almaktadır. Sentez modelde yer alan süreç yönetimi, bu bileşenleri kapsamaktadır. Ayrıca, AGW, PP ve RM modellerinde süreç yönetiminden ayrı bir bileşen olarak bulunan kıyaslama, sentez modelde süreç yönetimi bileşenine dahil edilmiştir. Ürün, hizmet ve süreçlerin rakip veya benzer ürün, hizmet ve süreçlerle kıyaslanması, süreç yönetimi kapsamında yapılması gereken çalışmalardır. Kıyaslama çalışmalarından elde edilen sonuçlar, süreçlerin ve dolayısıyla ürün ve hizmetlerin iyileştirilmesinde kullanılacak çok önemli kaynaklardır. Bu nedenle kıyaslamamanın süreç yönetimi bileşeni içinde yer alması öngörülmüştür.
6. Tasarım kalitesinin yönetimi : Ürün/hizmet tasarımı SBS modelinin, ürün tasarımı (yeni ürün kalitesi ve fonksiyonlar arası tasarım süreci) FSS-94 modelinin, tasarım kalitesinin yönetimi AGW modelinin, ürün tasarım süreci FSS-95 modelinin bileşenleridir. Tasarım aslında bir süreç olduğu için, süreç yönetimi bileşeni içinde de düşünülebilir. Ancak, hedeflenen ürün/hizmet kalitesinin sağlanabilmesi için öncelikle tasarım kalitesinin sağlanması gerekmektedir. Aksi halde kötü tasarlanmış ürün ya da hizmetler ne kadar iyileştirilirse iyileştirilsin, başlangıçta iyi tasarlanmış ürün ve hizmetler kadar kaliteli olamayacaklardır. Tasarım kalitesinin TKY içindeki bu kritik önemi nedeniyle, tasarım kalitesinin yönetimi ayrı bir bileşen olarak sentez modele dahil edilmiştir.
7. İnsan kaynakları yönetimi : İnsan kaynakları yönetimi, insanların, çalışanların, işgücünün yönetimi gibi farklı başlıklar altında BP, FSS-95, F, MBNQA ve EFQM modellerinde yer almaktadır. Çalışan ilişkileri SBS modelinin, çalışanların dahil edilmesi AGW modelinin, çalışanlarla işbirliği ARS modelinin, çalışanların katılımı PP ve RM modellerinin bileşenleridir. Eğitim SBS, AGW, PP ve RM modellerinin, öğrenme (yeni yetenek ve bilgilerin kazanılması) ARS modelinin içinde yer almaktadır. Takım çalışması FSS-94 ve KA modellerinin,

takım çalışması yapıları BP ve PP modellerinin, takım çalışmalarına uygun elemanların seçimi FSS-94 modelinin bileşenleridir. Yetkilendirme AGW ve F modelinde yer almaktadır. Kalite iyileştirmenin ödüllendirilmesi FSS-94 modelinin, açık organizasyon RM modelinin, olumlu iş ortamı FSS-95 modelinin bileşenidir. İç müşteri gerçeği ve iç müşteri tatminini ölçme KA modelinin, çalışanların tatmini ARS ve EFQM modellerinin bileşenleridir. Bütün bu bileşenler sentez modelde yer alan insan kaynakları yönetimi içinde yer almaktadır.

8. Tedarikçi kalitesinin yönetimi : Tedarikçi kalitesinin yönetimi SBS ve AGW modellerinde yer almaktadır. Tedarikçilerle işbirliği BP, ARS, RM ve EFQM modellerinin, tedarikçilerin dahil edilmesi (tedarikçi ilişkileri) FSS-94, FSS-95 modellerinin, tedarikçilerin geliştirilmesi F modelinin bileşenleridir. Tedarikçi performansı AGW modelinde yer almaktadır. Sentez modelde yer alan tedarikçi kalitesinin yönetimi, bütün bu bileşenleri içermektedir.
9. Müşteri odaklı kalite yönetimi : Müşterilerin yönetimi BP modelinde yer almaktadır. Müşteri odağı AGW ve MBNQA modellerinin bileşenidir. Müşterilerin dahil edilmesi (müşterilerle etkileşim) FSS-94 modelinin, müşteri ilişkileri FSS-95 modelinin, müşterilerle işbirliği RM modelinin bileşenleridir. Müşterilerin algılamaları F modelinde, müşteri tatmini BP, ARS, KA, RM, MBNQA ve EFQM modellerinde, müşteri tatminini ölçme KA modelinde yer almaktadır. Bu bileşenler sentez modelin müşteri odaklı kalite yönetimi bileşeni içinde yer almaktadır.
10. Toplumsal sorumluluk ve etki : Toplumsal sorumluluk ayrı bir kriter olarak yer almasa da MBNQA modelinin dikkate aldığı temel kavram ve değerlerden biridir. Toplum üzerindeki etki EFQM modelinde yer almaktadır. Ayrıca EFQM modelinin kaynaklar bileşeni, malzeme ve kaynakların optimum kullanımını, atıkların azaltılması ve geri dönüşümlerinin sağlanmasını, küresel kaynakların korunmasını, ürün ve hizmetlerin her türlü olumsuz etkilerinin azaltılmasını, toplum üzerindeki etkilerinin düşünülerek alternatif teknolojilerin kullanılmasını içermektedir. BP modelinde yer alan dış arayüzlerin yönetimi bileşeni, çevre, toplum sağlığı, mevcut ve potansiyel müşterilerin gereksinimlerinin belirlenerek yönetilmesini, toplum sağlığı ve güvenliği ile çevre konusundaki sorumlulukların bilincinde olmayı içermektedir. Diğer modeller toplumsal sorumluluk ve etkiye yer vermemişlerdir. Ancak toplam kalite, toplumun yaşam kalitesinin

arttırılmasına öncülük eden bir felsefedir. Bu nedenle TKY'nin toplumsal bir misyonu vardır. TKY'ni uygulayan firmaların bu sorumluluklarını yerine getirmede ne derece başarılı olduklarını ortaya çıkarmak gerekir. Bu derece önemli bir konuyu gözardı eden firmalarda toplam kaliteden söz edilemez. Bu düşünceyle toplumsal sorumluluk ve etki sentez modele dahil edilmiştir.

11. Kalite iyileştirme ölçme ve değerlendirme sistemleri : Kalite iyileştirme ölçme sistemleri (ürün, hizmet, süreç ve uygulamaların değerlendirilmesi) BP modelinde, ürün kalitesi (ürün ve süreç kalitesinin ölçülmesi) AGW modelinde, kalite ölçme ve değerlendirme Crosby modelinde yer almaktadır. TKY'nde ürün/hizmet ve süreç kalitesinin yanı sıra, insan kaynakları ve tedarikçilerin kalitesindeki, müşteri tatminindeki, firma kültüründeki, yönetimin ve kalite bilgi sisteminin performansındaki değişimlerin de çeşitli kriterlere göre ölçülmesi gerekmektedir. Bu nedenle, sentez modelde yer alan kalite iyileştirme ölçme ve değerlendirme sistemleri, diğer modellerde yer almayan bu bileşenleri de içermektedir. TKY'nin başarıyla uygulanabilmesi ve sürdürülebilmesi için, yapılan çalışmaların belirli aralıklarla (periyodik olarak) ölçülmesi, zaman içindeki değişimlerin ve mevcut ile hedeflenen durum arasındaki farkların değerlendirilmesi gerekir. Bu sayede, gelişme hızı belirlenebilir, eksikler ve yanlışlar tespit edilip giderilebilir. Aksi halde yapılan iyileştirmeler ölçülüp değerlendirilmeden, gelecekteki çalışmaların doğru olarak yönlendirilmesi mümkün olmayacaktır.

SBS modelinde yer alan kalite departmanının rolü ve RM modelinde yer alan esnek imalat, sentez modelde yer almamaktadır. TKY'ne geçildikten sonra kalite bütün departmanların sorumluluğu haline gelmek zorundadır. Klasik yönetim anlayışında kalite departmanı üzerinde bulunan sorumluluklar, TKY'ne geçişle birlikte özellikle üst yönetim kademesine ve buradan da tüm organizasyonel katmanlara yayılmaktadır. Bu nedenle özellikle bir departmanın rolü üzerinde durmak yerine bütün departmanlar ve çalışanların rolü üzerine odaklanmak TKY felsefesine daha uygundur. Ayrıca esnek imalat sistemleri RM modelinde yer almakla birlikte, TKY'nin bir bileşeni değildir. TKY'ni uygulamak için esnek imalat sistemi kurmak gibi bir zorunluluk ya da gereklilik söz konusu değildir. Zaten diğer modellerde de bu bileşene yer verilmemiştir.

Ortaya koyulan bu sentez model, TKY'nin uygulanması ile elde edilen operasyonel sonuçları değil, TKY uygulamalarını değerlendirmek ve uygulamaların gerçekten TKY'ne uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla tasarlanmış olan bir modeldir. Bu nedenle TKY'ni tam anlamıyla uygulamak için gereken bileşenleri içermekte olup, TKY'nin sonuçlarını içeren bileşenler (FSS-95 modelindeki performans sonuçları, KA modelindeki iş mükemmelliği, F modelindeki iş performansı, MBNQA modelindeki kalite ve operasyonel sonuçlar, EFQM modelindeki iş sonuçları) sentez modelin kapsamı dışında tutulmuşlardır. TKY'nin sonuçlarını da içeren bazı modellerde geliştirilen ölçme enstrümanlarıyla, firmaların TKY'den elde ettikleri sonuçlar ortaya çıkarılmaya çalışılmakta ve değerlendirmeye alınmaktadır. Her firmanın TKY'ne geçişinden itibaren geçen süre, TKY'ne ayırdığı kaynaklar ve kendi iç koşulları farklı olduğundan, TKY'nden elde edeceği operasyonel sonuçlar da farklı zamanlarda ortaya çıkacaktır. Ayrıca bazı operasyonel sonuçlar, ülke ekonomisinde meydana gelen olumsuzluklardan ve konjonktürden etkilenmektedir. Bu nedenle TKY'nin operasyonel sonuçlarıyla ilgili değerlendirmelerin model kapsamı dışında tutulması öngörülmüştür. Bu modelin oluşturulmasındaki esas amaç, uygulanan yönetim tarzının TKY ile ne ölçüde örtüştüğünün belirlenmesidir. Sentez modelin bileşenleri aşağıda detaylı olarak açıklanmaktadır.

5.4. Sentez Modelin Bileşenleri

5.4.1. Kurumsal Kalite Kültürü

Bütün organizasyonlar, kendi operasyonlarını etkileyen bir kültüre sahiptirler [78]. Kurum kültürü, bir organizasyonun işleyişinde etkili ve yönlendirici olan, ortak tavırlar, değerler ve inançlar kümesi olarak tanımlanabilir [72]. TKY de, orijininde yatan kültüre (baskın olarak japon kültürü) uyumlu inançlar, normlar, değerler ve kabuller kümesine sahiptir. TKY'nin farklı kültürlerle sahip ülke ve organizasyonlarda uygulanması, ortak değer yargıları ve anlayışlarda değişimi gerektirmektedir [36]. TKY'nin uygulanabilmesi için öncelikle, organizasyonda eskiden beri hakim olan düşünce ve değer yargılarının (kurum kültürünün) TKY'ni destekleyecek biçimde değiştirilmesine ve kurum içinde bir kalite kültürünün oluşturulmasına ihtiyaç vardır.

TKY'ne geçmeden önce çalışanlar üzerinde etkili olan düşünce ve değer yargılarıyla, yepyeni bir felsefe ve değerler sistemi ortaya koyan TKY'nin bağdaşması mümkün değildir. Kurumsal kalite kültürünü, TKY'nin altyapısı olarak kabul edebiliriz. Gerekli altyapı sağlanmadıkça, TKY'nin uygulanması ve başarılı olması mümkün değildir. 'Kalite programları, kalite organizasyon kültürünün bir parçası haline getirilmediği takdirde yarar sağlamamaktadır. Kalite, organizasyon kültürüne entegre edildiğinde, stratejik amaçları genişletmekte ve değer zinciri boyunca stratejik planların etkin olarak uygulanmasına imkan tanımaktadır' [79].

Organizasyon içindeki baskın değerler ve kabuller, organizasyonun üyelerinin tercihleri ve eğilimlerinin (toplumsal kültür), ürün/hizmet karakteristikleri ve normlarının (endüstriyel kültür) ve ayrıca organizasyona özel tarihsel faktörlerin etkisi altındadır. Bu etkenlerden en güçlüsü toplumsal (ulusal) kültürdür. Organizasyonel ve endüstriyel kültürün altında yaygın olarak bulunan değerler ve kabuller, aslında bu toplumsal kültüre aittir [36]. Japonların başarısının altında yatan gerçek, hem ülke hem de organizasyonlar bazında toplam kalite kültürünün yerleşmiş olmasıdır [72]. Ancak bu, TKY'nin sadece Japon firmaları tarafından başarılabileceği anlamına gelmemektedir. Gereken kültür değişimi sağlandığında her firma TKY'nden beklenen faydaları elde edebilir.

Organizasyonel kültürü belirlemede yönetsel davranış baskın bir unsurdur. Yönetim TKY'nin anahtar kavramlarının çalışanlara benimsetilmesine duyulan ihtiyacın farkında olmak ve bunu gerçekleştirmek için gereken herşeyi yapmak zorundadır [78]. TKY'nin uygulanmasında, organizasyon kültürü ile toplam kalite kültürü arasındaki uyumsuzluklar belirlenerek, toplam kalite kültürüne geçiş sağlanmalıdır [36]. Crosby'nin de belirttiği gibi 'bir kültürü değiştirmek, insanlara bir sürü yeni teknikler öğretmek ya da davranış kalıplarını yenileriyle değiştirerek sağlanamaz. Kültür değişimi, değerlerin ve rol modellerinin değişmesi demektir ve bu da düşüncelerin değiştirilmesiyle gerçekleşebilir' [12]. Çalışanların, işle ilgili eski düşüncelerini değiştirmeleri ve iyileştirmeyi bir yaşam tarzı haline getirmeleri sağlanmalıdır. Bütün çalışanların toplam kalite felsefesini benimsemeleri, kalitenin sonradan değil, iş yapılırken ortaya çıktığına ve işi ilk seferde doğru olarak yapmak gerektiğine inanmaları gerekmektedir [41].

Kültür değişimini gerçekleştirebilen organizasyonlar, çalışanlarının, müşterilerinin ve ortaklarının değişen taleplerini karşılayabilmekte ve kültürel değişimi gerçekleştirmede başarısız kalan diğer organizasyonları geride bırakmaktadırlar. Bu nedenle başarılı bir firma olabilmek için, sağlam bir iş stratejisinin yanında, bu stratejiyi destekleyecek bir kültüre ihtiyaç vardır. Yüksek seviyede müşteri tatmini, toplam kalite kültürünün yerleşmesiyle sağlanabilir [72].

5.4.2. Üst Yönetimin Vizyonu, Kalite Liderliği, Kaliteye Bağlılık ve Desteği

Liderlik, organizasyon içinde TKY'nin desteklenmesinde ve TKY'nin gerek duyduğu kültürün oluşturulmasında kritik bir önem taşımaktadır. Etkin liderlik ile TKY'nin başarısı arasında sıkı bir ilişki vardır. Liderlik olmadan TKY'nin başarılı olması mümkün değildir. Liderlik geçmişte, güç, sosyal statü, kişisel karizma gibi özelliklerle ilişkilendirilse de, doğuştan sahip olunan bir özellik olmayıp, öğrenilebilir ve uygulanabilir [80]. Önemli olan, TKY'nin gerektirdiği liderlik özelliklerinin bilincinde olarak, bu özellikleri kazanmaya çalışmaktır.

TKY'ne geçişte ve uygulamada olduğu kadar, kalite ruhunun korunarak TKY'nin sürdürülmesinde de liderliğin önemi çok büyüktür. İnsan sistemleri liderlik ortadan kalktığında çözülmeye başlarlar. Bu doğal bir süreçtir. TKY'nin başarılı ve kalıcı olabilmesi için liderin, TKY'nin felsefesini, dilini, araçlarını, tekniklerini ve uygulamalarını kavrayarak diğer insanlara örnek olması, sürekli iyileştirme için sürekli destek sağlaması, yapılan iyileştirmeleri gözden geçirmesi, toplam kalite yolunda katedilen mesafenin farkına varması ve herkes tarafından farkına varılmasını sağlaması, başarıları ödüllendirmesi, gelecekle ilgili vizyonlarını canlı tutması ve sürekli öğrenmesi gerekir [81]. Lider, organizasyondaki herkesin firma için çok değerli olduğunu hissetmesini ve kendi rolünün, en üst düzey yöneticinin rolüne eşit önem taşımakta olduğuna inanmasını sağlamalıdır. Değer verilme duygusu, özsaygıyı ve kişisel güveni artırarak organizasyona duyulan bağlılığı arttırmakta ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması için çok önemli bir zemin hazırlamaktadır [82]. Üst yönetim, gerekli liderliği sergilemek ve üzerine düşen rolleri üstlenmek zorundadır. Aksi halde, bütün çalışanların katılımını sağlamak mümkün değildir [83].

Vizyon sahibi olmak da önemli bir liderlik özelliğidir. Üst yönetimin en önemli sorumluluklarından biri de değişen dünyaya ayak uydurmaktır. Dünyada meydana

gelen değişimler, firma içinde de değişimleri gerektirmektedir. Bu nedenle, üst yönetim geleceği önceden tahmin ederek bir vizyon geliştirmelidir [81]. Vizyon geliştirildikten sonra, mevcut durumun gerçekçi bir değerlendirmesi yapılmalı, mevcut durum ile gelecekte olması arzu edilen durum arasındaki farklar belirlenmeli ve bu farkları ortadan kaldırmak için etkin stratejiler geliştirilmelidir [80]. Firmanın arzu edilen geleceğe ulaşması için yapılması gereken değişiklikler tanımlanmalıdır. Gerçekleşmesi istenen gelişimin göstergeleri yani firma içinde olması arzu edilen değişimin adımları ortaya koyulmalı ve tüm organizasyon üyelerine duyurulmalıdır [81]. Vizyonu gerçeğe dönüştürebilmek için, yöneticinin çalışanlarla yoğun bir iletişim kurarak vizyonu kavratması ve başlangıçta kendine karşı olanları bile yanına çekebilmesi gerekir. Daha sonra vizyonu gerçeğe dönüştürecek adımları oluşturmak gerekir [84, s.8].

TKY, bir yönetim yaklaşımı, bir felsefedir. Üst yönetimin bütünüyle bağlılık ve desteği olmadan uygulanabilecek bir araç değildir. Yönetimin bağlılığı, TKY prensiplerinin yönetim tarafından gerçekten kabul edilmesi ve uygulanması demektir. Standartların, hedeflerin, politikaların ve prosedürlerin belirlenmesi yönetimin sorumluluğudur [78]. Bu nedenle üst yönetim, kaliteden birinci derecede sorumlu olduğunu da kabul etmelidir. Ayrıca ‘üst yönetimin kaliteyi en önemli konu olarak ele alması, kalite iyileştirme için yeterli kaynakları sağlaması ve kalite iyileştirme sürecine uzun dönemli destek vermesi gerekir’[66].

TKY’nin uygulanabilmesi için, üst yönetimin liderliği, bağlılık ve desteği gereklidir, fakat yeterli değildir. Aynı zamanda orta kademe yöneticilerin ve çalışanların da bağlılık ve katılımına ihtiyaç vardır. Orta kademe yöneticilerin desteğinin kazanılmaması, TKY’nin en önemli başarısızlık nedenlerinden biridir. Orta kademe yöneticilerin ve çalışanların katılım ve desteğini kazanmak amacıyla firma içinde kalite bilinci geliştiren seminerler verilmeli, otokratik yönetimden katılımcı yönetim tarzına geçilmeli, problem çözme yetenekleri kazandırılmalı ve oluşturulan ödüllendirme ve takdir sistemleriyle motivasyon sağlanmalıdır. Ayrıca kaliteye dayanan bir performans değerlendirme sistemi de yerleştirilmelidir [83].

5.4.3. Stratejik Kalite Yönetimi

Gelecekteki rekabet edebilmek için alınan önemli kararların çoğu uzun dönemlidir. Bunlar, organizasyonun stratejik yönetim sürecinin çıktılarıdır. Etkin bir yönetimin sağlanabilmesi için TKY, sadece mevcut değer zincirinin sonucunda ortaya çıkan ürünlerin kalitesine değil, geleceğin değer zincirleriyle ilgili stratejik kararların kalitesine de odaklanmalıdır. Bunu başaran IBM, General Motors gibi firmaların elde ettikleri üstünlükler tartışılmaz bir gerçektir. Koşullar hızla değiştiği için, bugünkü eğilimlerin ötesinde, çevresel değişimlerin derin bir analizinin yapılması ve geleceğin müşterilerinin tatminine yönelik ürün ve hizmetleri sunabilmek için gereken yeteneklerin firmaya kazandırılması gerekir. Bu da, etkin bir stratejik kalite yönetimi ile gerçekleştirilebilir [59].

Firmanın rekabet pozisyonu ve kurumsal stratejisi, firmanın içinde bulunduğu çevreyi nasıl yorumlayacağını ve bu çevre ile nasıl etkileşimde bulunacağını dikte eder. Kaliteyi organizasyonun bütününe yaymak, daha iyi ve daha fazla stratejik alternatiflere sahip olmaktan öte, çevreyi daha kuvvetli olarak algılamayı sağlar. Kaliteye odaklanmak, yönetsel perspektifi makrodan mikroya döndürür. Bu perspektif dönüşümü önemlidir çünkü, makro açıdan bakıldığında firma olayları kontrol edemez, sadece neler olacağını tahmin edebilir. Ancak mikro bir perspektiften çevreye baktığında firma, kendi kaderi üzerinde daha fazla kontrole ve etkiye sahip olabilir [28]. Bu nedenle, 'kalite stratejik bir konu olarak ele alınmalı ve kaliteye diğer stratejik konular arasında öncelik tanınmalıdır' [66].

Stratejik kalite yönetiminde öncelikle kalite politikasının belirlenmesi, kaliteyi de içeren firma misyonunun tanımlanması, kalite amaç ve hedeflerinin oluşturulması ve gerekli analizlerin yapılarak, bu hedeflere ulaşmada uygulanacak stratejinin belirlenmesi gerekmektedir. Bunlar açık ve net olarak ifade edilmeli, yazılı hale getirilmeli ve bütün çalışanların bilgisine açık olmalıdır. Bunların her biri yapılması gerekenleri belirlemede (stratejik kalite planlarının oluşturulmasında), uygulamada (planları hayata geçirmede), uygulamaları değerlendirmede ve gerekli düzeltmelerin yapılmasında başvurulacak en önemli kaynaklardır. 'Kalite hedeflerinin açıklığı, kalite çalışmalarının etkinliğini belirlemektedir' [66].

TKY'nin amacı, müşterinin bakış açısından kaliteyi tanımlamaktır. Ancak stratejik planlama yaparak kaynaklarını organize eden firmalar, müşteri beklentilerini

karşılayabilirler. Öncelikle stratejinin oluşturulması (rekabetçi kalitenin elde edilebilmesi için nelerin, nasıl yapılacağıının tanımlanması) ve daha sonra stratejinin yayılması (arzu edilen rekabetçi kalitenin, tüm faaliyetler içine aktarılması) ve uygulanması gerekir [75].

Strateji oluşturmada en önemli adım, müşterinin organizasyondan ne beklediğinin (beklenen kalite özelliklerinin) ortaya çıkarılmasıdır. Tanımlanmış müşteri ihtiyaçlarının operasyonel faaliyetlere dönüştürülmesi, strateji yayılımında kritik bir adımdır ve organizasyonun etkin bir altyapı oluşturmaya gerek vardır. Ayrıca stratejik kalite planlama fonksiyonlar arası bir yapıya sahiptir. Bütün fonksiyonların kalite stratejisinin belirlenmesinde söz sahibi olmaları gerekir. Strateji belirleme sürecinde, kalite stratejisi ile kurumsal strateji arasında uyum sağlanmalı, strateji belirleme sürecinin etkinliğini arttırmak için çeşitli karar analiz teknikleri kullanılmalı, kalite stratejisi belirleme ve uygulama yaklaşımlarının firmalar ve endüstriler arası karşılaştırmaları yapılmalıdır [75].

Stratejinin uygulanması için organizasyonda bulunan bütün bölümlerin kalite planlarını gerçekleştirmeye yönelik olarak çalışması gerekir. Toplam kalite açısından stratejiye bakıldığında, müşterinin ne istediğinin anlaşılması ve müşteriye bunun sunulması için gerekenlerin organizasyon içinde planlanmasıdır. Müşteriyi tatmin etmenin pek çok farklı yolu ve dolayısıyla pek çok stratejik alternatif bulunduğu bilinmektedir. Organizasyonu başarıya ulaştırmada iyi bir strateji geliştirmenin ötesinde, bu stratejiyi etkin olarak uygulama yatmaktadır. Bu uygulamalar izlenerek değerlendirilmeli, sürekli olarak analiz ve iyileştirme konusu olmalıdır [42].

5.4.4. Kalite Bilgi Sistemi

TKY, organizasyonun bütün seviyelerindeki operasyonlardan amaca uygun bilgilerin toplanması ve bunların kaliteyi sergileme ve iyileştirme amacıyla kullanılması temeline dayanmaktadır. TKY'nde bilgisayar teknolojisi ve bilgi sistemlerinin tasarımı ile, karar verenlere organizasyonun performansını iyileştirmede kullanacakları gerekli ve yararlı bilgiler sağlanmalıdır. Başka bir ifadeyle bilgi yönetimi taktik bir fonksiyon olarak değil, stratejik bir silah olarak görülmelidir [75]. Bilginin en iyi şekilde yönetilebilmesi için, etkin bir kalite bilgi sisteminin kurulması gerekmektedir.

Kalite bilgi sistemi, müşterilere odaklanmak, mükemmel kaliteye ulaşmak ve performansı arttırmak amacıyla, veri ve bilgilerin elde edilerek kullanılmasını sağlar. Toplam kalite felsefesi, gerçeklere göre karar vermeyi içermekte ve müşteri ihtiyaçları, operasyonel problemler ve iyileştirme çalışmalarının başarısı hakkındaki bilgilerin toplanması ve analizinin önemi üzerinde durmaktadır. Sürekli olarak bilgi toplayan ve analiz eden organizasyonlar, diğerlerine göre çok daha iyi sonuçlar elde etmekte ve daha başarılı olmaktadır [42].

Kalite bilgi sistemi içinde, kalitenin tam zamanında ölçülmesi, kalite maliyet verilerinin kullanılması, kalite bilgilerinin elde edilmesi ve bu bilgilerin yönetici ve çalışanlara problem çözme amacıyla geri dönmesi gerekir [67]. Çalışanlara ürün/hizmet kalitesi konusunda sağlanan geribesleme, onların kaliteye yönelik davranışları kazanmalarını ve öğrenmelerini sağlamaktadır. Kaliteyle ilgili sağlanan geribeslemenin miktarı ne kadar fazla ise, çalışanların ulaştıkları hedefler de o kadar yüksektir [68].

Birçok kaynaktan elde edilen kalite bilgilerinin aralıksız olarak akışının sağlanması, kalite performansını arttırmaktadır [68]. İç ve dış müşteri tatminini sağlayabilmek için organizasyonun, hem iç ortamdan (süreçler, çalışanlar, ...) hem de dış ortamdan (müşteriler, rakipler, tedarikçiler, ...) bilgi toplaması ve bu bilgileri kullanması gerekir [75]. Organizasyonun farklı seviyelerindeki kişilerin sağlıklı kararlar verebilmesi için iç ve dış ortamdan toplanan bu bilgilerin farklı kombinasyonlarına ihtiyaçları vardır.

Elde edilen bilgi organizasyon içinde yayılmadığı takdirde yarar sağlamayacaktır. Organizasyonun, gereken fonksiyonel bölümlerinin faaliyete geçebilmesi için özellikle müşteriden elde edilen bilgileri (müşteri araştırmalarının sonuçları, vb.), tam zamanında firmaya yayması gerekir. Kalite bilgilerinin paylaşılma derecesinin göstergelerinden biri, kalite performans bilgilerinin ilgili iş istasyonları ve departmanlara geri dönüş sıklığıdır. Juran, bütün süreç bileşenleri için kalite maliyetlerinin belirlenmesini ve bu bilginin organizasyon içinde geniş olarak yayılmasını önermektedir. İlgili departmanlar ve çalışanlar tarafından gerektiği zaman amaca uygun ve yeterli kalite verilerine ulaşmak büyük önem taşımaktadır [66].

Kalite bilgi sistemi, süreçlerin operasyonları hakkında tam zamanında ve doğru bilgilerin elde edilmesini sağlar. Bu bilgiler, süreçlerin kontrol altında tutulmasını ve hataların önlenmesini sağlamaktadır. Problemlerin ivedilikle çözülebilmesi için kalite performansı ve süreçlerle ilgili bilgilerin bir kaynakta toplanmaları gerekir. Kalite sorumluluğunu tek bir departmanın değil de bütün çalışanların üstlenebilmesi için, tek bir kaynakta toplanan bu bilgilere herkesin kolaylıkla ulaşabilmesi sağlanmalıdır [68]. Günümüzde bunu gerçekleştirebilmek için bilgisayar teknolojisinin kullanılması kaçınılmazdır. Ancak bu sayede süreçler arasında yeterli iletişim sağlanabilir.

5.4.5. Süreç Yönetimi

Süreç yönetimi, bütün süreçlerin (operasyonel süreçler ve destek süreçler) nasıl tasarlandığı ve iyileştirildiğiyle ilgilidir. Sürekli iyileştirme, TKY'nin temelidir [42]. Sürekli iyileştirme kavramı, hataları oluşmadan önleme kavramıyla iç içedir. Olması muhtemel hataların sistemden uzaklaştırılması ile sürekli iyileştirme gerçekleştirilmiş olur [43]. Kısacası süreç yönetiminin temelinde de sürekli iyileştirme düşüncesi ve önleyici yaklaşım bulunmaktadır. Süreçlerin hataya meydan vermeyecek şekilde tasarlanması ve süreçler iyileştirilse bile, bu çabanın hiç bitmeyen bir şekilde devam etmesi için etkin bir süreç yönetimine ihtiyaç vardır.

TKY'ne göre organizasyonlar, birbirine bağlı süreçlerden oluşmakta ve bu süreçlerin iyileştirilmesi, performans artışı sağlamaktadır [42]. Her sürecin kalitesi doğrudan ya da dolaylı olarak kendi tasarımıyla bağlantılıdır. Bu nedenle süreç tasarımı büyük önem taşımaktadır. Ürün/hizmet kalitesinin artırılabilmesi için öncelikle süreç kalitesinin iyileştirilmesi gerekir [75]. Süreç yönetiminde ilk adım, mevcut bütün süreçlerin tanımlanmasıdır [43]. Daha sonra süreçlerin değerlendirilmesinde kullanılacak performans ölçütlerinin belirlenmesi ve süreçlerin bu ölçütlere göre değerlendirilmesi gerekir [38]. Performans ölçümlerinin etkin olabilmesi için, çalışanların içinde bulundukları sürecin performans ölçütlerinin geliştirilmesinde söz sahibi olmaları gerekir. Performans ölçümlerinin başarısı, çalışanların ölçme sürecine dahil edilmesiyle yakından ilişkilidir [85]. Yapılan değerlendirme sonunda hangi iyileştirmelerin hangi metotlar uygulanarak yapılacağı ortaya çıkmaktadır [43]. Süreçlerin iyileştirilmesinde istatistiksel süreç kontrol (SPC) uygulamalarının ve kıyaslamaların (Benchmarking) önemli bir yeri vardır.

Süreç değişkenlikleri ürün/hizmet kalitesindeki değişkenliklere neden olmaktadır. Süreçlerde ve kalitede meydana gelen değişkenliklerin farkına varmak, hangi konularda iyileştirmelere ihtiyaç duyulduğunu ortaya çıkarmaktadır [66]. Bu nedenle 'süreçlerin istatistiksel olarak kontrol altında tutulması gerekir. Kalite problemlerinin ve bunların temel nedenlerinin ortaya çıkarılması istatistiksel süreç kontrol tekniklerinin uygulanması ile mümkündür. İstatistiksel süreç kontrolün uygulanması, hem kalite performansı, hem de süreç akışı üzerinde etkilidir. İstatistiksel kontrol ve geribildirim, süreçlerin kontrolden çıkmadan ve hatalar üretmeden durdurularak problemlere çare bulunmasını sağlar' [69]. İstatistiksel süreç kontrol tekniklerinin etkin olarak kullanılabilmesi için çalışanların bu tekniklerin uygulanması konusunda yeterli bilgilerle donatılması gerekir. Eğitimli kişilerin bu teknikleri yaygın olarak kullanmasıyla, istatistiksel süreç kontrol kalitenin arttırılmasında önemli bir rol oynayacaktır [66].

Kıyaslama, mevcut en iyi veya daha iyi uygulamaların araştırılması, bulunması ve sürekli iyileştirme amacıyla bu uygulamaların firmanın kendi süreçlerine uyarlanması faaliyetlerinin tümünü ifade etmektedir. Kıyaslamanın ön koşulu olarak, kuruluşun tüm süreçlerinin belirlenmesi, tanımlanması, sınıflandırılması, performans ölçütlerinin ve ölçüm sisteminin belirlenmesi, kısacası süreç yönetiminin yerleştirilmiş olması gerekmektedir [86, s.12-14]. Kıyaslama, firmaları kendi sınıfının en iyi rol modellerini tanımlama ve benzer metotları uygulama konusunda cesaretlendirir. Kıyaslamanın yapılması, en iyi firmaların performanslarına ulaşma konusunda çaba gösteren firmalara gerçekten stratejik bir perspektif kazandırır [38]. En iyi uygulamaların belirlenmesi, her firmanın aynı uygulamaları yapması gerektiği anlamına gelmez. Firmanın en iyi firmalarla kendisini hangi konularda mukayese edeceğini belirlemesi bile, hangi konularda gelişmesi gerektiğini keşfetmesini sağlamaktadır [87].

5.4.6. Tasarım Kalitesinin Yönetimi

TKY'nde müşteri ihtiyaçlarının anlaşılması ve bu ihtiyaçların karşılanması en önemli prensiplerden biridir. 'Müşteri düşüncelerinin, istek ve gereksinimlerinin gerektiği kadar anlaşılabilmesi, yeni ürünlerin daha en başta önemli bir dezavantaja sahip olmasına neden olur. Bu nedenle yeni bir ürün geliştirilmesine ilişkin çalışmaların en önemli girdisini, müşteri istekleri oluşturmalıdır. Aksi halde piyasaya sürüldüğünde

hayal kırıklığı yaratan ürünlerin tasarımlarında değişiklik yapılması gerekecektir'[88, s.2]. Tasarım süreci, kavramsal tasarım, ön tasarım, detaylı tasarım, simülasyon, prototip geliştirme gibi adımlardan meydana gelmekte olup her adımda yapılacak düzeltmeler farklı maliyetlere neden olmaktadır [89]. Tasarım üzerinde yapılacak değişikliklerin maliyeti yüksek olup uzun zaman almakta ve başlangıçta müşteri istekleri esas alınarak tasarlanan ürünler kadar iyi sonuç vermemektedir [88, s.3]. Hizmet tasarımı yaparken de müşteri isteklerinin tasarıma tam anlamıyla yansıtılması gerekmektedir.

Tasarım süreci bilgi toplamayla başlamaktadır. Tasarım sürecinde toplanan bilginin miktarı ve tipinin, tasarım kalitesi üzerinde kesinlikle etkili olduğu bilinmektedir. Tasarımcıların kaliteli bir ürün tasarlayabilmek için müşterilerin beklentileri konusunda yeterli bilgiye sahip olmaları gerekir. Bu beklentiler ortaya çıkarıldıktan sonra tasarıma yansıtılmalıdır [90]. Müşteri beklentilerini tasarıma yansıtmak amacıyla çeşitli metodolojiler uygulanmaktadır [66]. Uygulanan yöntemden çok, müşteri isteklerini tasarım ve üretim gereksinimlerine dönüştürme konusundaki etkinlik önemlidir. 'Bütün kalite iyileştirme yöntemlerinde olduğu gibi, tasarım sürecinde de planlama evresine daha fazla dikkat etmeye gerek vardır'[91].

Günümüzün karmaşık ürünleri sadece tasarım mühendisleri tarafından tasarlanamaz. Disiplinler arası bir yaklaşımın benimsenmesi gerekir [66]. Tasarım grubunun fonksiyonlar arası bir nitelik taşıması ve farklı fonksiyonlardan gelen kişilerin tasarım sürecine katılmasıyla, bu kişilerin kritik gözlemlerinin tasarıma dahil edilmesi gerekmektedir' [91]. Ayrıca tasarım grubunun üyelerinin üretim ve pazarlama gibi konularda tecrübe sahibi olmaları da kaliteli ürünler tasarlamadaki yeteneklerini arttırmaktadır [66].

Ürün tasarım sürecinin, üründe bulunması gereken kalite özellikleri nedeniyle kalite performansına direkt etkisinin yanı sıra, tasarımın üretilebilirliğinin süreç akış yönetimindeki önemi nedeniyle kalite performansına dolaylı bir etkisi de söz konusudur. Parçaların kolaylıkla imal edilebilecek ve montajlanabilecek şekilde tasarlanması daha az süreç değişkenliğine neden olmaktadır [69]. Yapılan tasarımların kolaylıkla üretilebilecek nitelikte olması gerekir. örneğin, montajı kolay olacak şekilde modüler tasarımların yapılmasına, parçaları birbirine uydurmak için ayarlama yapmaya gerek kalmamasına önem vermek gerekir. Bu nedenle disiplinler

arası yaklaşımın uygulanması esastır [68, 69]. Ayrıca, kalite her konuda olduğu gibi tasarımda da birinci önceliği taşımalı ve tasarım kalitesi tasarım maliyetinden önde düşünülmelidir [68].

5.4.7. İnsan Kaynakları Yönetimi

TKY'nin diğer bileşenleri içinde insan kaynakları yönetiminin ayrı bir önemi vardır. TKY'nin uygulanmaya başlandığı andan itibaren devreye giren ve TKY'ni şekillendiren bir bileşendir. TKY'ne uygun organizasyonel kültürün yaratılması için insan kaynaklarının en etkin şekilde yönetilmesine ihtiyaç vardır [92].

Müşteriye odaklı organizasyonlarda insan en önemli kaynaktır ve kendi kendine organize olan ve kendi kendini yönlendiren çalışma grupları (takımlar) büyük önem taşımaktadır. Bu organizasyonlardaki takımlar, faaliyetlerinin ürün ve hizmetlere nasıl değer katacağını bildikleri için, kendi kendilerini yönlendirebilirler. Öğrenme yeteneğine sahip oldukları için firmanın değer zinciri boyunca daha büyük ilerlemeler kaydetmesini kolaylaştırırlar. Takımlar, fonksiyonlar arasında daha fazla iletişim ve sorumluluğun simgesidir. Bunlar, etkileşimi destekleme, motivasyon ve hedeflere bağlılığı artırma, alt kademelerde çalışanlarda sorumluluk duygusu yaratma, yaratıcı fikirleri ve bireysel problem çözme özendirme ve hatta organizasyonel sorunları görebilmek için yeni yapılar geliştirme gibi olumlu sonuçların alınmasını sağlamaktadırlar [93].

Kalite, insanların yaptıkları işin sonucudur. Bu nedenle kalite değerlerinin ve kültürünün ilk önce, herkesin zihnine yerleştirilmesi gerekir ki, bu ancak eğitimle mümkündür [94]. Çalışanların katılımını sağlamak, bütün çalışanların hem bireysel olarak hem de takımlar halinde eğitime tabi tutulması ve bunun sonucunda da kendi iş süreçlerini tasarlamaları ve gerektiğinde yeniden tasarlamaları anlamına gelir. Bu amaçla, çalışanlara problem çözme ve süreç iyileştirme yöntemleri konusunda eğitim verilmelidir. Geniş bir bilgi paylaşımı, elde ettiği bilgilere göre karar verebilen ve uygulayabilen yetkilendirilmiş takımlar vasıtasıyla kalitede çok önemli ilerlemeler kaydetmek mümkündür [95]. Eğitim sürecinde öncelikle hangi konularda eğitime ihtiyaç olduğu belirlenmeli, daha sonra eğitim verilmelidir. Ayrıca eğitim amaçlarına ne ölçüde ulaşıldığı konusunda bir değerlendirme yapılmalıdır [96]. Bunun yanı sıra, 'çalışanlara, kantitatif araç ve tekniklerin kullanımı, takım

içinde çalışma, iletişim yeteneklerini geliştirme ve faaliyetleri koordine etme konusunda yeterli eğitim verilmelidir' [97].

Bütün çalışanlara verilen eğitimlerle TKY'nin içerdiği müşteri kavramı benimsetilmeli (bir sonraki süreç bizim müşterimizdir), süreç iyileştirmenin herkesin görevi olduğu, çalışanların kendilerini geliştirmelerinin ve yeni yetenekler kazanmalarının onlara maddi ve manevi yarar sağlayacağı, kararların fonksiyonlar arasında ve etkileşimli olarak verileceğine gönülden inanmaları sağlanmalıdır. Bu da uygulamalarla sağlanabilecek bir gelişmedir [98]. TKY ile ilgili söylemlerle uygulamaların uyum içinde olması gerekmektedir. Aksi halde TKY'nin başarılabilmesi mümkün değildir.

Eğitim maliyetlidir. Kaliteyi bilmeyen ve düşünmeyen insanların kaliteyi üretmesi beklenemez. Bu nedenle eğitime ve insana yatırım yapmak TKY'nin başarısı açısından kaçınılmazdır [94]. TKY'nde gereken yatırımlar yapılmadığı takdirde başarı beklemek mümkün değildir. Hem eğitim için, hem de çalışanların önerilerinin hayata geçirilebilmesi için yeterli miktarda kaynağın ayrılması gerekir. Ayrıca kalitenin herkesin işi olduğu düşüncesinin yerleştirilebilmesi için, çalışanların hem kararlara katılımının sağlanması, hem de aldıkları kararların ve önerilerinin uygulamasına imkan tanınması gerekir [99]. Bu nedenle, 'çalışanlar kaliteyle ilgili kararları alma ve uygulama konusunda yetkilendirilmelidirler'[25]. Yetkilendirme, çalışanlarda onur duyma hissini ve öz saygıyı arttırmakta, bu da onların firmaya bağlılıklarını güçlendirmektedir [100].

TKY'nde yapılan performans değerlendirmenin amacı, çalışanları geliştirmede yararlanılacak önemli bilgiler elde etmektir. Çalışanların performansları, çalışanlara gelecekteki kalite çalışmalarında yönetimin ne şekilde yardımcı olması gerektiğine karar vermek amacıyla değerlendirilmeli ve bu değerlendirmede geçmişteki performanslar dikkate alınmalıdır [25]. Uygun ölçütlere göre yapılan performans değerlendirme, organizasyonel hedeflerle çalışanların hedefleri arasında ilişki kurulmasına yardımcı olmaktadır [101].

TKY'ne geçişte değişiklik yapılmasını gerektiren yönetim sistemleri arasında, çalışanları ödüllendirilmesi ve motivasyonunda kullanılan teşvik sistemleri, çalışan davranışları üzerinde en direkt ve en çabuk etkisi olan sistemlerdir. Yetersiz bir teşvik sistemi, çalışanlara TKY'nin diğer yönetim sistemleri vasıtasıyla verdiği

mesajlarla çelişen sinyaller yollar. Öte yandan TKY'nin kavramlarını destekleyen bir teşvik sistemi çalışanların bilinçaltında yatan 'bunun bana ne faydası var ?' sorusuna cevap vererek, her seviyede çalışanların kalite çalışmalarına bağlılığını sağlar [102]. İnsanlar çok çeşitli maddi veya manevi dürtülerle motive edilebilirler. Dürtülerin motivasyonel gücü bireysel değerlere bağlıdır. Bu nedenle çalışanları motive etmek için maddi ve manevi dürtülerin birlikte kullanılması daha uygundur.

İnsan kaynaklarının yönetiminde çalışanların memnuniyeti büyük önem taşımaktadır. Çünkü, çalışanların tatmini ile müşteri tatmini arasında çok sıkı bir ilişki vardır. Bu nedenle çalışanların tatminini ölçen araştırmalar yapmak ve bu araştırmaların sonuçlarına göre hareket etmek gerekir. Çalışan memnuniyetini ölçen araştırmalar, çalışanlarda kendilerine değer verildiği duygusunu yaratır, iyileştirmelere ışık tutar ve düzenli olarak geribesleme sağlar. Bu araştırmaların yapılma nedenlerinin çalışanlara çok iyi açıklanması ve araştırma sonuçlarının başka amaçlarla kullanılacağı konusundaki şüphelere meydan verilmemesi gerekir. Araştırmanın içeriğinin amaca uygun olması ve araştırmanın düzenli olarak yapılması da büyük önem taşımaktadır. Araştırmadan elde edilen bilgilerin de mutlaka çalışan tatminini sağlamak amacıyla kullanılması gerekir [103].

5.4.8. Tedarikçi Kalitesinin Yönetimi

Tedarik fonksiyonu kalite yönetiminin önemli bir boyutudur [68]. Tedarikçiler kalite konusunda kritik bir rol oynarlar. Tedarikçilerden satın alınan parçaların kalitesi, satın alan firma tarafından yapılacak olan giriş kontrolün derecesini belirlemekte; tedarik edilen malzemenin kalitesi, nihai ürün kalitesine etki etmekte; tedarikçinin alıcı firmanın ihtiyaçlarına cevap verebilme yeteneği, aynı zamanda alıcı firmanın kendi müşterilerinin ihtiyaçlarına cevap verebilme yeteneğini belirlemektedir [66]. Ayrıca 'süreç değişkenliklerinin en önemli kaynağını satın alınan malzeme ve parçalar oluşturduğu için, tedarikçi kalitesinin süreç akışı üzerinde de önemli bir etkisi söz konusudur' [69]. Bu nedenle tedarikçilerin dikkatle seçilmeleri ve kaliteye katkıda bulunmaları sağlanmalıdır.

Tedarikçiler kalite performansına çeşitli şekillerde katkıda bulunabilirler. En fazla katkıyı sağlamanın en iyi yolu, az sayıda tedarikçinin seçilmesi ve tedarikçilerle uzun dönemli ilişkilerin geliştirilmesidir [69]. Seçilen tedarikçiyle işbirliği içinde uzun

dönemli olarak çalışmanın faydalarını ortaya çıkaran çok sayıda çalışma mevcuttur [16]. Az sayıda tedarikçi ile karşılıklı bağlılık ve işbirliğine dayanan ilişkiler geliştirilmelidir [68]. Alıcı ve tedarikçi firmalar arasındaki uzun dönemli ilişkiler, en ekonomik alışveriş için şarttır. Eğer tedarikçi firmayla birlikte çalışılırsa, kalitenin sürekli yükseltilmesi ve fiyatların düşürülmesi mümkün olur. Unutmamak gerekir ki, satın alınan parçaların kalitesi, onlar daha tedarikçi firmanın kapısından çıkmadan belirlenmiştir [17, s.34]. Tedarikçiden gelen malzemenin kontrolünü en aza indirmek, kalitesine güvenilen ve sık aralıklarla teslim edilebilen ürünler satın alabilmek, tedarikçiyle uzun dönemli ilişkiler geliştirilmesiyle mümkündür [66].

Aynı mal, çeşitli kaynaklardan farklı fiyatlarla alınabilir. Ancak envanter ve ürünlerin makul bir sürede ve kesin bir tarihte gönderilebilmesi gibi unsurlar da önemlidir [17, s.32]. Bu nedenle 'tedarikçi seçiminde tedarikçilerin teknik yeteneklerinin ve teslim performanslarının dikkate alınması gerekir. Kalite, seçimde fiyattan daha önemli bir kriter olarak göz önüne alınmalıdır'[66]. Tedarikçilerin maliyetten ziyade kalite göz önüne alınarak seçilmeleri, tedarikçileri kaliteli ürünler sunmaya teşvik eder. Aksi halde sadece düşük fiyat nedeniyle seçilen tedarikçilerin, kaliteli ürünler sunmak gibi bir düşünceleri olmayacaktır [69]. Kaliteye fiyattan daha fazla önem veren satın alma politikası benimsenmelidir [67].

Tedarikçileriyle karşılıklı bağlılık ve işbirliği içinde olan firmalar, sistematik olarak bilgi alışverişinde bulunurlar. Örneğin, alıcı firmanın kalite beklentilerini tedarikçisine duyurması, tedarikçinin kalite güvence sertifikası almasını ve böylelikle, satın alınan ürünlerin kalitesinin güvence altında tutulmasını sağlamaktadır [69]. Alıcı firmalar, tedarikçilerini bir kalite güvence sistemine sahip olmaya ve sertifika almaya yöneltmede önemli bir rol oynamaktadırlar [68]. Aynı şekilde tedarikçileri bilgilendirerek TKY'ni uygulamaya özendirmek ve böylece onların kaliteye sıkı sıkıya bağlanmalarını sağlamak da, TKY'ni benimsemiş firmalar için bir amaç olmalıdır.

Tedarikçilerle işbirliği yapmak, maliyetlerden, kaliteden, teslimden ve zamandan önemli kazançlar elde edilmesini sağlar [65]. Tedarikçiler, ürün tasarım gruplarına dahil olarak ve ileride üretimi düşünülen ürünlerle ilgili fikirlerini söyleyerek ürün tasarım sürecine de katkıda bulunmuş olurlar [69]. Bu nedenle 'yeni ürün geliştirme sürecinde tedarikçilerden yardım alınmalıdır' [67]. Sürekli olarak üstün kaliteli

ürünler sunabilmeleri için tedarikçilere teknik destek sağlamak da çok önemlidir [66]. Tedarikçilere gereken konularda destek verilerek, kalite ve sorumluluklarını arttırmada onlara yardımcı olmak gerekir [13]. Sonuç olarak yapılan işbirliğinden iki yönlü fayda elde edilecek ve bundan hem firma, hem de tedarikçi karlı çıkacaktır. Zaten TKY’nde, herkesin kazanması esas amaçtır.

5.4.9. Müşteri Odaklı Kalite Yönetimi

Organizasyonların pazardaki başarıları, müşteri kararlarının sonucudur. Çünkü, kaliteyle ilgili nihai kararı veren kişi müşteridir [31]. Organizasyonun algılamaları müşterilerin algılamaları kadar önemli değildir. Eğer müşterilerin kalite ve değerle ilgili algılamaları düşükse, kalite ve değer düşük demektir [27]. Kalite sistemlerinin etkin olabilmesi için daima geribesleme prensibinin uygulanması gerekir. En önemli geribesleme müşteriden sağlanır [104]. Daha iyi politikaların belirlenmesi, daha iyi kararların alınması, işle ilgili yeni fırsatların yaratılması ve sürdürülmesi, kıyaslamaların yapılabilmesi için müşteriye odaklanarak bilgi toplamaya ihtiyaç vardır [105]. Toplam kalite müşterilerin kim olduğunu anlamak, neye ihtiyaçları olduğunu öğrenmek ve bu ihtiyaçları hatasız bir şekilde, tam zamanında ve her zaman karşılamak demektir [106]. Müşterinin kendi kelimeleriyle ifade edilmiş ihtiyaçları belirlenerek tam olarak müşteri memnuniyeti sağlanmadan, müşterinin algıladığı kaliteyi ve müşteri tatminini yönetsel süreçlerle birleştirmeden ve kalite iyileştirmenin pazardaki etkisini ölçmeden, TKY’nden söz edilemez [31].

TKY’nde öncelikle müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin araştırılarak ortaya çıkarılması gerekir. ‘Müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin sadece kendilerine sorulması ve dinlenmesiyle çok önemli bilgiler elde etmek mümkündür. Müşteri ihtiyaç ve beklentilerini bildiğini kabul ederek kendi düşüncelerine göre ürün geliştiren ve başarısızlığa uğrayan firmalar vardır’ [26]. Müşterinin ne istediğini araştırmadan bildiğini farzetmek en büyük yanılgılardan biridir. Müşteri beklentileri daima değişmekte ve müşteriler giderek daha çok şey talep etmektedirler. Bu nedenle daima müşterilerle iletişim içinde olmak gerekir [103]. Yeni ürün ve hizmet geliştirme sürecinde, belirlenen müşteri ihtiyaç ve istekleri, özel ürün ve hizmet karakteristikleri haline getirilmelidir [24]. Daha sonra bu karakteristiklerin ürün ve hizmetin içinde bulunması sağlanmalıdır. ‘Müşteri tatmini iş performansı üzerinde son derece etkili olup, müşteri araştırmaları sonucunda ortaya çıkan müşteri beklentilerini ürüne

yansıtmak için gereken faaliyetlerin yerine getirilmesi ile sağlanabilir' [103]. Ürün ya da hizmet müşteriye sunulduktan sonra ise, müşterinin ihtiyaç ve beklentilerinin ne ölçüde karşılandığını ortaya çıkarmak gerekir. Bu ihtiyaç ve beklentilerin kalite iyileştirme çalışmalarının en başından itibaren dikkate alınması gerekir [26]. İyileştirme sürecinde, mevcut ürün ve hizmetler hakkındaki müşteri düşünceleri ve pazarlama bilgileri, iyileştirme ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılmalıdır [24]. Müşterilerden toplanan bilgiler, gelecekte karşılaştırma yapmak ve müşteri tatminsizliğine neden olan temel alanları belirlemek için kullanılacak bir baz oluşturacaktır [26].

Müşterilerden toplanmak istenen bilgiler, iletişim kanalları vasıtasıyla müşterilerle bire bir irtibat kurularak ve/veya müşterilerin ürün ve hizmet kalitesiyle ilgili gerçek düşüncelerini ölçecek şekilde tasarlanmış müşteri araştırmaları yapılarak elde edilebilir [24]. Müşteriye odaklanarak, müşteri beklentileri, algılanan kalite, algılanan değer, müşteri tatmini, müşteri şikayetleri ve müşteri bağlılığı konusunda araştırmalar yapılmalıdır [27]. Müşteri tatminini belirlemede kullanılacak araçların, firma ve ürünleriyle ilgili müşteri tatmininin derecesi hakkında bilgi vermesi, müşteri tatmininin rakip firmalarla kıyaslanabilmesine imkan tanınması ve firma içinde yapılan çalışmalarla, bunların müşteri tatminine etkileri arasındaki ilişkileri ortaya çıkarabilmesi gerekir [105].

Müşteri tatmininin sürekli olarak takip edilmesi, stratejik analiz ve yönetim açısından son derece değerli bir kaynaktır. Bu nedenle TKY'nde çok önemli bir yeri vardır. Müşterilerin firmaya bağlılığının sağlanması ve elde tutulması firmanın gelecekteki başarısını belirlemektedir. Bu sebeple müşteri tatmininin ve firmaya bağlılığının ölçülmesi, stratejik bir gelişme aracı olarak görülmelidir. Sürekli olarak müşterilerin dinlenmesi ve firmanın çalışmalarına müşterilerin gözleriyle bakılması, organizasyonlar için varlık sürdürebilme meselesidir [105].

5.4.10. Toplumsal Sorumluluk ve Etki

TKY'nin uygulanmasıyla daha memnun müşteriler (daha memnun toplum), daha verimli kaynak kullanımı, hurda üretim yapmak için boşa harcanan girdilerin ve yeniden işlemede kullanılması gereken enerjinin tasarrufu gibi çevresel ve toplumsal faydalar elde edilmektedir. TKY'nin uygulanması, hem çalışanlara, hem

hissedarlara, hem müşterilere, hem de bir bütün olarak topluma fayda sağlamaktadır [107]. Ayrıca TKY prensipleri ve modellerinin toplumla ilgili çeşitli konulara uyarlanmasıyla da topluma fayda sağlayacak yeni yönetim yaklaşımları ortaya koyulmuştur. Bunlardan biri 'firma içindeki kazaların önlenerek çalışanların güvenliğini sağlamak amacıyla geliştirilmiş olan Toplam Güvenlik Yönetimidir'[108]. Benzer şekilde 'Deming'in on dört adımının çevreye uyarlanmasıyla Çevresel Toplam Kalite Yönetimi kavramı ortaya atılmıştır'[109]. Firmaların kalite, çevre ve çalışanlara verdikleri önemin giderek artması sonucunda yönetim sistemlerinin ölçümünde kullanılacak standartlar geliştirilmiştir. Bunlardan çevre ile ilgili olan ISO 14000 standartlarıdır [110]. Ayrıca, MBNQA ve EFQM gibi ulusal kalite ödülleri toplumsal sorumluluk ve toplum üzerindeki etkiye önem vererek firmaların bu konuya dikkatini çekmişlerdir.

Toplumsal sorumluluk (MBNQA), iş ahlakını, toplum güvenliği ve sağlığının korunmasını, çevresel kalitenin sağlanmasını içermektedir [111]. Firmaların sadece hayır kurumlarına yardımda bulunmaları değil, yaptıkları her işte toplumu ve çevreyi dikkate almaları beklenmektedir. Hayır ve eğitim kurumlarına milyonlarca dolar bağışta bulunan fakat çevre koruma ve toplum sağlığı konusunda çok kötü sicile sahip pek çok büyük firma bulunmaktadır. Firmalardan bu konularda koruyucu bir yaklaşıma sahip olmaları beklenmektedir. Problemlere ortaya çıktıklarında müdahale etmekten ziyade, ortaya çıkmadan önlemek için neler yapıldığı önemlidir [76, s.55-56]. Önleyici yaklaşım firmaları, israfın azaltılması gibi süreç yönetim faktörleri üzerine odaklanmaya yönelmektedir. Firmaların sadece kanunlara ve düzenlemelere uymaları yeterli değildir, aynı zamanda bu konuları sürekli iyileştirme fırsatı olarak görmeleri ve ele almaları beklenmektedir. Çevresel yönetim gibi konular, iş yönetiminin tamamlayıcısıdır. Bu yaklaşım müşteri odaklılığa dayanmaktadır. Toplum ve çevre temel müşteriler olarak kabul edilmelidirler [111].

Kalite değer yaratmak için gereken bir koşuldur. Yapılan kalite iyileştirme çalışmalarının amacı da değer yaratmaktır. Çevresel bütünlük en önemli değerlerden biridir. Bu nedenle, ürün, hizmet ve süreçlerin çevreye zarar vermemesi gerekir. Bu düşünce çevresel kalite anlayışını ortaya çıkarmaktadır. Çevresel kalite, yeni ürün ve süreçlerin tasarlanmasında temel alınacak bir anlayıştır. Firmaların zararlı atıklarının havaya, suya, toprağa, kısacası doğaya karışmaması için çaba göstermeleri gerekir. Aksi halde büyük çevresel sorunlarla karşı karşıya kalacak olan gelecek nesiller için

bu ürünler bir değer taşımayacaktır. Ürünlerin tasarımdan müşteriye teslimine kadarki bütün aşamalardan hatasız olarak geçmesi ve yeniden işlemeden doğan enerji kayıplarının önlenmesi gerekir [112].

Toplumsal sorumluluk ve etki (EFQM), organizasyonun yerel, ulusal ve geniş anlamda uluslararası topluluğun ihtiyaç ve beklentilerini tatmin etme durumudur. Bu durum her organizasyonun, toplumun yaşam kalitesinin artırılması, çevrenin ve küresel kaynakların korunması konusundaki yaklaşımına ve verimlilik anlayışına bağlı olarak farklı seviyelerde ortaya çıkmaktadır. ‘Firma içinde sağlık riskleri ve kazaların, gürültü ve kokunun, kirlilik ve zehirli maddelerin yayılmasının önlenmesi; çöp ve paketlenmenin azaltılması; zararlı hammadde ve girdilerin yerine zararsız olanların seçilmesi; geri dönüşümlü malzemelerin kullanılması; enerji ve tüm girdilerin israf edilmemesi gerekir. Ayrıca toplumun eğitime, toplum sağlığına, sanata ve spora destek vermek, gönüllü olarak hayır işlerine katılmak da toplumsal sorumluluğun bir parçasıdır. Firmaların toplumsal sorumluluklarını yerine getirmedeki başarıları nedeniyle çeşitli kurum ve kuruluşlardan aldıkları ödüller de, bu sorumlulukları yerine getirdiklerinin en somut göstergeleridir’ [77, s.32-33]. Firmaların toplumdaki imajlarını belirleyen kamuoyu araştırmaları yaptırmaları ise, firmalara toplumsal sorumluluklarını geliştirmek amacıyla yararlanacakları önemli bir veritabanı sağlayacaktır.

5.4.11. Kalite İyileştirme Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri

Günümüzde en yüksek rekabet gücüne sahip şirketlerde kalite yönetiminin temeli sürekli gelişmeye dayalıdır. En alt düzeydeki süreçlerden, tüm şirketi içeren hedeflerle yönetim sistemine kadar bütün ileriye dönük planlama ve uygulama çalışmaları bu anlayışa göre düzenlenmiştir. Amaç belli bir standardı tutturmak değil, ulaşılan seviyeyi sürekli olarak geliştirmektir. Bu nedenle ilk olarak Shewhart’ın ortaya attığı ve Deming’in Japonlara öğretmesi sonucunda Deming Döngüsü olarak anılmaya başlanan sürekli gelişme çevriminin uygulanması gerekmektedir. Deming Döngüsü, planlama, uygulama, değerlendirme ve düzeltme adımlarından meydana gelmektedir [11, s.35-37]. Döngü tamamlandıktan sonra yeniden aynı adımlar tekrarlanarak iyileştirmelerin sürekliliği sağlanmalıdır. Deming döngüsü, en alttan en üste kadar her seviyedeki ve her konudaki kalite iyileştirme çalışmalarında uygulanabilir. TKY firma içinde yerleştirildikten sonra, TKY sürecine de Deming

döngüsünün uygulanması gerekir [57, s.215]. Bu noktada değerlendirme adımı, firmayı yönlendirmek açısından ayrı bir öneme sahiptir. Değerlendirme yapabilmek için öncelikle ölçmek gerekmektedir.

Stratejiler ve bunları destekleyen faaliyetlerin başarılı olabilmesi için, bu faaliyetlerin performanslarının ve bunların stratejik sonuçlara katkılarının ölçülmesi şarttır. Etkin bir performans ölçme sistemi geliştirmek için öncelikle kritik başarı faktörlerinin tanımlanması ve bu faktörlerin performans ölçütlerinin belirlenmesi, daha sonra bu faktörlerin performansının ölçülmesi gerekir. Her firma diğerlerinden farklı özelliklere sahiptir. Bu nedenle performans ölçütlerinin firmaya özel olması gerekir. Burada önemli olan neyin ölçüleceğini ve neden ölçülmesi gerektiğini bilmektir. Organizasyon içindeki her seviyede kullanılacak performans ölçütleri, o seviyenin özelliklerine göre tanımlanmalıdır. Performans ölçütleri, farklı organizasyonel seviyelerdeki hedeflerin yanı sıra, kurumsal hedeflere ulaşmayı da sağlayacak şekilde belirlenmelidir. Performans ölçütleri, kurumsal strateji ile doğrudan ilişkili olmalıdır. Bunlar, bölümlere göre farklılık göstermeli, ihtiyaçlara göre zaman içinde değişmeli, basit ve kullanımı kolay olmalı, çalışanlara ve yöneticilere hızlı bir geribesleme sağlamalı, gelişmeleri sadece sergilemekten öte iyileştirmelere yardımcı olmalıdır. Sadece alt stratejilerin değil, aynı zamanda firma stratejisinin performansını gösteren ölçütlerin de kullanılması gerekmektedir [113]. TKY'nin performansının ölçülmesinde, TKY'nin kritik başarı faktörlerinin ele alınması, bu faktörlerin performans ölçütlerinin belirlenmesi ve buna göre ölçüm yapılması gerekmektedir.

Firmaların ne ölçüde başarılı olduklarını ve nasıl gelişeceklerini öğrenebilmeleri için en etkin yöntem özdeğerlendirmedir. Gerçekçi olarak yapılan bir özdeğerlendirme, gereksinimlerin ne olduğunu, bunların organizasyon içinde nasıl yayıldığının ve ne ölçüde karşılandığının anlaşılmasını sağlar. Özdeğerlendirme sonucunda firmanın mevcut durumu ve eğilimleriyle ilgili bilgiler elde edilmesi, iyileştirme çalışmaları için iyi bir temel oluşturmaktadır [111]. Özdeğerlendirme, organizasyonel iyileşme için etkin ve rutin olarak kullanılması gereken, organizasyonel öğrenme ve gelişmeyi sağlayan bir süreçtir. Değerlendirmelerin, değerlendirme amacına uygun olarak ve tam zamanında yapılması büyük önem taşır. Değerlendirmelerden elde edilen sonuçların mutlaka operasyonlara yansıtılması gerekir [114]. Değerlendirme, organizasyonla ilgili çok derin bilgilerin elde edilmesiyle yapılabilir. Değerlendirmede dikkate alınması gereken pek çok organizasyonel seviye vardır ve

bunların en üstünde organizasyonun birleşik performansı yer alır. Bunun değerlendirilebilmesi için, yönetim amaçları doğrultusunda geleneksel olarak değerlendirilen konuların ve ayrıca kaliteyi sağlamak için değerlendirilmesi gereken konuların yeniden sıralanması gerekir.

Geleneksel olarak ele alınan kalite ölçütlerinin dışında, TKY için kritik önem taşıyan her konudaki (ürün, hizmet, süreç, insan ve tedarikçi kalitesindeki; yönetim ve bilgi sisteminin performansındaki; kültür değişimi ve müşteri tatminindeki) iyileşmelerin ne ölçüde sağlandığını ortaya çıkaracak ölçütlerin belirlenmesi ve TKY'nin performansının bu ölçütlere göre ölçülerek değerlendirilmesi gerekir. 'TKY'ndeki gelişimin ve uygulamadaki yanlışlıkların izlenmesi için performans göstergelerinin belirlenmesine ihtiyaç vardır. TKY kapsamı içinde sadece sonuçların ölçülmesi yeterli olmayıp aynı zamanda uzun dönemdeki performansın da ölçülmesi gerekir' [75]. Bu nedenle, ölçümler periyodik olarak yapılmalı, her bir bileşenin zaman içindeki değişimi değerlendirilmelidir. Ayrıca mevcut durum ile hedeflenen durum arasındaki farklar da değerlendirmeye alınmalıdır. Yapılan değerlendirmeler, firmalara rotadan sapmalar olup olmadığını ve yolun neresinde olduklarını gösterecek, belli bir süre zarfında katedilen yolu ve dolayısıyla gelişme hızını yansıtacak ve daha neler yapılması gerektiği konusunda ışık tutacaktır. TKY'nin en üst seviyede değerlendirilmesi yani, özellikle TKY'nin bileşenlerinde meydana gelen değişimlerin ortaya çıkarılması, TKY'nin başarısının sürekliliği açısından büyük önem taşımaktadır.

BÖLÜM 6. ARAŞTIRMA

Dördüncü ve beşinci bölümlerde anlatılan TKY'nin motivasyon faktörleri ve TKY uygulamalarını değerlendirme modeli (sentez model) doğrultusunda, Türkiye'de TKY'ni uyguladığını ifade eden firmaları TKY'ne yönelten nedenler ve bu firmalarda TKY'nin uygulanması konusunda özgün bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu bölümde, yapılan araştırmanın amacı, önemi ve katkısı, hipotezleri ve yöntemi üzerinde durulmaktadır.

6.1. Araştırmanın Amaçları

Beşinci bölümde TKY teorisine katkıda bulunmak amacıyla, TKY'nin bütün bileşenlerini içeren geniş kapsamlı bir değerlendirme modeli sunulmuştur. Modelin geliştirilmesindeki amaç, teorik katkıda bulunmanın yanı sıra, TKY adı altında yapılan uygulamaların ne ölçüde TKY'ne uygun olduğunun belirlenmesinde kullanılabilecek kapsamlı bir kaynak sağlamaktır. Ayrıca dördüncü bölümde, literatürde çok dağınık bir şekilde bulunan TKY'ne geçiş nedenlerinin belirli gruplar altında toplanması ile TKY'nin motivasyon faktörleri oluşturulmuştur. Bu faktörler de, literatüre katkıda bulunmanın yanı sıra, TKY'ne geçiş nedenlerinin belirlenmesinde kullanılabilecek bir kaynak sağlamak amacıyla ortaya çıkarılmışlardır.

Teorik çalışma sonucunda belirlenen TKY'nin motivasyon faktörleri ve elde edilen sentez model, Türkiye'de TKY'ni uyguladıklarını ifade eden firmalar üzerinde yapılan özgün bir araştırmayla uygulanmıştır. Araştırmanın amacı, firmaların TKY'ni uygulama yöntemlerini ya da uygulama sonuçlarını ölçmek ve değerlendirmek değildir. Yapılan araştırmanın amaçları şöyle sıralanmaktadır :

1. Türkiye'de TKY'ni uyguladığını ifade eden firmaları belirlemek ve bu firmaların profilini çıkarmak,

2. TKY'ni uyguladığını ifade eden firmaların, kaliteyle ilgili faaliyetlerine ilişkin değişkenleriyle, firma yapısına ilişkin diğer değişkenleri arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak,
3. TKY'ni uyguladığını ifade eden firmaları, bu yönetim tarzını uygulamaya yönelten nedenleri belirlemek,
4. TKY'ni uyguladığını ifade eden firmaların TKY'ne geçiş nedenlerinde, firma özelliklerine bağlı olarak meydana gelen farklılıkları ortaya çıkarmak,
5. Türkiye'de TKY adı altında sürdürülen çalışmaların, ne ölçüde toplam kalite anlayışına ve TKY'nin gereklerine uygun olarak yürütüldüğünü ve böylelikle TKY'nin Türkiye'de gerçek anlamda uygulanma durumunu belirlemek,
6. TKY'ni uyguladığını ifade eden firmaların TKY'ni uygulamalarında, firma özelliklerine bağlı olarak meydana gelen farklılıkları ortaya çıkarmak,
7. Türkiye'de TKY'nin tam anlamıyla uygulanabilmesi için dikkat edilmesi gereken unsurlar ve yapılması gerekenler konusunda öneriler sunabilmek.

6.2. Araştırmanın Önemi ve Katkısı

Dünyadaki gelişmelere paralel olarak, Türkiye'de de kaliteye verilen önem giderek artmakta, çok sayıda firma kaliteye önem verdiğini her fırsatta dile getirmekte, özellikle bir kalite güvence sistemi sertifikası almak için çaba sarfetmekte ve bazı firmalar TKY'ni uyguladıklarını ifade etmektedirler. Ancak bu firmaların kalite ve kaliteyle ilgili çalışmalar konusunda hangi noktada bulundukları bir soru işaretidir. TKY adı altında sürdürülen çalışmaların gerçekten TKY'nin prensiplerine ve kurallarına uygun olup olmadığı bilinmemektedir.

TKY konusunda yapılan araştırmalara bakıldığında, Türkiye'de TKY'ni uyguladığını ifade eden firmaların gerçekten TKY'ni uygulayıp uygulamadıklarını belirlemeye yönelik kapsamlı bir araştırmanın bugüne kadar yapılmadığı görülmektedir. Türkiye'deki işletmeler üzerinde TKY konusunda yapılan daha önceki bazı araştırmalar (doktora tezleri) şöyle sıralanmaktadır :

1. İmalat sektöründe (TKY uygulamalarını başlatan altı sanayi işletmesinde) yapılan bir araştırmayla, işletmeler değerlendirilmiş, bu işletmelerde toplam kalite anlayışının mevcudiyeti ve uygulama örnekleri incelenmiştir [115].

2. Hizmet sektöründe (TKY'ni uygulayan ve uygulamayan iki sağlık işletmesinde) yapılan bir araştırmayla, işletmelerin müşteri tatmini, maliyet minimizasyonu ve kar maksimizasyonu konusundaki performansları incelenmiştir [116].
3. İmalat sektöründe (TKY'ni uygulayan bir sanayi işletmesinde) yapılan bir araştırmayla, işletmenin uygulamaları ve TKY'nin endüstri ilişkileri sistemine etkileri incelenmiştir [117].
4. Kalite güvencesi ve süreç kontrol sistemlerinin belirlenmesi konusunda yapılan bir araştırmayla, bir imalat işletmesinde kalite güvencesi ve istatistiksel süreç kontrol teknikleri ile ilgili uygulamalar incelenmiştir [118].
5. Toplam kalite maliyet sisteminin kurulması ve uygulanması konusunda yapılan bir araştırmayla, bir imalat işletmesinde toplam kalite maliyetleri ile ilgili uygulamalar incelenmiştir [119].

TKY konusunda yapılan bu çalışmalar, yeni bir model geliştirip modelin güvenilirliğini sınamaya yönelik çalışmalar değildirler. Bu araştırmalarda çok az sayıda firmanın incelemeye alındığı, hem imalat hem de hizmet firmalarının birarada incelendiği bir araştırmanın bulunmadığı dikkat çekmektedir. Ayrıca dördüncü ve beşinci araştırmaların TKY'nin bütününe değil, TKY içinde yer alan bazı sistemlere odaklanmış araştırmalar olduğu görülmektedir.

Bu çalışmanın önemi ve katkısı şöyle sıralanmaktadır :

1. Bugüne kadar TKY'nin hangi firmalarda uygulandığı bilinmemektedir. Bu nedenle bir ön araştırma yapılarak TKY'ni uyguladığını öne süren firmalar ortaya çıkarılmışlardır. Bu firmalar 500'ü aşkın firmanın taranmasıyla belirlenen ve TKY'ni uyguladığını ifade eden firmalardır.
2. Araştırma, TKY'ni uyguladığını ifade eden bütün firmalar (76 firma) temel alınarak yapılmıştır. Böylelikle araştırma kapsamlı şekilde yürütülmüştür.
3. Araştırmada tek bir sektöre odaklanmak yerine, hem imalat hem de hizmet sektöründen firmalar ele alınmıştır. TKY her sektörde başarıyla uygulanabilecek bir yönetim tarzı olduğundan, sektörel ayırıma gitmek yerine, her iki sektör de mercek altına alınmış ve daha sonra sektörel karşılaştırmalar yapılmıştır.
4. TKY'nin motivasyon faktörleri üzerinde yoğunlaşmış olup, literatürde yer alan bütün motivasyon unsurları gruplanarak TKY'nin motivasyon faktörleri belirlenmiştir.

5. TKY'nin bütününe ve tam anlamıyla uygulanması üzerine yoğunlaşmış olup, TKY'nin bütün bileşenlerini içeren bir sentez model geliştirilmiştir. Böylelikle daha sonraki çalışmalarda yararlanılabilecek kapsamlı bir TKY uygulamalarını değerlendirme modeli ortaya koyulmuştur.
6. TKY'ni uyguladığını ifade eden firmaların profili çıkarılmıştır.
7. TKY'ni uyguladığını ifade eden firmaların, kaliteyle ilgili faaliyetlerine ilişkin değişkenleriyle, firma yapısına ilişkin diğer değişkenleri arasındaki ilişkiler ortaya çıkarılmıştır.
8. TKY'nin motivasyon faktörleri gözönüne alınarak, Türkiye'deki firmaları TKY'ne iten nedenler ortaya çıkarılmış ve değerlendirilmiştir.
9. Türkiye'de TKY'ni uyguladığını öne süren firmaların uygulamaları, geliştirilen sentez model temel alınarak incelenmiş ve TKY'nin Türkiye'de uygulanma durumu belirlenerek değerlendirilmiştir.
10. Türkiye'deki firmaları TKY'ne yönelten nedenlerle, firma yapıları arasındaki ilişkiler ortaya çıkarılmıştır.
11. Türkiye'deki firmaların TKY'ni uygulama durumlarıyla, firma yapıları arasındaki ilişkiler ortaya çıkarılmıştır.
12. Araştırma, ortaya koyulan sentez modelin ve buna bağlı olarak geliştirilen ölçme enstrümanının büyük oranda güvenilir olduğunu ortaya çıkarmıştır.

6.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amaçları doğrultusunda TKY'nin Türkiye'de faaliyet gösteren firmalarda uygulanma nedenlerinin ve bu firmalarda uygulanma durumunun ortaya çıkarılması için, temel olarak üç grup değişkenden yararlanılmıştır. Bunlar, TKY'nin motivasyon faktörlerine ilişkin değişkenler, TKY'nin uygulanmasına ilişkin değişkenler ve firma yapısına ilişkin değişkenlerdir. Öncelikle kuramsal bilgilerden yararlanılarak elde edilen motivasyon faktörleri sorgulanmış, daha sonra ise geliştirilen sentez model temel alınarak, TKY'nin uygulanma durumu araştırılmıştır. Bu nedenle araştırmanın hipotezleri temel olarak iki grup altında toplanmaktadır (TKY'nin motivasyon faktörleriyle ilgili hipotezler ve TKY'nin uygulanması ile ilgili hipotezler). Her firmanın kendi yapısından kaynaklanan farklı özellikleri olduğu için, bu özelliklerin firmaların TKY'ne geçmelerinde ve TKY'ni uygulamalarında etkili

olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle TKY'nin motivasyon faktörleri ve uygulanma durumunun, firmaların özelliklerine bağlı olarak farklılıklar göstereceği öngörülmektedir. Bu düşünce doğrultusunda geliştirilen hipotezler, aşağıda firma özelliklerine göre gruplandırılmış olarak açıklanmaktadır. Hipotez numarası 1 ile başlayanlar TKY'nin motivasyon faktörleriyle ilgili hipotezler olup, 2 ile başlayanlar TKY'nin uygulanması ile ilgili hipotezlerdir.

6.3.1. Firmaların Bağlı Bulundukları Sektör ile İlgili Hipotezler

Her organizasyon kendi çevresiyle etkileşim halindedir. Dış çevre, rekabet seviyesi, istikrar derecesi, talep belirsizlikleri, kaliteye verilen önem, yasaların gerektirdiği koşullar gibi birçok duruma göre farklılık göstermektedir. Aynı sektör içinde bulunan organizasyonlarda bile organizasyon tiplerine göre belirli farklılıklar söz konusu olmaktadır. Bu nedenle sektörler, kullandıkları teknoloji, işgücü gibi unsurlara bağlı olarak birbirlerinden ayrılmaktadırlar. TKY'nin uygulamaları açısından bakıldığında da sektörel farklılıklar olması gayet doğaldır [53].

Kuzey İrlanda firmaları üzerinde üst düzey yöneticilerin TKY konusundaki davranış ve düşüncelerini ortaya çıkarmak amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma sonucunda toplam kalite bilinci ve anlayışı, organizasyonel performansı artırma eğilimi, TKY'ni stratejik bir konu olarak görme biçimi ve müşteri tatmininin algılanmasında firmaların dahil oldukları sektörlerle bağlı olarak pek çok farklılıklar ortaya çıkmıştır [53]. TKY uygulamalarında olduğu kadar, kalite anlayışında ve kalite iyileştirme yaklaşımında da sektörel farklılıkların söz konusu olması mümkündür.

Firmaların imalat ya da hizmet sektörüne dahil olmaları, içinde bulundukları koşulların farklılığı nedeniyle, farklı konular üzerinde yoğunlaşmalarına ve farklı önceliklere sahip olmalarına neden olabilir. Bunlar da, TKY'ne geçiş nedenlerinde bazı sektörel farklılıklara neden olabilirler. Bu düşünceyle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Hipotez 1.1 : TKY'ne geçiş nedenleri, firmaların içinde bulundukları sektörlerle göre farklılık göstermektedir. İmalat sektöründe faaliyet gösteren firmalarla, hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmaların TKY'ne geçiş nedenleri arasında fark vardır.

Hipotez 2.1 : TKY'nin uygulanması, firmaların içinde bulundukları sektörlere göre farklılık göstermektedir. İmalat sektöründe faaliyet gösteren firmalarla, hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmaların TKY'ni uygulamaları arasında fark vardır.

6.3.2. Firmaların Kuruluş Yılları ile İlgili Hipotezler

Firma yaşı, organizasyonun içinde bulunduğu çevreye adaptasyonunda ve bu çevreye gösterdiği tepkiler üzerinde etkili olmaktadır. Firma yaşı, firmanın TKY gibi yeni kavramlara adapte olma durumu ile de ilgilidir [32]. Genç firmalarda organizasyonel fonksiyonlar mevcut olmakla birlikte, birçok sistemin işleyişi yenidir. Olgun firmalarda fonksiyonlar kurulmuş, tecrübe kazanılmış ve sistemler oturmuştur [38]. Buna karşılık, yaşlı firmalarda uzun yıllardır rekabet ederek varlık sürdürme mücadelesi vermenin getirdiği yorgunluk ve köklü alışkanlıklar nedeniyle TKY'ne geçişe karar verebilmek daha zor olabilir. Genç firmalarda ise sistemler ve alışkanlıklar daha yeni olduğu için, yeni yaklaşımların ve yönetim tarzlarının benimsenmesi daha kolay olabilir. Kısacası firmaların yaşlarına bağlı olarak bir takım avantajları ve dezavantajları söz konusudur. Bu avantaj ve dezavantajların TKY'ne geçiş nedenleri üzerinde etkili olması mümkündür.

Yaşlı ve genç Amerikan ve Tayvan firmaları üzerinde yapılan bir araştırmada, Amerikalı ve Tayvanlı orta kademe yöneticilerin kalite ve organizasyonel performans konusundaki görüşleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucunda, yöneticilerin kalite uygulamaları konusundaki düşüncelerinin, bağlı bulundukları firmanın yaşına göre değiştiği, TKY anlayışı ve uygulamalarının firma yaşına göre farklılık gösterdiği saptanmıştır [32]. Organizasyonlar var oldukları süre boyunca öğrenmekte ve öğrendiklerine bağlı olarak yeni davranış biçimleri geliştirmektedirler. Firmaların kuruluşlarından beri kazandıkları tecrübelerin her konudaki faaliyetlerinde etkili olmasının yanısıra, TKY gibi yeni bir yönetim tarzına adapte olmalarında ve bunu uygulamalarında da etkili olması mümkündür. Bu düşünceler doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Hipotez 1.2 : TKY'ne geçiş nedenleri, firmaların yaşlarına göre farklılık göstermektedir. Kuruluş yılları itibarı ile farklı kategorilere giren firmaların TKY'ne geçiş nedenleri arasında fark vardır.

Hipotez 2.2 : TKY'nin uygulanması, firmaların yaşlarına göre farklılık göstermektedir. Kuruluş yılları itibarı ile farklı kategorilere giren firmaların TKY'ni uygulamaları arasında fark vardır.

6.3.3. Firmaların Ölçekleri ile ilgili Hipotezler

Firma büyüklüğü ne olursa olsun TKY'ne geçilebilir ve TKY başarıyla uygulanabilir. Ancak önemli olan TKY'ne geçmek için gereken değişimi başlatabilmektir. 'Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ'ler) ya da büyük işletmelerde, üst yönetim değişim ihtiyacının farkına vardıktan sonra kültürel değişimi başlatmak zor değildir. Ancak KOBİ'lerde yönetimin değişim ihtiyacının farkına varabilmesi daha güçtür. Bunun nedeni, sınırlı kaynaklar ve dış temaslar, üst yönetimin zamanındaki kısıtlar ve yönetim tarzıdır. KOBİ'lerde TKY'ne geçişi etkileyen en önemli unsur, çoğunlukla firma sahibi konumunda olan en üst düzeydeki yöneticilerin, değişim ihtiyacının bilincine varabilmesi ve buna bağlı olarak davranışlarını ve yönetim tarzını değiştirebilme yeteneğidir. Büyük firmalarda ise kaynakların ve dış bağlantıların daha geniş olması ve firmayı profesyonel yöneticilerin yönetmeleri nedeniyle, TKY'ne geçiş daha çabuk ve daha kolay olmaktadır' [33].

Literatürde küçük firmalarla büyük firmalar arasında yönetsel, operasyonel ve organizasyonel farklar olduğu vurgulanmaktadır. Küçük firmaların esneklik, gelişme, genel giderler gibi konularda üstünlükleri olmakla birlikte, sınırlı güç, sermaye ve yönetsel kaynaklar nedeniyle zayıflıkları da mevcuttur. Ayrıca küçük firmalar operasyonel politikalar ve insan kaynakları uygulamalarıyla da büyük firmalardan ayrılmaktadırlar. Bu nedenle TKY'nin unsurlarının küçük ve büyük firmalarda uygulanması arasında farklılıklar söz konusu olacaktır [120].

KOBİ'ler ile büyük işletmeler arasında yapısal farklılıklar, TKY'nin planlanması ve uygulanması üzerinde de etkilidir. Bu nedenle KOBİ'lerin ve büyük organizasyonların TKY'nin uygulanması konusunda sahip oldukları avantaj ve dezavantajlar söz konusudur. Dolayısıyla, firma ölçeğinin TKY'nin uygulanması üzerinde etkili olduğu söylenebilir [33]. Bu düşüncelere dayanılarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Hipotez 1.3 : TKY'ne geçiş nedenleri, firmaların ölçeğine göre farklılık göstermektedir. Büyük ölçekli firmalarla, küçük ve orta ölçekli firmaların TKY'ne geçiş nedenleri arasında fark vardır.

Hipotez 2.3 : TKY'nin uygulanması, firmaların ölçeğine göre farklılık göstermektedir. Büyük ölçekli firmalarla, küçük ve orta ölçekli firmaların TKY'ni uygulamaları arasında fark vardır.

6.3.4. Firmaların Kalite Güvence Sistemleri ile İlgili Hipotez

ISO 9000 kalite güvence sistemleri, süreç yönetiminin üç boyutunu (organizasyon ve kalite sistemi, müşteriler, tasarım ve ürün/hizmetler) birleştirmekte olup, TKY'ne doğru bir ilk adım niteliği taşımaktadır. ISO 9000'in gerektirdiği kuruluş içi değerlendirmeler, uygulanan metotların, prosedürlerin ve kalite sistemlerinin etkinliği konusunda yöneticilere önemli bilgiler sağlamakta ve yönetimin uygun kararlar almasını kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle ISO 9000 kalite güvence sistem gereksinimlerinin karşılanması, TKY'nin uygulanması için bir temel oluşturmaktadır. ISO 9000 standartlarının, organizasyonun TKY sürecine entegre edilmesi, toplam kalite sistemine odaklanmayı sağlamakta ve bunun sonucunda organizasyon çok önemli faydalar elde etmektedir [43].

Kalite güvence sistemleri ile TKY arasındaki ilişkileri inceleyen çeşitli araştırmalar yapıldığı göze çarpmaktadır. Bu araştırmalardan bazılarını şöyle sıralamak mümkündür :

1. Avustralya'da bulunan ve TKY'ni uyguladıkları kabul edilen firmalar üzerinde yapılan bir araştırmada, firmaların yarıdan fazlasının herhangi bir kalite güvence sistemi belgesine (ISO 9000 serisi) sahip oldukları belirlenmiştir. Ayrıca araştırmaya dahil edilen firmaların çoğunluğunun belgelendirmeyi gerekli buldukları ve bunu bir iş mükemmelliği modeline adapte olma yolunda önemli bir adım olarak gördükleri saptanmıştır [20].
2. Japon firmaları üzerinde yapılan bir araştırmada, firmaların ISO 9000 belgesi almalarıyla birlikte, kalite değerlendirmelerini ve doküman kontrollerini iyileştirdikleri sonucuna varılmıştır. Ayrıca firmaların yarıya yakın bir kısmının, ISO 9000 faaliyetlerinin, organizasyonlarının çeşitli yönlerini iyileştirdiğine inandıkları da ortaya çıkmıştır [43].

3. Amerikan firmaları üzerinde yapılan bir araştırmada, ISO 9000 belgeli kuruluşların büyük çoğunluğunun, ISO 9000 uygulamalarından firma içinde ve dışında olmak üzere önemli faydalar elde ettikleri sonucuna varılmıştır [43].
4. Farklı ülkelerdeki (Amerika, Hindistan, Çin ve Meksika) firmalar üzerinde yapılan bir araştırmada, firmaların ISO 9000 sistemlerine sahip olmalarıyla, TKY'nin çeşitli yönleri arasındaki ilişkiler ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. ISO 9000 belgeli kuruluşlarla, henüz belgesi olmayan kuruluşlar karşılaştırılmış ve bu kuruluşların kalite yönetimi uygulamalarının çeşitli alanlarında farklılık gösterdikleri tespit edilmiştir. Ayrıca belgelendirilmeyi planlayan firmalarla, böyle bir düşüncesi olmayan firmalar arasında herhangi bir fark bulunamamıştır. Elde edilen bulgular, ISO 9000 kalite güvence sistemlerinin, firmaların kalite yönetim uygulamaları üzerinde etkili olduğu görüşünü desteklemektedir [121].

ISO 9000, belirli bir kalite seviyesindeki ürünleri sürekli olarak üreten bir sistem kurmak ve uygulamakla ilgili olduğundan, kalite yönetimi için bir temel olarak görülmektedir. Prosedür ve süreçlerin standart hale getirilmesiyle, ürün ve hizmet kalitesinde devamlılık sağlanmaktadır [121]. Bu düşünceler doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

Hipotez 2.4 : TKY'nin uygulanması, firmaların bir kalite güvence sistemine sahip olup olmama durumuna göre farklılık göstermektedir. Kalite güvence sistemi olan firmalarla, kalite güvence sistemi olmayan firmaların TKY'ni uygulamaları arasında fark vardır.

6.3.5. Firmaların Toplam Kalite Yönetimi'ne Geçiş Tarihleri ve Uygulama Süreleri ile İlgili Hipotezler

Organizasyonların içinde bulundukları çevre, koşullar, kısıtlar gibi unsurlar zaman içinde değişime uğramaktadır. Ekonomik, politik, teknolojik, ekolojik, demografik, sosyal ve kültürel değişimler yaşanmaktadır. Her zamanın kendine özgü kuralları ve koşulları vardır. Rekabetin unsurları da zaman içinde değişmektedir. Belirli bir anda belirli bir kararı veren organizasyonun, başka bir zamanda aynı kararı vereceğine kesin gözüyle bakmak, pek de gerçekçi bir yaklaşım değildir. Organizasyonları farklı zamanlarda ve koşullarda karar vermeye iten farklı nedenler ve bu kararları almada gözönüne aldıkları farklı unsurlar söz konusu olabilmektedir. Bu nedenle TKY'ne

geçiş kararı alınmasında da, içinde bulunulan zamanın gerçekleri etkilidir. Dolayısıyla firmaların TKY'ne geçme kararlarının altında yatan nedenlerin, TKY'ne geçiş tarihleriyle ilişkili olması mümkündür.

TKY'nin, kendisinden beklenen sonuçların ya da bu sonuçları sağlayacak gerçek gelişmelerin elde edilebilmesi için, yıllar boyunca finansal, teknik ve insan yatırımı gerektiren çok uzun dönemli bir kampanya olduğu düşünülmektedir [122]. TKY'ni uygulamak zaman ve sabır isteyen bir çalışma olup, TKY'nden beklenen faydaların elde edilebilmesi uzun bir zamana yayılmaktadır. Bazı araştırmacılar TKY'nin etkin olarak uygulanmasının beş yıl gibi bir süre gerektirdiğine dikkat çekmektedirler. Amerikan firmaları üzerinde yapılan bir araştırmada, TKY'nin ilk meyvalarının ortalama iki buçuk yıl sonra toplanmaya başlandığı sonucu elde edilmiştir [123].

Bazı firmalarda TKY çalışmaları için başlangıçta var olan organizasyonel heves, TKY'nin uygulanma süresi arttıkça azalmakta, TKY çalışmalarında daimi bir bozulma meydana gelmekte ve sonuçta çalışmalar durmaktadır. Bununla birlikte TKY'ni tam anlamıyla uygulayan firmalarda, TKY'nin öğretici etkisi ve başarılı stratejilerin uygulanması nedeniyle, uygulama süresi arttıkça uygulamalar iyileşmekte ve performans artmaktadır [122]. Her konuda olduğu gibi TKY'nin uygulanmasında da zaman faktörünün etkisi söz konusudur. Bu nedenle uygulama süresi farklı olan organizasyonların, uygulamalarının da farklı olması muhtemeldir. Bu düşünceler doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Hipotez 1.5 : TKY'ne geçiş nedenleri, TKY'ne geçiş tarihlerine (TKY'nin firma içinde uygulanmaya başlandığı zamana) göre farklılık göstermektedir. TKY'ne uzun süre önce geçmiş olan firmalarla, kısa süre önce geçmiş olan firmaların, TKY'ne geçiş nedenleri arasında fark vardır.

Hipotez 2.5 : TKY'nin uygulanması, TKY'nin uygulanma süresine göre farklılık göstermektedir. TKY'ni uzun süredir uygulayan firmalarla, kısa süredir uygulayan firmaların TKY'ni uygulamaları arasında fark vardır.

6.3.6. Firmaların Tüsiad-KalDer Kalite Ödülüne Adaylıkları ile İlgili Hipotezler

Kalite ödülüne aday olma arzusu, kalite ödülllerinin sağladığı prestij ve imaj nedeniyle TKY'nin motivasyon unsurlarından biridir. Kalite ödülüne aday olan

firmalarda böyle bir beklenti söz konusudur. Ayrıca kalite ödölüne başvuran şirketlerde, TKY'ne daha farklı bir anlayışla yaklaşılması, daha farklı vizyonların ve hedeflerin olması, dolayısıyla TKY'ne geçişte daha farklı nedenlerin söz konusu olması mümkündür.

Ulusal kalite ödülleri, firmaların TKY'ne gösterdikleri ilgiyi arttırmaktadır. Bu ödüllerin kriterleri, yerine getirilmesi gereken toplam kalite faaliyetlerinin öncelikleri konusunda bir temel oluşturmakta ve yapılan çalışmaların sonuçlarını ölçmek için bir ölçüt sağlamaktadır [124]. Ödül kriterlerinin TKY'ne geçildiğinde bir uygulama planı niteliği taşıması nedeniyle, bu kriterleri örnek alan firmalarda toplam kalite çalışmaları daha bilinçli ve kolay olarak yürütülmektedir.

Kalite ödülleri kazanan kuruluşlar, TKY'nin etkin olarak uygulanmasında örnek teşkil etmektedirler. Amerika'da TKY'ni uygulayan ve ödül alan firmalar üzerinde geniş kapsamlı bir araştırma yapılmıştır. TKY'ne geçtikten sonra bu firmaların performanslarında, operasyonel kaynaklı gelirlerinde ve satışlarında artış olduğu, maliyetlerini kontrol altına aldıkları, sermaye yatırımlarını arttırdıkları, işgücü ve toplam varlıklarda büyüme gösterdikleri ortaya çıkarılmıştır [123]. Bu ve benzeri araştırmalar, kalite ödülleri kazanan firmaların TKY'nden elde ettikleri avantajları sergilemekle birlikte, bu firmaların TKY'ni uygulamada diğer firmalardan daha başarılı olduklarını da göstermektedir. Zaten verilen kalite ödülleriyle bu konudaki başarıları tescil edilmiştir.

Kalite ödülleri kazanan firmaların yanı sıra, ödül kazanmayan ancak ödüle başvuruda bulunan firmaların da, TKY'ni uygulama konusunda iddialı oldukları ve kendilerine güvendikleri söylenebilir. Ödüle başvuru ile birlikte, bu firmaların bütün süreçleri ödül veren organizasyonlar tarafından detaylı bir incelemeye tabi tutulmakta ve firmaların bütün yapıları ortaya çıkarılmaktadır. Firmalar genellikle, firmaya özel durumların ve kendi uygulamalarıyla ilgili bilgilerin dışarıya sızması konusunda endişelidirler. Bu nedenle dış değerlendirme kuruluşlarına oldukça temkinli yaklaşmaktadırlar. Firmaların böyle bir incelemeye alınmayı kabul edebilmeleri için, TKY'ni uygulama konusunda kendilerini gerçekten yeterli bulmaları gerekmektedir. Bu düşünceler doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Hipotez 1.6 : TKY'ne geçiş nedenleri, firmaların Tüsiad-KalDer Kalite Ödülü'ne aday olup olmamalarına göre farklılık göstermektedir. Bugüne kadar kalite ödölüne

aday olan firmalarla, aday olmayan firmaların TKY'ne geçiş nedenleri arasında fark vardır.

Hipotez 2.6 : TKY'nin uygulanması, firmaların Tüsiad-KalDer Kalite Ödülü'ne aday olup olmamalarına göre farklılık göstermektedir. Bugüne kadar kalite ödölüne aday olan firmalarla, aday olmayan firmaların TKY'ni uygulamaları arasında fark vardır.

6.3.7. Firmaların Yabancı Sermaye Kullanımı ile İlgili Hipotezler

Yabancı ortaklı firmaların organizasyonel yapılarında, operasyonel uygulamalarında ve yönetim tarzlarında, diğerk firmalara göre bazı farklılıklar söz konusu olmaktadır. Ayrıca bu firmalardan bazıları yabancı ortaklarının içinde bulundukları pazarlara ürün/hizmet sunmaktadırlar. Türkiye'deki firmalara yatırım yapan yabancı ortakların esas amacı, ortağı oldukları Türk firmalarının faaliyetleri sonucunda kar elde etmektir. Günümüzde kar etmek ve karlılığı arttırmak, ancak ve ancak kaliteye önem verilmesiyle mümkün olup, bu amaca ulaşmada uygulanabilecek en etkin yönetim tarzı TKY'dir. Birçok yabancı ülkede kalite bilinci daha gelişmiş olup, TKY uygulamaları Türkiye'deki uygulamalardan çok daha önce başlamıştır. Bu nedenle TKY'nin önemi, genellikle yabancı firmalar tarafından daha önce farkedilmiş olup daha iyi bilinmektedir.

Yabancı ortaklı firmalarda, sermaye ve kar paylaşımı yanında, bilgi ve tecrübelerin paylaşımı da söz konusudur. Yabancı ortakların bilgi ve tecrübeleri doğrultusunda, Türkiye'de ortak oldukları firmaları yeni sistemler ve yeni yönetim tarzlarına geçiş konusunda cesaretlendirmeleri ve yönlendirmeleri mümkün olabilmekte, kalite bilinci daha hızlı gelişebilmektedir. Yabancı ortaklarının TKY'ne geçişte söz konusu olabilecek etkilerinin yanısıra, TKY'ne adapte olma ve uygulama konusunda da önemli katkıları söz konusu olabilmektedir. Bu sebeple yabancı ortaklı firmalarda diğerk firmalara göre, TKY'ne geçiş nedenleri ve TKY'nin uygulanması konusunda farklılıklar görülebilir. Bu düşüncelere dayanılarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Hipotez 1.7 : TKY'ne geçiş nedenleri, firmaların yabancı ortaklı olup olmamalarına göre farklılık göstermektedir. Yabancı ortaklı firmalarla, yabancı ortaklı olmayan firmaların TKY'ne geçiş nedenleri arasında fark vardır.

Hipotez 2.7 : TKY'nin firmalarda uygulanması, firmaların yabancı ortaklı olup olmamalarına göre farklılık göstermektedir. Yabancı ortaklı firmalarla, yabancı ortaklı olmayan firmaların TKY'ni uygulamaları arasında fark vardır.

6.3.8. Firmaların Dış Pazarlara Ürün/Hizmet Sunmaları ile İlgili Hipotezler

İhracat yapan firmalarda, firmaların içinde bulundukları çevrede kalite rekabetin daha önemli bir unsurudur. Bu nedenle ihracat yapan firmalar, uluslararası pazarlarda varlık sürdürebilmek için TKY'ne daha fazla ihtiyaç duyacaklar ve daha aktif olarak TKY'ni uygulayacaklardır. Kuzey İrlanda firmaları üzerinde üst düzey yöneticilerin TKY konusundaki davranış ve düşüncelerini ortaya çıkarmak amacıyla yapılan bir araştırma sonucunda, ihracat yapan firmalarla yapmayanlar arasında, pazara odaklanma konusunda farklılıklar ortaya çıkmış, ihracat yapmayan firmaların yapanlar kadar pazar odaklı olmadıkları tespit edilmiştir [53]. İhracat yapan firmalarda, içinde bulundukları pazarın rekabet koşullarına bağlı olarak farklı konulara önem vermeleri ve farklı önceliklere sahip olmaları söz konusudur. Bu nedenle bu firmaları TKY'ne yönelten unsurların da farklı olması mümkündür.

İçinde bulunulan çevrenin rekabet yoğunluğu, buna uygun iş ve iyileştirme hedeflerinin belirlenmesini gerektirdiği için TKY'nin uygulanmasına etki etmektedir. İhracata yönelik firmaların uygulamalarında farklılıklar görülmektedir [125]. İhracat yapan firmaların, dış pazarlarda varlık sürdürebilmeleri açısından kalite, daha büyük bir stratejik öneme sahiptir. Katı kuralların hakim olduğu dış pazarlarda, kaliteden taviz verilmesi halinde kesin olan tek kural, pazarın dışına itilmehtir. Bu nedenle TKY'ne geçildikten sonra, TKY'nin gerektirdiği çalışmaların ve uygulamaların daha dikkatli yapılması ve takip edilmesi gerekmektedir. Bu düşüncelerin doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Hipotez 1.8 : TKY'ne geçiş nedenleri, firmaların dış pazarlara ürün/hizmet sunma durumuna göre farklılık göstermektedir. İhracat yapan firmalarla, ihracat yapmayan firmaların TKY'ne geçiş nedenleri arasında fark vardır.

Hipotez 2.8 : TKY'nin uygulanması, firmaların dış pazarlara ürün/hizmet sunma durumuna göre farklılık göstermektedir. İhracat yapan firmalarla, ihracat yapmayan firmaların TKY'ni uygulamaları arasında fark vardır.

6.4. Araştırmanın Yöntemi

6.4.1. Firma İçinde Toplanacak Verilerin Kaynağının Belirlenmesi

Çalışmada incelenen değişkenlerle ilgili verilerin toplanmasında ‘nesnel ölçütler’ yerine, özellikle sosyal bilimlerle ilgili araştırmalarda yaygın olarak kullanılan ‘öznel görüş’ yaklaşımı benimsenmiştir. TKY’nin firma içinde tam anlamıyla uygulanıp uygulanmadığının belirlenebilmesi için, firma içindeki bütün süreçlerin mercek altına alınarak teker teker detaylarıyla incelenmesi gerekmektedir. TKY’ni uyguladığını ifade eden bütün firmalarda bu tür bir incelemenin, böyle bir çalışma kapsamında detaylı olarak yapılması pratik olarak mümkün değildir. Bu nedenle TKY’ni uyguladığını ifade eden firmaların TKY’ne geçiş nedenleri ve uygulamalarıyla ilgili bilgilerin, firmaların bütün süreçleri konusunda en kapsamlı bilgiye sahip olan üst düzey yetkililerinin düşünce ve anlayışlarından elde edilmesinin uygun olacağı düşünülmüştür.

Çalışanların firmanın bütün süreçleriyle ve dolayısıyla TKY’nin firma içinde bütün yönleriyle uygulanması konusunda geniş bir perspektife sahip olmaları genellikle mümkün değildir. Ayrıca üst düzey yöneticiler, TKY’ne geçiş gibi önemli kararların alınmasında, firma içinde kalite kültürünü yerleştirmeye yönelik değişimlerin başlatılmasında, politika ve stratejilerin belirlenmesi ve hayata geçirilmesinde, her türlü altyapının ve sistemlerin kurulmasında en yetkili kişilerdir. Kısacası TKY gibi, üst yönetimin desteği olmadan başlatılması ve uygulanması mümkün olmayan bir yönetim tarzının benimsenmesinde ve başarılmasında en kritik rolü üstlenen insanlardır. Bu nedenle firmaların kalite konusunda en yetkili yöneticilerinin (kalite müdürü, kalite geliştirme müdürü, vb.) görüşlerinin alınması öngörülmüştür.

6.4.2. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi ve Test Edilmesi

Yapılan literatür taraması sonucunda belirlenen TKY’nin motivasyon faktörlerine ve geliştirilen TKY uygulamalarını değerlendirme modeline (sentez modele) bağlı olarak, araştırmada kullanılacak olan anket formu hazırlanmıştır. Anket formunda yer alan her değişken için, bu değişkenleri ölçmek amacıyla geliştirilmiş ifadeler yer almaktadır.

Anket formunun ilk bölümünü oluşturan TKY'nin firmada uygulanma nedenlerine ilişkin değişkenleri ölçmek amacıyla geliştirilen ifadelerin tamamı özgün olarak geliştirilmiştir. Bu sebeple ilk olarak bu çalışmada kullanılmışlardır. Anket formunun ikinci bölümünü oluşturan TKY'nin firmada uygulanmasına ilişkin değişkenleri ölçmek amacıyla geliştirilen ifadelerin bir kısmı özgün olarak geliştirilmiş, bir kısmı ise literatürde yer alan TKY uygulamalarını değerlendirme modellerinde geliştirilen veri toplama araçlarında bulunan ifadelerden adapte edilmiştir. Sadece iki ifade, kaynağından alınarak orijinal haliyle kullanılmıştır. Anket formunun üçüncü bölümünde ise, firmaların TKY'ne geçiş ve uygulama durumlarıyla ilişkili olabileceği düşünülen firma özellikleri dikkate alınarak, kısmen özgün olarak geliştirilmiş olan firma yapısına ilişkin değişkenler ve bu değişkenleri ölçmek amacıyla kullanılan ifadeler bulunmaktadır.

Anket formunun birinci ve ikinci bölümünde yer alan değişkenlere ilişkin ifadeler için cevaplayıcılardan, 5'li Likert ölçeğine göre düşüncelerini belirtmeleri istenmiştir. Anket formunun birinci bölümünde cevaplayıcılara o bölümde yer alan ifadelerin (TKY'ne geçiş nedenlerinin) firmalarında TKY'ne geçişe ne ölçüde neden olduğu sorularak, her bir ifade için düşüncelerini yansıtan en uygun rakamı işaretlemeleri istenmiştir. Bu bölümdeki ifadelerin değerlendirilmesi için kullanılan likert ölçeğindeki seçenekler, '(1) kesinlikle neden değildir, (2) bir neden sayılmaz, (3) fikrim yok, (4) bir nedendir, (5) en önemli nedenlerden biridir' şeklinde oluşturulmuştur. Anket formunun ikinci bölümünde ise cevaplayıcılara o bölümde yer alan ifadelerle (TKY'nin firmada uygulanması) ilgili düşünceleri sorularak, her bir ifade için düşüncelerini yansıtan en uygun rakamı işaretlemeleri istenmiştir. Bu bölümdeki ifadelerin değerlendirilmesi için kullanılan Likert ölçeğindeki seçenekler, '(1) kesinlikle katılmıyorum, (2) pek katılmıyorum, (3) kararsızım / fikrim yok, (4) hemen hemen katılıyorum, (5) kesinlikle katılıyorum' şeklinde oluşturulmuştur. Bu bölümde bulunan bazı ifadeler, cevaplayıcıların dikkatlerinin dağılmasını ya da biran önce anketi cevaplamak maksadıyla soruları okumadan işaretlemelerini önlemek amacıyla, TKY'ne uygun olmayan unsurları içerecek şekilde hazırlanmışlar ve bu nedenle tersine kodlanmışlardır. Bu ifadeler Tablo 6.1'de belirtilmektedir. Üçüncü bölümde yer alan firma yapısına ilişkin değişkenler ise direkt olarak sorularak, cevaplayıcıların uygun seçenekleri işaretlemeleri veya gereken boşlukları doldurmaları istenmiştir.

Geliştirilen anket formu, TKY'ni uyguladığını ifade eden iki imalat firması ve bir hizmet firması olmak üzere üç firmada test edilmiştir. Bu firmalara gidilerek ve cevaplayıcıların anketi doldurmaları esnasında yanlarında bulunularak, karmaşık veya anlaşılamayan sorular olup olmadığı araştırılmıştır. Cevaplayıcılardan elde edilen bilgiler ışığında, bazı sorulardaki ifadeler daha anlaşılır hale getirilerek anket formuna son şekli verilmiştir (Bkz. Ek A).

6.4.3. Veri Toplama Aracının Yapısı

Genel hatlarıyla bakıldığında anket formu üç temel bölümden oluşmaktadır. Anket formunun A bölümünde TKY'nin motivasyon faktörlerine ilişkin değişkenler yer almaktadır. B bölümünde TKY'nin firmada uygulanması ile ilgili değişkenler bulunmaktadır. C bölümünde ise firma yapısına ilişkin değişkenler yer almaktadır. Tablo 6.1'de anket formu ile ölçülen değişkenler, bu değişkenleri ölçmek amacıyla geliştirilen ifadeler ve bu ifadelerin kaynakları belirtilmektedir. Aşağıda anket formunun üç temel değişken grubu ve bu grupların içinde yer alan değişkenler açıklanmaktadır.

6.4.3.1. Toplam Kalite Yönetimi'nin Motivasyon Faktörlerine İlişkin Değişkenler

Literatüre dayanılarak belirlenen TKY'nin motivasyon faktörleri, Bölüm 4'de altı grup altında toplandıkları için, TKY'nin motivasyon faktörleriyle ilgili değişkenler de altı tane olarak belirlenmişlerdir. Bu değişkenler rekabet, müşteriler, vizyonların yarattığı değişim isteği (değişim), firma içinde yaşanan sorunlar (sorunlar), TKY'nin bir reklam unsuru olması (reklam) ve kalite güvence sistemlerinin etkisidir (KGS). Bu değişkenlerin içerdiği unsurlar ve bu unsurlara ilişkin ifadeler aşağıda yer almaktadır.

1. Rekabet : Bu değişken, rekabet koşullarındaki ve firmaların rekabet güçlerindeki değişimlerin TKY'ne geçiş üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaktadır. Rekabet koşullarındaki değişimlerle ilgili olarak 1, 2, 6 ve 7 nolu ifadeler, firmaların rekabet güçlerindeki değişimlerle ilgili olarak 3, 4 ve 5 nolu ifadeler geliştirilmiştir.

2. Müşteri : Bu değişken, müşteri beklentileri ve müşteri memnuniyetinin TKY'ne geçiş üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaktadır. Müşteri beklentileriyle ilgili olarak 1 nolu ifade, müşteri memnuniyetiyle ilgili olarak 2, 3 ve 4 nolu ifadeler geliştirilmiştir.
3. Vizyonların yarattığı değişim isteği (değişim) : Bu değişken, firma içinde meydana gelen amaç, hedef ve yönetim değişiklikleri gibi unsurların, yerli ve yabancı ortakların isteklerinin, yeni vizyonların ve politikaların TKY'ne geçiş üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaktadır. Amaç, hedef ve yönetim değişiklikleriyle ilgili olarak 1 ve 2 nolu ifadeler, yerli ve yabancı ortakların istekleriyle ilgili olarak 3 ve 4 nolu ifadeler, yeni vizyonlar ve politikalarla ilgili olarak 5, 6, 7, 8, 9 ve 10 nolu ifadeler geliştirilmiştir.
4. Firma içinde yaşanan sorunlar (sorunlar) : Bu değişken firma kültüründen, üst yönetimden, bilgi yönetiminden, süreç yönetiminden, insan kaynakları yönetiminden, tedarikçi yönetiminden, firma imajından, düşük kaliteden kaynaklanan sorunların; özdeğerlendirme sonuçlarının ve başka nedenlerle yaşanan bir krizin, TKY'ne geçiş üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaktadır. Firma kültürüyle ilgili olarak 1 nolu ifade, üst yönetimle ilgili olarak 2 nolu ifade, bilgi yönetimiyle ilgili olarak 3 nolu ifade, süreç yönetimiyle ilgili olarak 4 nolu ifade, insan kaynaklarıyla ilgili olarak 5, 6, 7 ve 8 nolu ifadeler, tedarikçi yönetimiyle ilgili olarak 9 nolu ifade, firma imajıyla ilgili olarak 10 nolu ifade, özdeğerlendirmeyle ilgili olarak 11 nolu ifade, düşük kaliteyle ilgili olarak 12, 13, 14, 15 ve 16 nolu ifadeler, başka nedenlerle yaşanan bir krizle ilgili olarak 17 nolu ifade geliştirilmiştir.
5. TKY'nin bir reklam unsuru olması (reklam) : Bu değişken, TKY'nin yaygınlaşması ve tanınmasının, firma imajını iyileştirme isteğinin, TKY'ne geçiş üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaktadır. TKY'nin tanınmasıyla ilgili olarak 1, 2 ve 3 nolu ifadeler, firma imajıyla ilgili olarak 4, 5 ve 6 nolu ifadeler geliştirilmiştir.
6. Kalite Güvence Sistemlerinin etkisi (KGS) : Bu değişken, kalite güvence sistemlerinin TKY'ne geçiş üzerindeki etkisini ortaya çıkarmaktadır. Bu amaçla 1, 2 ve 3 nolu ifadeler geliştirilmiştir.

6.4.3.2. Toplam Kalite Yönetimi'nin Uygulanmasına İlişkin Değişkenler

Literatüre dayanılarak oluşturulan sentez model, Bölüm 5'de yer almakta olup, onbir bileşenden oluşmaktadır. Bu nedenle TKY'nin uygulanması ile ilgili değişkenler de onbir tanedir. Bu değişkenler, kurumsal kalite kültürü; üst yönetimin vizyonu, kalite liderliği, kaliteye bağlılık ve desteği; stratejik kalite yönetimi; kalite bilgi sistemi; süreç yönetimi; tasarım kalitesinin yönetimi; insan kaynakları yönetimi; tedarikçi kalitesinin yönetimi; müşteri odaklı kalite yönetimi; toplumsal sorumluluk ve etki; kalite iyileştirme ölçme ve değerlendirme sistemleridir. Bu değişkenlerin içerdiği unsurlar ve bu unsurlara ilişkin ifadeler aşağıda yer almaktadır.

1. Kurumsal kalite kültürü : Bu değişken TKY'nin uygulanabilmesi için gerekli olan kalite kültürünün firma içinde mevcut olup olmadığını ortaya çıkarmaktadır. Bir firmada kalite kültürünün mevcut olması için, toplam kalite felsefesinin herkes tarafından benimsenmiş olması, çalışanların kendilerini firmalarıyla özdeşleştirmesi, firma içindeki ilişkiler ve alışkanlıkların olumlu yönde değişmesi ve çalışanların yapılacak değişikliklere olumlu bakabilmelerinin sağlanması gerekmektedir. Firma içinde toplam kalite felsefesinin benimsenmesiyle ilgili olarak 1, 4, 5, 7, 8, 9, 10 ve 12 nolu ifadeler, çalışanların kendilerini firmalarıyla özdeşleştirmelerine ilişkin olarak 2 ve 3 nolu ifadeler, TKY'nin firma içindeki atmosferi değiştirmesiyle ilgili olarak 6 nolu ifade, TKY'nin getirdiği değişikliklerin firma içinde çalışanlar tarafından algılanmasıyla ilgili olarak 11 nolu ifade kullanılmıştır.
2. Üst yönetimin vizyonu, kalite liderliği, kaliteye bağlılık ve desteği : Bu değişken TKY'nin uygulanabilmesi açısından en önemli role sahip olan üst yönetimin özelliklerini ve önceliklerini ortaya çıkarmaktadır. TKY'nin uygulanabilmesi için, üst yönetimin kalite vizyonuna ve kalite liderliğinin gerektirdiği özelliklere sahip olması, kaliteye bağlılığını firma içindeki uygulamaları ve kaliteye verdiği önceliklerle göstermesi, kalite iyileştirme sürecini her yönüyle desteklemesi gerekmektedir. Üst yönetimin vizyonu ile ilgili olarak 1 nolu ifade, kalite liderliğiyle ilgili olarak 2, 3, 4, 5 ve 11 nolu ifadeler, kaliteye bağlılığıyla ilgili olarak 8 ve 13 nolu ifadeler, kaliteye desteğiyle ilgili olarak 6, 7 ve 12 nolu, kaliteye verdiği önceliklerle ilgili olarak 9, 10, 14 nolu ifadeler kullanılmıştır.

3. **Stratejik kalite yönetimi** : Bu değişken, firmada kalitenin en önemli stratejik konulardan biri olarak benimsenmesi ve buna bağlı olarak yönetilmesiyle ilgili uygulamaları içermektedir. TKY'nin uygulanabilmesi için, kalitenin stratejik öneminin bilinciyle misyon, politika, amaç, hedef ve stratejilerin açık ve net olarak belirlenmesi, bunların firma içindeki herkes tarafından bilinmesi, genel amaç ve hedeflerle kalite amaç ve hedefleri arasında uyumsuzluklar olmaması, kalite stratejilerinin belirlenmesi sürecine fonksiyonel yöneticilerin de dahil edilerek çeşitli karar analiz teknikleri ve karşılaştırmalardan yararlanılması, kalite stratejisinin sonuçlarının ölçülerek değerlendirilmesi ve firma içinde duyurulması gerekmektedir. Kalitenin stratejik öneminin bilinciyle ilgili olarak 1 nolu ifade, kaliteyle ilgili misyon, politika, amaç, hedef ve stratejilerin açıkça belirlenmiş ve herkes tarafından bilinir olmasıyla ilgili olarak 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 ve 17 nolu ifadeler, genel amaç ve hedeflerle kalite amaç ve hedeflerinin uyumuyla ilgili olarak 9 nolu ifade, kalite stratejisinin belirlenme süreciyle ilgili olarak 10, 11 ve 12 nolu ifadeler, kalite stratejisinin sonuçlarının ölçülmesi, değerlendirilmesi ve duyurulmasıyla ilgili olarak 13, 14, 15 ve 16 nolu ifadeler kullanılmıştır.
4. **Kalite bilgi sistemi** : Bu değişken, firma içinde verilerin/bilgilerin toplanması, kullanılması ve iletilmesiyle ilgili uygulamaları içermektedir. TKY'nin uygulanabilmesi için alt yapı olarak bir kalite bilgi sistemine ihtiyaç vardır. Firmadaki tüm süreçlerden sürekli olarak veri toplanması, kalite bilgilerinin elde edilerek kullanılması, iç ve dış kaynaklardan bilgi toplanarak kullanılması, süreçler arasında bilgi akışının sağlanması ve tüm çalışanların bilgiye erişiminin sağlanması gerekmektedir. Süreçlerden veri toplanması ve kullanılmasıyla ilgili olarak 1, 2, 3 ve 21 nolu ifadeler, kalite bilgilerinin elde edilmesi ve kullanılmasıyla ilgili olarak 4, 5, 6, 7, 8 ve 9 nolu ifadeler, iç ve dış kaynaklardan bilgi toplanması ve kullanılmasıyla ilgili olarak 10, 11, 12, 13 ve 14 nolu ifadeler, süreçler arasında bilgi akışıyla ilgili olarak 15, 16, 17, 18, 19 ve 23 nolu ifadeler ve bilgiye erişimle ilgili olarak 20 ve 22 nolu ifadeler kullanılmıştır.
5. **Süreç yönetimi** : Bu değişken, firma içinde süreçlerin tasarlanması, tanımlanması, bilinmesi, değerlendirilmesi ve iyileştirilmesiyle ilgili uygulamaları içermektedir. Firmanın tüm süreçlerinin kullanımı en kolay olacak şekilde tasarlanarak açık olarak tanımlanması ve herkes tarafından bilinmesi, en uygun performans ölçütlerine göre değerlendirilmesi, süreçlerin iyileştirilmesinde

kıyaslamaların (benchmarking) ve istatistiksel süreç kontrol tekniklerinin kullanılması, süreçlerin sürekli olarak iyileştirilerek uygulamalarının takip edilmesi gerekmektedir. Süreçlerin tasarlanması, tanımlanması ve bilinmesiyle ilgili olarak 1, 2, 3, 4 ve 21 nolu ifadeler, süreçlerin değerlendirilmesiyle ilgili olarak 5, 6, 7 ve 8 nolu ifadeler, kıyaslamayla ilgili olarak 9, 10, 11 ve 12 nolu ifadeler, istatistiksel süreç kontrol ile ilgili olarak 17, 18 ve 19 nolu ifadeler, süreçlerin iyileştirilmesi ve takip edilmesiyle ilgili olarak 13, 14, 15, 16, 20 ve 22 nolu ifadeler kullanılmıştır.

6. Tasarım kalitesinin yönetimi : Bu değişken, firmada yeni ürün / hizmet tasarımıyla ilgili uygulamaları içermektedir. TKY’nde tasarım kalitesinin sağlanabilmesi için, müşteri istek ve beklentilerinin, farklı görüş ve tecrübelerin tasarım sürecine dahil edilmesi, kaliteye birinci önceliğin verilmesi ve üretilebilir tasarımların yapılması gerekmektedir. Müşteri isteklerinin tasarım sürecine dahil edilmesiyle ilgili olarak 1 nolu ifade, tasarımda kaliteye verilen öncelikle ilgili olarak 2 nolu ifade, tasarımların üretime uygunluğuyla ilgili olarak 4 nolu ifade, farklı görüş ve tecrübelerin tasarım sürecine entegre edilmesiyle ilgili olarak 3, 5 ve 6 nolu ifadeler kullanılmıştır.
7. İnsan kaynakları yönetimi : Bu değişken, insan kaynaklarının TKY ilkeleri doğrultusunda yönetimiyle ilgili uygulamaları içermektedir. TKY’nin uygulanabilmesi için, çalışanların eğitilmesine, yetkilendirilmesine ve desteklenmesine, ödüllendirilmesine, performans değerlendirmelerinde kalitenin ön planda olmasına, takım çalışmalarına, iç müşteri memnuniyetinin ölçülmesine ve sağlanmasına gerek vardır. Çalışanların eğitimiyle ilgili olarak 1, 2, 3 ve 4 nolu ifadeler, takımlarla ilgili olarak 6, 7, 8, 9, 10, 11, ve 14 nolu ifadeler, yetkilendirme ve destekle ilgili olarak 5, 12 ve 13 nolu ifadeler, ödüllendirmeye ilgili olarak 15, 16 ve 17 nolu ifadeler, çalışanların değerlendirilmesiyle ilgili olarak 18 ve 19 nolu ifadeler, çalışan memnuniyetinin ölçülmesi ve sağlanmasıyla ilgili olarak 20, 21, 22, 23, 24, 25 ve 26 nolu ifadeler kullanılmıştır.
8. Tedarikçi kalitesinin yönetimi : Bu değişken, TKY’nin tedarikçilerle ilişkilere getirdiği perspektiften bakılarak, tedarikçilerin yönetilmesiyle ilgili uygulamaları içermektedir. TKY’nin tam anlamıyla uygulanabilmesi için, tedarikçi seçiminde

kalitenin öncelik taşıması, gereken konularda tedarikçilerle işbirliği yapılması, tedarikçilerin geliştirilmesi ve toplam kalite anlayışına uygun tedarikçi politikalarının benimsenmesi gerekmektedir. Tedarikçi seçme kriterleriyle ilgili olarak 1, 2, 3, 4 ve 5 nolu ifadeler, tedarikçilerle işbirliğiyle ilgili olarak 6 ve 11 nolu ifadeler, tedarikçilerin geliştirilmesiyle ilgili olarak 7, 8 ve 13 nolu ifadeler, tedarikçi politikasıyla ilgili olarak 9, 10 ve 12 nolu ifadeler kullanılmıştır.

9. Müşteri odaklı kalite yönetimi : Bu değişken, müşteri beklentileri ön planda tutularak müşteri memnuniyetinin sağlanması için gereken uygulamaları içermektedir. TKY'nin uygulanabilmesi için, müşteriye ve ihtiyaçlarına bakışın değişmesi, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin saptanması, müşteri memnuniyetinin araştırılması, gereken kıyaslamaların yapılması, elde edilen bilgilerin kalite iyileştirme çalışmalarına yansıtılması, müşteri memnuniyetinin sağlanması gerekmektedir. Müşteriye bakışla ilgili olarak 1 ve 12 nolu ifadeler, müşteri beklentilerinin belirlenmesiyle ilgili olarak 2 nolu ifade, müşteri memnuniyetinin ölçülmesiyle ilgili olarak 3, 4, 5, 6 ve 8 nolu ifadeler, kıyaslamaların ve müşteri bilgilerinin kalite iyileştirme amacıyla kullanılmasına ilişkin olarak 9 ve 10 nolu ifadeler, müşteri memnuniyetiyle ilgili olarak 7, 11 ve 13 nolu ifadeler kullanılmıştır.
10. Toplumsal sorumluluk ve etki : Bu değişken, TKY'ni uygulayan bir firma olarak toplumsal sorumlulukların yerine getirilmesiyle ilgili uygulamaları ve toplumsal imajı içermektedir. TKY'ni uygulayan firmanın diğer firmalara örnek olacak şekilde, çevre ve kaynakların korunmasına özen göstermesi, firma içinde sağlık ve güvenlik koşullarını sağlaması, toplumun yaşam kalitesinin artırılmasına katkıda bulunması, çevreye ve topluma değer katan bir firma imajı yaratması gerekir. Çevre ve kaynakların korunmasıyla ilgili olarak 2, 3, 4, 6, 7 ve 10 nolu ifadeler, sağlık ve güvenlik koşullarıyla ilgili olarak 5, 8 ve 9 nolu ifadeler, topluma katkıyla ilgili olarak 1, 11, 12, 13, 14, 15, 16 ve 17 nolu ifadeler, firma imajıyla ilgili olarak 18 ve 19 nolu ifadeler kullanılmıştır.
11. Kalite iyileştirme ölçme ve değerlendirme sistemleri : Bu değişken, TKY'nden beklenen iyileştirmelerin ölçülmesi ve değerlendirilmesiyle ilgili uygulamaları içermektedir. TKY'nin sürdürülebilmesi için, ürün/hizmet, süreç, insan kaynakları ve tedarikçi kalitesinde, müşteri tatmininde, firma kültüründe,

yönetimin ve kalite bilgi sisteminin performansında yarattığı değişikliklerin düzenli olarak ölçülmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Ürün/hizmet kalitesiyle ilgili olarak 1, 2 ve 3 nolu ifadeler, süreç kalitesiyle ilgili olarak 4, 5 ve 6 nolu ifadeler, insan kaynaklarının kalitesiyle ilgili olarak 7, 8 ve 9 nolu ifadeler, tedarikçi kalitesiyle ilgili olarak 10, 11 ve 12 nolu ifadeler, müşteri tatminiyle ilgili olarak 13, 14 ve 15 nolu ifadeler, firma kültürüyle ilgili olarak 16, 17 ve 18 nolu ifadeler, yönetimin performansı ile ilgili olarak 19, 20 ve 21 nolu ifadeler, kalite bilgi sisteminin performansı ile ilgili olarak 22, 23 ve 24 nolu ifadeler kullanılmıştır.

6.4.3.3. Firma Yapısına İlişkin Değişkenler

Anket formunun C bölümünde TKY'ni uyguladığını ifade eden firmaların özelliklerini ortaya çıkarmak ve bu özelliklerle firmaların TKY'ne geçiş nedenlerini ve TKY'ni uygulama durumlarını ilişkilendirebilmek amacıyla kullanılan, firma yapısına ilişkin değişkenler yer almaktadır. Bu değişkenler, firmaların TKY'ne geçiş ve uygulama durumlarıyla ilişkili olabileceği düşünülen firma özellikleri dikkate alınarak kısmen özgün olarak geliştirilmişlerdir. Firmaların özelliklerini belirlemek amacıyla, firmanın bağlı olduğu sektör, faaliyet konusu, kuruluş yılı, çalışan sayısı, kalite güvence sistemlerinin mevcudiyeti, TKY'nin uygulanmaya başlandığı tarih, Tüsiad-KalDer Kalite Ödülü'ne adaylık durumu, yabancı ortaklı olma durumu ve ihracat yapma durumu gibi değişkenler kullanılmıştır. Bu değişkenler ve bunlara ilişkin sorular/ifadeler Tablo 6.1'de yer almaktadır.

Tablo 6.1. Anket Formu ile Ölçülen Değişkenler

Değişkenler	Soru no	İfadeler	Kaynaklar
A. TKY'nin Motivasyon Faktörlerine İlişkin Değişkenler			
1. Rekabet			
	1	Rekabet koşullarının giderek zorlaşması	a.t.g.
	2	Kalitenin, rekabetin en önemli unsuru haline gelmesi	a.t.g.
	3	Rakiplerin kalite üstünlükleri nedeniyle rekabet gücümüzün azalması	a.t.g.
	4	Yüksek olan rekabet gücümüzü, kalite artışı ile daha da artırma isteğimiz	a.t.g.
	5	Pazar payımızın azalması	a.t.g.
	6	Türkiye'nin gümrük birliğine girme konusunun ciddiyet kazanması	a.t.g.
	7	Yabancı rakiplerin piyasaya girmeleri	a.t.g.
2. Müşteri			
	1	Müşterilerin kalite beklentilerinin değişmesi/artması	a.t.g.
	2	Müşterilerimizin şikayetlerinde artışlar olması	a.t.g.
	3	Müşteri beklentilerinin tam anlamıyla karşılanamaması nedeniyle müşteri kayıplarımız	a.t.g.
	4	Yüksek olan müşteri tatminimizi daha da artırma isteğimiz	a.t.g.
3. Değişim			
	1	Firmamızın örgütsel amaç ve hedeflerinde radikal değişiklikler yapılması ve mevcut yönetim tarzı ile bu hedeflere ulaşamayacağının farkedilmesi	a.t.g.
	2	Firmamızın üst düzey yönetiminin değişmesi	a.t.g.
	3	Firmamız hissedarlarının kurumlaşma istekleri	a.t.g.
	4	Yabancı ortaklarımızın TKY'ne geçmemiz konusundaki ısrarları	a.t.g.
	5	Dünya çapında bir şirket olma isteğimiz	a.t.g.
	6	Kendi alanımızda lider olma isteğimiz	a.t.g.
	7	Dış pazarlara açılmaya (ihracat yapmaya) karar Vermemiz	a.t.g.
	8	Eleman sayımızı azaltma isteğimiz	a.t.g.
	9	Varlık sürdürebilmek için TKY'nin öneminin anlaşılması	a.t.g.
	10	Değişme ve gelişmeye duyduğumuz ihtiyaç ve özlem	a.t.g.
4. Sorunlar			
	1	Kurum içinde kalite kültürünün var olmaması nedeniyle sorunlar yaşamamız	a.t.g.
	2	Üst yönetimin, kalitenin en önemli stratejik unsurlardan biri olduğunu gözardı etmesi	a.t.g.
	3	Firma içinde bilgi toplanması ve akışının sağlanmasında sorunlar yaşamamız	a.t.g.
	4	Süreç kavramının ve firmanın süreçlerinin bilinmemesinden kaynaklanan sorunlar yaşamamız	a.t.g.
	5	Çalışanların kalite konusunda eğitimsiz olmaları nedeniyle sorunlar yaşamamız	a.t.g.
	6	Çalışanlarda görülen motivasyon eksikliği nedeniyle sorunlar yaşamamız	a.t.g.
	7	Çalışanların iş, ücret vb. tatminsizlikleri nedeniyle sorunlar yaşamamız	a.t.g.
	8	Çalışanlarla yönetim arasındaki ilişkilerde sorunlar yaşamamız	a.t.g.
	9	Tedarikçilerin kalite beklentilerimizi karşılayamamaları	a.t.g.
	10	Toplumda arzu ettiğimiz firma imajını sağlayamamamız	a.t.g.
	11	Yaptığımız iç değerlendirme sonuçlarının bizi değişime zorlaması	a.t.g.
	12	Ürün/hizmet kalitemizin düşük olması	a.t.g.
	13	Operasyonel (işlemlere ait) kalitemizin düşük olması	a.t.g.
	14	Düşük kalitenin maliyetlerimizi artırması	a.t.g.
	15	Düşük kalitenin verimliliğimizi azaltması	a.t.g.
	16	Kalite düşüklüğü nedeniyle hedeflediğimiz satış, kar, pazar payı vb. rakamlarına ulaşamamamız	a.t.g.
	17	Firmanın başka nedenlerle bir kriz yaşaması sonucunda TKY'ne geçilmesi	a.t.g.

Tablo 6.1. Anket Formu ile Ölçülen Değişkenler (Devam)

Değişkenler	Soru no	İfadeler	Kaynaklar
5. Reklam			
	1	TKY'nin her yerde adı geçen, güncel bir yönetim tarzı olmasının üzerimizde özendirici bir etki yaratması	a.t.g.
	2	Rakiplerimizin TKY'ni uygulamaya başlamalarından haberdar olmamız	a.t.g.
	3	Bazı firmaların TKY'nden büyük ölçüde fayda sağladıkları ile ilgili duyurularımız	a.t.g.
	4	TKY'ni uygulayan bir firma olarak medyada reklam yapma isteğimiz	a.t.g.
	5	Firmamızın toplumdaki imajını güçlendirme ve prestijini artırma isteğimiz	a.t.g.
	6	Tüsiad-Kalder Kalite Ödülü'ne aday olma arzumuz	a.t.g.
6. Kalite Güvence Sistemleri			
	1	TKY'ni, kalite güvence sistemi sertifikası (ISO 9000, vb.) alabilmek için gerekli görmemiz	a.t.g.
	2	Kalite güvence sistemine sahip olduğumuz halde, hedeflediğimiz kalite düzeyine ulaşamamamız	a.t.g.
	3	Kalite güvence sistemine sahip olmak için yaptığımız çalışmaların, TKY'ne zemin hazırlaması ve TKY'ne kolaylıkla adapte olabileceğimiz düşüncesi	a.t.g.
B. TKY'nin Uygulanmasına İlişkin Değişkenler			
1. Kurumsal Kalite Kültürü			
	1	Firmamız içinde kaliteye dayanan bir değerler sistemi geçerlidir.	a.t.g.
	2	Çalışanlarımız, kendilerini firmanın bir parçası olarak görmektedirler.	FSS-95
	3	Çalışanlarımızın, firmamız ve yaptıkları işle ilgili olumsuz düşünceleri olduğu, davranışlarından hissedilmektedir. ®	a.t.g.
	4	Çalışanlarımız, kalitenin ve kalite iyileştirmenin kendilerinden ziyade, başkalarının sorumluluğu olduğuna inanmaktadırlar. ®	ARS, QJKK
	5	Hataları yapılmadan önlemek firmamızın prensibi haline gelmiştir.	a.t.g.
	6	TKY'ni uygulamaya başladıktan sonra, insanların çalışma tarzları ve aralarındaki ilişkilerde herhangi bir değişiklik olmamıştır. ®	a.t.g.
	7	Çalışanlarımız iç müşteri kavramının bilinciyle çalışmaktadırlar.	QJKK
	8	Çalışanlarımız takım çalışmalarını benimsemişlerdir.	a.t.g.
	9	Firmamızda çalışan herkesin kararlara katılımı sağlanmaktadır.	QJKK
	10	Her konudaki kalitenin (ürün, hizmet, süreç, insan, ...) sürekli olarak iyileştirilmesi, firmadaki herkes tarafından benimsenmiştir.	QJKK
	11	Yapmaya çalıştığımız değişiklikler, çalışanlar tarafından tepkiyle karşılanmaktadır. ®	a.t.g.
	12	Çalışanlarımız, müşteri memnuniyetinin öneminin bilinciyle çalışmaktadırlar.	QJKK
2. Üst Yönetimin Vizyonu, Kalite Liderliği, Kaliteye Bağlılık ve Desteği			
	1	Firmamızın bugün ve gelecekte var olabilmesi için, taviz vermemesi gereken en önemli konu kalitedir.	EFQM
	2	Üst düzey yöneticilerimizin hepsi, kalite konusunda liderlik sergilemektedirler.	FSS-94,ARS,BP
	3	Tüm üst düzey yöneticilerimiz, kaliteden birinci derecede sorumlu olduklarını kabul etmektedirler.	FSS-94,ARS,QJKK
	4	Firmamızda kalite ve TKY konusunda ilk eğitim alanlar, üst düzey yöneticilerdir.	EFQM
	5	Üst yönetimimiz kalite toplantıları düzenleyerek, tüm çalışanları kalite iyileştirme sürecine katılmaları konusunda cesaretlendirmektedir.	FSS-94,ARS,FSS-95

Tablo 6.1. Anket Formu ile Ölçülen Değişkenler (Devam)

Değişkenler	Soru no	İfadeler	Kaynaklar
	6	Üst yönetim, TKY'nin tamamıyla uygulanabilmesi için yeterli kaynakları ayırmıştır.	AGW
	7	Firmamızda, hangi kademede olursa olsun (işçi, memur, amir, müdür), kaliteye katkıda bulunan herkes ödüllendirilir.	FSS-94
	8	Firmamızda üst düzey yöneticilerin performansları değerlendirilirken, kalite konusundaki performansları önemli derecede dikkate alınır.	FSS-94,AGW,QJKK
	9	Üst yönetimimiz için maliyetlerin düşürülmesi, kalitenin iyileştirilmesinden daha önemlidir. ®	AGW, QJKK
	10	Üst yönetimimiz için finansal hedeflere ulaşmak, kalite hedeflerine ulaşmaktan daha önemlidir. ®	ARS, FSS-95
	11	Bütün orta kademe yöneticilerimizin, TKY'ne katılım ve desteği sağlanmıştır.	MBNQA
	12	Üst yönetimimiz, uzun dönemli kalite iyileştirme sürecini desteklemektedir.	QJKK
	13	Üst yönetim toplantılarımızda bütün konular, kalite temel alınarak ele alınır.	AGW, QJKK
	14	Üst yönetimimiz için, uzun dönemli hedeflere ulaşmak uğruna yaşanan kısa dönemli kayıplar önemli değildir.	ARS, FSS-95

3. Stratejik Kalite Yönetimi

1	Kalite, stratejik önceliklerimizin ilk üçü arasında yer almaktadır.	EFQM
2	Firmamızın kalite politikası belirlenmiştir.	EFQM
3	Firmamızın, kaliteyi de içeren bir misyonu vardır.	EFQM
4	Kalite amaç ve hedeflerimiz tanımlanmıştır.	QJKK
5	Firmamızın kalite stratejisi tanımlanmıştır.	BP
6	Firmamızın misyonu, kalite politikası, amaçları, hedefleri ve stratejisi yazılıdır.	a.t.g.
7	Firmamızın misyonu, kalite politikası, amaçları, hedefleri ve stratejisi, bütün çalışanlar tarafından anlaşılacak kadar açık ve net olarak ifade edilmiştir.	QJKK
8	Firmamızın misyonu, kalite politikası, amaçları, hedefleri ve stratejisi bütün çalışanlar tarafından bilinmektedir.	ARS
9	Firmamızın genel amaç ve hedefleri ile, kalite amaç ve hedefleri arasında uyumsuzluklar söz konusudur. ®	MBNQA
10	Fonksiyonel yöneticilerimizin, kalite stratejisinin belirlenmesinde aktif bir rolü yoktur. ®	MBNQA
11	Firmamızın kalite stratejisini belirlerken, çeşitli karar analiz tekniklerini yaygın olarak kullanırız.	MBNQA
12	Firmamızın kalite stratejisini belirlerken, firmalar ve endüstrilerarası karşılaştırmaları dikkate alınız.	MBNQA
13	Formal kriterlere göre düzenlenmiş, bir kalite performans değerlendirme sistemimiz vardır.	EFQM
14	Kalite stratejilerinin uygulanması ile kalite sonuçlarının gerçekleşmesi arasında geçen süreyi ölçmekte ve değerlendirmekteyiz.	MBNQA
15	Firmamızda kaydedilen kalite artışı ile genel iş sonuçları arasında bağlantılar kurmaktayız.	MBNQA
16	Kalite hedeflerine doğru kaydedilen ilerlemeler çalışanlar tarafından bilinmektedir.	AGW
17	Firmamızda hedeflere ulaşmak için neler yapılması gerektiği pek açık değildir. ®	FSS-95, AGW

4.Kalite Bilgi Sistemi

1	Firmamızda bütün süreçlerden veri toplanmaktadır.	QJKK
2	Topladığımız veriler, eksiksiz ve hatasızdır.	a.t.g.
3	Her zaman veri toplanabilmektedir.	a.t.g.

Tablo 6.1. Anket Formu ile Ölçülen Değişkenler (Devam)

Değişkenler	Soru no	İfadeler	Kaynaklar
	4	Süreçlerden toplanan verilerle kalite değerleri ve maliyetleri hesaplanmaktadır.	BP, QJKK
	5	Kalite bilgileri (kalite değerleri ve maliyetleri) istendiği an elde edilebilmektedir.	AGW, QJKK
	6	Kalite bilgileri, süreçlerin iyileştirilmesi amacıyla kullanılmaktadır.	BP, QJKK
	7	Kalite bilgileri, problem çözme amacıyla çalışanlar tarafından kullanılmaktadır.	QJKK
	8	Kalite bilgileri, yöneticiler tarafından karar vermek amacıyla kullanılmaktadır.	QJKK
	9	Kalite bilgileri ışığında, iyileştirme öncelikleri belirlenmektedir.	a.t.g.
	10	Rakiplerden bilgi toplanmaktadır.	a.t.g.
	11	Müşterilerden bilgi toplanmaktadır.	a.t.g.
	12	Tedarikçilerden bilgi toplanmaktadır.	a.t.g.
	13	Çalışanlardan bilgi toplanmaktadır.	a.t.g.
	14	Rakipler, müşteriler, tedarikçiler, çalışanlardan toplanan bilgiler, yönetsel kararların alınmasında aktif olarak kullanılmaktadır.	a.t.g.
	15	Süreçlerimiz arasında sürekli olarak bilgi akışı vardır.	ARS
	16	Firmamızın süreçleri arasındaki bilgi akışı yavaştır. ®	a.t.g.
	17	Firmamızın bütün süreçlerinde bilgisayar kullanılmaktadır.	a.t.g.
	18	Firmamızda kullanılan bilgisayarlar bir bilgisayar ağıyla birbirlerine bağlıdır.	a.t.g.
	19	Farklı süreçlerimizle ilgili bilgilere bilgisayar ağı vasıtasıyla ulaşılabilir.	a.t.g.
	20	Çalışanlar gerektiği zaman istedikleri bilgiye ulaşmakta zorluk çekmektedirler. ®	FSS-94,FSS-95,QJKK
	21	Anlık bilgilerin süreçlerimizden elde edilmesi ile hatalar önlenmektedir.	a.t.g.
	22	Yönetim olarak, istediğimiz bilgiye anında ulaşabildiğimiz için, acil kararları kolaylıkla veririz.	QJKK
	23	Firmamızın süreçleri arasında iletişim eksikliği nedeniyle sorunlar yaşanmaktadır. ®	ARS, FSS-95
5.Süreç Yönetimi			
	1	Süreçlerimiz basit, sade ve kullanımı kolay olacak şekilde tasarlanmıştır.	FSS-94, FSS-95,QJKK
	2	Süreçlerimiz yazılı olarak tanımlanmıştır.	a.t.g.
	3	Süreç tanımlarımız çalışanlar tarafından anlaşılacak kadar açıktır.	QJKK
	4	Süreçlerimizin yazılı tanımları çalışanların bilgisine sunulmuştur.	FSS-94, ARS
	5	Süreçlerin değerlendirilmesinde performans ölçütleri kullanılmaktadır.	EFQM
	6	Her sürecin kendi yapısına uygun performans ölçütleri belirlenmiştir.	EFQM
	7	Çalışanlarımız, içinde bulundukları sürecin performans ölçütlerinin belirlenmesinde söz sahibidirler.	a.t.g.
	8	Önemli süreçlerin genel performansımız üzerindeki etkileri incelenmekte ve değerlendirilmektedir.	a.t.g.
	9	Firmamızın ürün/hizmetlerini, rakip ürün/hizmetlerle kıyaslarız (benchmarking).	FSS-95, BP, AGW
	10	Firmamızın süreçleri ile rakip firmaların süreçlerini kıyaslarız.	a.t.g.
	11	Süreçlerimizle, diğer endüstrilerdeki firmaların benzer süreçlerini kıyaslarız.	BP, AGW
	12	Kıyaslama çalışmalarımız süreçlerimizin iyileştirilmesine katkıda bulunmuştur.	AGW
	13	Süreçlerimizin iyileştirme öncelik ve hedefleri belirlenirken, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, rakipler ve kıyaslamalardan elde edilen bilgiler dikkate alınır.	a.t.g.

Tablo 6.1. Anket Formu ile Ölçülen Değişkenler (Devam)

Değişkenler	Soru no	İfadeler	Kaynaklar
	14	Kalite gruplarımız tarafından süreç iyileştirme metotları tanımlanmakta ve süreçlerin iyileştirme öncelikleri belirlenmektedir.	a.t.g.
	15	Süreç değişiklikleri nedeniyle çalışanların ilave bilgi ve becerilere sahip olmaları gerekiyorsa, uygulamaya geçmeden önce gerekli eğitimler verilmektedir.	EFQM
	16	Yeni ya da değişen süreçlerin uygulamalarını güncel olarak takip ederiz.	EFQM
	17	Süreçlerdeki değişkenlikleri azaltmak için istatistiksel süreç kontrol tekniklerini yaygın olarak kullanılmaktadır.	FSS-94*
	18	İstatistiksel süreç kontrol, ürün/hizmet kalitemizin artışında etkin rol oynamıştır.	AGW
	19	Çalışanlarımız istatistiksel süreç kontrol konusunda iyi eğitilmişlerdir.	AGW, QJKB
	20	Çalışanlarımız, kaliteyle ilgili bir problem olduğunda üretimi/hizmeti derhal durdurma yetkisine sahiptirler.	FSS-95
	21	İşyeri planımız aynı süreç içindeki makina, malzeme ve ekipmanlar birbirlerine yakın olacak şekilde tasarlanmıştır.	FSS-95
	22	Değişen koşul ve ihtiyaçlara göre süreçlerimizin iyileştirilmesi, hiç bitmeyen bir çalışma olarak devam etmektedir.	ARS

6. Tasarım Kalitesinin Yönetimi

1	Ürün/hizmet tasarımı yaparken, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin bütünüyle karşılanmasını sağlayacak unsurları, tasarımın içine dahil etmekteyiz.	FSS-94,BP,QJKB
2	Firmamızda yeni ürün/hizmet maliyetini düşürmek, yeni ürün/hizmet kalitesine göre daha öncelikli bir konudur. @	FSS-94, QJKB
3	Ürün/hizmet üretiminde çalışan elemanlar (işçi, memur, mühendis,...), tecrübe ve önerilerinden yararlanmak amacıyla tasarım sürecine dahil edilirler.	FSS-94, FSS-95
4	Yaptığımız ürün/hizmet tasarımları, üretilebilecek/uygulanabilecek niteliktedir.	FSS-94, QJKB
5	Tasarım mühendislerimizin, üretim/hizmet tecrübeleri vardır.	AGW
6	Bir tasarım grubunun içinde çeşitli fonksiyonel departmanlardan (pazarlama, satış, imalat, vb.) elemanlar bulunmaktadır.	FSS-94,AGW,QJKB

7. İnsan Kaynakları Yönetimi

1	Firmamızdaki herkesin kalite konusunda eğitimi için gereken kaynaklar ayrılmıştır.	AGW, QJKB
2	Firmamızda bulunan herkes, görevine uygun kalite eğitimi almaktadır.	QJKB
3	Çalışanlarımıza, problem çözme teknikleri konusunda eğitim verilmektedir.	AGW
4	Çalışanlarımıza, yeni iş becerileri kazandırmak ve farklı görevleri yerine getirebilmelerini sağlamak amacıyla eğitim verilmektedir.	ARS, FSS-95
5	Çalışanlarımız yaptıkları işin kalitesini kendileri denetlemektedirler.	FSS-94,AGW,QJKB
6	Firmamızda, çalışanlardan meydana gelen kalite iyileştirme/problem çözme takımları oluşturulmaktadır.	FSS-94, FSS-95, BP
7	Firmamızda çalışan herkes en azından bir takımda yer almaktadır.	QJKB
8	Takımlar periyodik olarak toplanmaktadır.	a.t.g.
9	Farklı bölümlerden gelen elemanlardan oluşan takımlarımız da bulunmaktadır.	AGW
10	Takım toplantılarında, çalışanlar karşılaştıkları problemlerin nedenlerini tespit ederek çözümlerini yine kendileri belirlemektedirler.	FSS-94, AGW

Tablo 6.1. Anket Formu ile Ölçülen Değişkenler (Devam)

Değişkenler	Soru no	İfadeler	Kaynaklar
	11	Takım toplantıları sırasında bir karara varılmadan önce, bütün takım üyelerinin fikir ve önerileri alınmakta ve değerlendirilmektedir.	FSS-94, ARS, AGW
	12	Çalışanların önerilerinin büyük bir kısmı uygulanmaktadır.	AGW*
	13	Çalışanlara, tespit ettikleri kalite problemlerinin çözümlerini uygulamaya koymaları için gereken kaynaklar ve teknik yardım sağlanmaktadır.	AGW
	14	Takım toplantıları sayesinde, birçok problem çözülmüş ve iyileştirmeler yapılmıştır.	FSS-94,FSS-95,QJKK
	15	Önerileriyle kalite iyileştirmeye katkıda bulunan çalışanlar, bireysel olarak ödüllendirilmektedir.	FSS-94, FSS-95
	16	Kalite konusundaki parlak fikirleri nedeniyle takımlar ödüllendirilmektedir.	FSS-94, FSS-95
	17	Firmamızda kaliteye katkıda bulunan çalışanlara/ takımlara verilen ödüller, maddi değer taşımaktadır.	FSS-94, AGW
	18	Çalışanlarımızın değerlendirilmesinde, kalite konusundaki performansları büyük önem taşır.	BP, QJKK
	19	Çalışanlarımıza, performansları ile ilgili değerlendirme sonuçları bildirilmektedir.	FSS-94,FSS-95,QJKK
	20	Firmamızda, çalışan memnuniyetini ölçen araç/yöntemler (anket, mülakat, vb.) kullanılmaktadır.	EFQM
	21	Çalışan memnuniyetini ölçen araç/yöntemler objektif kriterlere göre hazırlanmıştır.	a.t.g.
	22	Çalışanların memnuniyetleri konusundaki gerçek düşüncelerini ortaya koymalarına engel olabilecek hiçbir neden yoktur.	a.t.g.
	23	Çalışanlarımızın memnuniyeti periyodik olarak ölçülmektedir.	a.t.g.
	24	Çalışanların memnuniyeti araştırmasının sonuçlarını değerlendirerek, tatminsizlik yaratan konularda gereken değişiklikleri yaparız.	a.t.g.
	25	TKY'ne geçtikten sonra çalışma ortamı ve çalışma koşulları iyileştirilerek çalışma hayatının kalitesi artırılmıştır.	EFQM
	26	TKY'ne geçtikten sonra eleman azaltma politikası uygulanmıştır. ®	EFQM

8.Tedarikçi Kalitesinin Yönetimi

1	Tedarikçi seçiminde, tedarikçilerin üretim/hizmet yeteneklerini dikkate alırız.	AGW
2	Tedarikçi seçiminde, tedarikçilerin teslim performanslarını dikkate alırız.	AGW
3	Tedarikçi seçiminde, kalite güvencesi veren (sertifika sahibi) tedarikçilere öncelik tanırız.	FSS-95
4	Tedarikçi seçiminde kalite, bizim için fiyattan daha önemli bir kriterdir.	FSS-94,AGW,QJKK
5	Tedarikçilerden satın aldığımız ürünlerin/hizmetlerin kalitesini, belirli kriterlere göre ölçmekte ve değerlendirmekteyiz.	QJKK
6	Tedarikçilerimiz gerektiğinde, yeni ürün/hizmet geliştirme sürecimize aktif olarak katılırlar.	FSS-94,FSS-95,QJKK
7	Tedarikçilerimize, gerektiğinde teknik destek ve eğitim veririz.	AGW, QJKK
8	Tedarikçilerimiz, kalitelerini iyileştirme konusunda isteklidirler.	AGW
9	Düşük fiyat veren çok sayıda tedarikçi ile çalışmanın avantajlarını yaşamaktayız. ®	FSS-94,FSS-95,QJKK
10	Tedarikçilerin, kısa dönemde beklentilerimizi karşılamaları bizim için yeterlidir. ®	FSS-94,AGW,QJKK
11	Tedarikçilerimiz, kalite problemlerimizin çözümü için gerektiğinde bizimle işbirliği yapmaya isteklidirler.	AGW
12	İstedğimiz kalite seviyesini tutturamayan, ancak düşük fiyat veren tedarikçilerle çalışmaya devam ederiz. ®	a.t.g.

Tablo 6.1. Anket Formu ile Ölçülen Değişkenler (Devam)

Değişkenler	Soru no	İfadeler	Kaynaklar
	13	Tedarikçilerimizi kalite konusunda bilgilendirerek, TKY'ni uygulamaya teşvik etmekteyiz.	a.t.g.
9.Müşteri Odaklı Kalite Yönetimi			
	1	TKY'ne geçtikten sonra firmamızın müşteriye bakışı değişmiş ve müşteri, odak noktası haline gelmiştir.	AGW
	2	Müşterilerimizin ihtiyaç ve beklentilerini (aradıkları kalite özelliklerini) belirlemek için düzenli olarak araştırmalar yapmaktayız.	BP, EFQM
	3	Müşteri memnuniyetinin ölçümünde çeşitli kriterleri (müşteri şikayetleri, geri iadeler, garanti maliyetleri, vb.) ele almaktayız.	EFQM
	4	Müşteri memnuniyeti araştırmaları (anket, mülakat, ziyaret, vb.) yapmaktayız.	FSS-94,FSS-95,EFQM
	5	Müşteri memnuniyeti araştırmalarını periyodik olarak yapmaktayız.	EFQM
	6	Müşteri memnuniyeti araştırmalarımız, müşterilerimizin gerçek düşüncelerini ortaya çıkaracak şekilde hazırlanmakta ve yapılmaktadır.	a.t.g.
	7	Müşteri memnuniyeti araştırmalarımıza göre, ürün ve/veya hizmetlerimizin müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamadığını söyleyebiliriz. @	ARS, FSS-95
	8	Bütün yöneticilerimiz, müşteri memnuniyeti araştırmalarının sonuçlarından haberdardır.	AGW
	9	Rakip ürün/hizmetlerin, müşteri tatmini açısından kendi ürün/hizmetlerimizle kıyaslamalarını (benchmarking) yapmaktayız.	FSS-95, BP
	10	Müşterilerden ve kıyaslamalardan elde edilen bilgileri, kalitemizi iyileştirmek amacıyla kullanmaktayız.	EFQM
	11	TKY'ne geçtikten sonra müşterilerimizin memnuniyetinde artış olmuştur.	a.t.g.
	12	Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin bütünüyle karşılanması mümkün değildir. @	a.t.g.
	13	TKY'ne geçtikten sonra müşterilerin firmamıza bağlılığı sağlanmıştır (müşteri kaybı olmamıştır).	EFQM
10.Toplumsal Sorumluluk ve Etki			
	1	Toplumsal yaşam kalitesinin artırılması, misyonumuzun bir parçasıdır.	a.t.g.
	2	Firmamızın faaliyetleri hiçbir şekilde çevreye zarar vermemektedir.	BP, EFQM
	3	Firmamızda enerji, malzeme, vb. kaynaklar verimli olarak kullanılmaktadır.	EFQM
	4	Firmamızda çöp/paketlemenin azaltılması için çalışmalar yapılmaktadır.	EFQM
	5	Firmamızda gürültü/kirlilik/koku/toz/duman, vb. önlenememektedir. @	EFQM
	6	Çevreye zararlı hammadde ve girdilerin yerine zararsız olanlar ikame edilmiştir.	EFQM
	7	Firmamızda bazı kaynaklar (su, kağıt, vb.) artırılarak yeniden kullanılmakta ya da yeniden dönüşüm için gerekli yerlere ulaştırılmaktadır.	EFQM
	8	Firmamızda en iyi sağlık koşulları mevcuttur.	BP, EFQM
	9	Firmamızda kazaların önlenmesi için bütün tedbirler alınmıştır.	BP, EFQM
	10	Firmamızda zararlı atıkların havaya/suya/toprağa karışmasını önleyen sistemler mevcut değildir. @	EFQM
	11	Firmamız, çalışanlarımıza spor yapma imkanı sağlamaktadır.	a.t.g.
	12	Firmamız, çalışanlarımıza sanatsal faaliyetlere katılma imkanı sağlamaktadır.	a.t.g.

Tablo 6.1. Anket Formu ile Ölçülen Değişkenler (Devam)

Değişkenler	Soru no	İfadeler	Kaynaklar
	13	Firmamız, toplumu bilgilendirme amacıyla eğitici faaliyetlerde bulunmaktadır.	EFQM
	14	Firmamız, toplum sağlığının korunmasına somut katkılarda bulunmaktadır.	BP, EFQM
	15	Firmamız, ülkemizde sporun gelişmesine somut katkılarda bulunmaktadır.	EFQM
	16	Firmamız, ülkemizde sanatın gelişmesine somut katkılarda bulunmaktadır.	a.t.g.
	17	Firmamız, yardım dernekleri/vakıflara, maddi ve manevi yardımlarda bulunmaktadır.	EFQM
	18	Firmamız, toplumsal sorumluluklarını başarı ile yerine getirdiği için ödül almıştır.	BP, EFQM
	19	Firmamızın toplumdaki imajını belirlemek amacıyla kamuoyu araştırmaları yaptırırız.	EFQM

11.Kalite İyileştirme Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri

1	Ürün/hizmetlerimizin kalitesini, çeşitli kriterlere göre periyodik olarak ölçeriz.	MBNQA
2	Ürün/hizmet kalitemizin zaman içindeki değişimini değerlendiririz.	MBNQA
3	Mevcut ile hedeflenen ürün/hizmet kalitesi arasındaki farkları değerlendiririz.	a.t.g.
4	Süreçlerimizin kalitesini, çeşitli kriterlere göre periyodik olarak ölçeriz.	MBNQA, EFQM
5	Süreçlerimizin kalitesinin zaman içindeki değişimini değerlendiririz.	MBNQA
6	Mevcut ile hedeflenen süreç kalitesi arasındaki farkları değerlendiririz.	a.t.g.
7	İnsan kaynaklarımızın kalitesini, çeşitli kriterlere göre periyodik olarak ölçeriz.	a.t.g.
8	İnsan kaynaklarımızın kalitesinin zaman içindeki değişimini değerlendiririz.	a.t.g.
9	Mevcut ile hedeflenen insan kaynakları kalitesi arasındaki farkları değerlendiririz.	a.t.g.
10	Tedarikçilerimizin kalitesini çeşitli kriterlere göre periyodik olarak ölçeriz.	EFQM
11	Tedarikçilerimizin kalitesinin zaman içindeki değişimini değerlendiririz.	a.t.g.
12	Mevcut ile hedeflenen tedarikçi kalitesi arasındaki farkları değerlendiririz.	a.t.g.
13	Firmamızın müşteri tatminini, çeşitli kriterlere göre periyodik olarak ölçeriz.	a.t.g.
14	Firmamızın müşteri tatmininin zaman içindeki değişimini değerlendiririz.	BP
15	Mevcut ile hedeflenen müşteri tatmini arasındaki farkları değerlendiririz.	a.t.g.
16	Firma kültüründeki değişiklikleri, çalışanların değer yargılarını ve düşüncelerini ortaya çıkaran araştırmalar yaparak ölçeriz.	a.t.g.
17	Firma kültürünün zaman içindeki değişimini değerlendiririz.	a.t.g.
18	Mevcut ile TKY'nin başarısı için gereken kültür unsurları arasındaki farkları değerlendiririz.	a.t.g.
19	Yönetimin TKY konusundaki performansını, çeşitli kriterlere göre periyodik olarak ölçeriz.	MBNQA, EFQM
20	Yönetimin TKY konusundaki performansının, zaman içindeki değişimini değerlendiririz.	EFQM
21	Mevcut ile TKY'nin başarısı için gereken yönetim unsurları arasındaki farkları değerlendiririz.	MBNQA, EFQM
22	Kalite bilgi sisteminin performansını, çeşitli kriterlere göre periyodik olarak ölçeriz.	EFQM

Tablo 6.1. Anket Formu ile Ölçülen Değişkenler (Devam)

Değişkenler	Soru no	İfadeler	Kaynaklar
	23	Kalite bilgi sisteminin performansının zaman içindeki değişimini değerlendiririz.	a.t.g.
	24	Mevcut ile TKY'nin başarısı için gereken kalite bilgi sistemi arasındaki farkları değerlendiririz.	a.t.g.

C. Firma Yapısına İlişkin Değişkenler

Sektör	1	Firmanız hangi sektörde faaliyet göstermektedir ?	
Faaliyet konusu	2	Firmanızın ürettiği başlıca ürün ve/veya hizmetler nelerdir ?	
Kuruluş yılı	3	Firmanız hangi yıl kurulmuştur ?	
Çalışan sayısı	4	Firmanızda toplam kaç kişi çalışmaktadır ?	
Kalite güvence Sistemleri	5	Firmanızın kalite güvence sistemi var mıdır ? () ISO 9001 sistemi mevcut olup ... tarihinde belge alınmıştır. () ISO 9002 sistemi mevcut olup ... tarihinde belge alınmıştır. () ISO 9003 sistemi mevcut olup ... tarihinde belge alınmıştır. () sistemi mevcut olup tarihinde belge alınmıştır. () sistemi için yılında başvuru yapılmıştır, ancak henüz alınamamıştır. () sistemine başvurmak için hazırlıklar yapılmaktadır. () KGS'miz yoktur, çünkü	a.t.g.
TKY'ne geçiş tarihi	6	Firmanızda Toplam Kalite Yönetimi hangi tarihten itibaren uygulanmaktadır ?	a.t.g.
Kalite ödülüne adaylık	7	Firmanız bugüne kadar Tüsiad-Kalder Kalite Ödülü'ne adaylığını koydu mu ? () Evet, yılında / yıllarında adaylığını koydu () Hayır, adaylığını koymadı. Çünkü,	a.t.g.
Yabancı ortaklık	8	Firmanız yabancı ortaklı mıdır ?	
	9	Firmanız yabancı ortaklı ise yabancı ortak(ların) uyuğunu belirtiniz	
	10	Firmanız yabancı ortaklı ise yabancı ortak(ların) pay(lar)ını (%) olarak belirtiniz.	
İhracat yapma	11	Firmanız hangi pazara hitap etmektedir ?	
	12	Firmanız ihracat yapıyor ise, üretiminin ne kadarını (% olarak) ihraç etmektedir ?	
	13	Firmanız ihracat yapıyor ise, hangi ülkelere ihracat yapmaktadır ?	

* : değiştirilmeden aynen alınan ifadeler

@ : Tersine kodlanmış (reverse-coded) sorular

a.t.g. : araştırmacı tarafından (özgün olarak) geliştirilmiştir.

FSS-94 : Flynn, Schroeder, Sakakibara (1994) modelinde yer alan veri toplama aracındaki ifadelerden adapte edilmiştir.

ARS : Anderson, Rungtusanatham, Schroeder modelinde yer alan veri toplama aracındaki ifadelerden adapte edilmiştir.

FSS-95 : Flynn, Schroeder, Sakakibara (1995) modelinde yer alan veri toplama aracındaki ifadelerden adapte edilmiştir.

BP : Black & Porter modelinde yer alan veri toplama aracındaki ifadelerden adapte edilmiştir.

AGW : Ahire, Golhar, Waller modelinde yer alan veri toplama aracındaki ifadelerden adapte edilmiştir.

QJKK : Quazi, Jemangin, Kit ve Kian tarafından geliştirilen veri toplama aracındaki ifadelerden adapte edilmiştir.

EFQM : EFQM modelinin kriterlerinden esinlenerek geliştirilmiştir.

MBNQA : MBNQA modelinin kriterlerinden esinlenerek geliştirilmiştir.

6.4.4. Ana K t le ve  rnek K t lenin Belirlenmesi

Araştırmanın amaçlarına ulaşabilmesi için, ana k t lenin ve daha sonra ana k t leyi en iyi şekilde temsil edebilen bir örneğin belirlenmesi gerekmektedir. Bu araştırmada ana k t lenin ve örnek birimlerin seçiminde tek bir kısıt söz konusudur. Araştırmanın amaçları nedeniyle, sadece TKY'ni uyguladığını  ne süren firmaların araştırma kapsamına alınması gerekmektedir. Aksi halde TKY'ne geçiş nedenlerini ve firma içinde uygulanma durumunu ortaya çıkarmaya çalışan bir araştırmanın, TKY'ni uygulamadığını belirten firmalar üzerinde yapılmasının hiçbir anlamı yoktur. Ülkemizde TKY'ni uygulayan firmalardan oluşan bir veri tabanının mevcut olup olmadığı araştırılmış ve sonuçta mevcut olmadığı ortaya çıkmıştır. Ana k t le, TKY'ni uyguladığını  ne süren firmalar olduğu için, öncelikle bu firmaların belirlenmesi gerekmiştir. Bu firmaların belirlenmesi için Türkiye'de faaliyet gösteren bütün firmaların tek tek aranarak sorgulanması pratik olarak mümkün olmadığından, TKY'ni uygulama olasılığı nispeten yüksek olan firmaların belirlenerek sorgulanması yoluna gidilmiştir. Bu düşünceyle, özellikle kaliteyle ilgili kaynaklara başvurulmuştur.

TKY'ni uyguladığını  ne süren firmalarının ortaya çıkarılması amacıyla beş farklı kaynaktan yararlanılmıştır. Bu kaynaklar şöyle sıralanmaktadır :

1. Tüsiad-KalDer Kalite  d l 'ne başvuranlar listesi : Kalite  d l n n verilmeye başlandığı 1993 yılından bugüne kadar, yıllar itibariyle ödüle başvuran firmalar KalDer'den temin edilmiş ve biraraya getirilerek ödüle başvuran bütün firmaların listesi çıkarılmıştır.
2. İstanbul Sanayi Odası'nın 1998 yılı için belirlediği Türkiye'nin ilk 500 sanayi kuruluşu listesi : Eylül 1998 tarihli İstanbul Sanayi Odası Dergisi'nden temin edilmiştir.
3. ISO belgeli kuruluşlar listesi : KalDer'den temin edilmiştir.
4. KalDer'i destekleyen kuruluşlar listesi : KalDer'den temin edilmiştir.
5. KalDer'in başlattığı Ulusal Kalite Hareketi'ni destekleyen kuruluşlar listesi : KalDer'den temin edilmiştir.

TKY'ni uyguladığını  ne süren imalat firmalarının ortaya çıkarılması amacıyla, kalite  d l ne başvuranlar listesinden, ilk 500 sanayi kuruluşu listesinden ve ISO belgeli kuruluşlar listesinden yararlanılmıştır. ISO 9000 belgeli kuruluşlar, bir kalite

güvence sistemi almak için çaba sarfetmişler ve kendi bünyelerinde bir kalite güvence sistemi kurmuşlardır. Bu nedenle ISO 9000 belgeli kuruluşların genellikle, belge almamış olan kuruluşlardan daha fazla kalite odaklı oldukları, TKY'ne daha yatkın oldukları ve daha fazla olasılıkla TKY'ni uygulayacakları düşünülmüştür. Bu düşünceyle ilk 500 sanayi kuruluşu listesiyle ISO belgeli kuruluşlar listesi karşılaştırılarak, ISO 9000 belgesi olan ve ilk 500 sanayi kuruluşu içinde yer alan 258 imalat firması belirlenmiştir. Ayrıca kalite ödülüne başvuran firmaların TKY'ni uygulama konusunda iddialı oldukları düşüncesiyle, bugüne kadar kalite ödülüne başvurmuş olan bütün imalat firmaları (38 tane) belirlenmiştir. Böylece TKY'ni uygulama olasılığı nispeten yüksek olan toplam 296 imalat firması tespit edilmiştir.

TKY'ni uyguladığını öne süren hizmet firmalarının ortaya çıkarılması amacıyla, kalite ödülüne başvuranlar listesinden, ISO belgeli kuruluşlar listesinden, KalDer'i destekleyen kuruluşlar listesinden ve Ulusal Kalite Hareketi'ni destekleyen kuruluşlar listesinden yararlanılmıştır. Kalite ödülüne başvuranlar listesi ve ISO belgeli kuruluşlar listesinden yukarıda açıklanan nedenlerden ötürü yararlanılmıştır. Kalite ödülüne başvuranlar listesinden 11 hizmet firması, ISO belgeli kuruluşlar listesinden 101 hizmet firması elde edilmiştir. Ayrıca KalDer'i ya da Ulusal Kalite Hareketi'ni destekledikleri için, kaliteye önem verdikleri ve kaliteyle ilgili uygulamalara daha yakın olabilecekleri düşünülen hizmet firmaları da dikkate alınmıştır. Bu sebeple KalDer'i destekleyen kuruluşlar listesinden 64 hizmet firması, Ulusal Kalite Hareketi'ni destekleyenler listesinden 39 hizmet firması elde edilmiştir. Sonuçta TKY'ni uygulama olasılığı nispeten yüksek olan toplam 215 hizmet firması belirlenmiştir.

Belirlenen 296 imalat firması ve 215 hizmet firması olmak üzere, toplam 511 firma telefonla aranarak, TKY'ni uygulayıp uygulamadıkları sorulmuştur. 48 imalat ve 28 hizmet firması olmak üzere, toplam 76 firma halen TKY'ni uygulamakta olduğunu öne sürmüş ve böylece ana kütle belirlenmiştir. Araştırma bu firmaların tamamı baz alınarak yapılmış ve TKY'ni uyguladığını ifade eden tüm firmaların hazırlanan anket formunu bütünüyle doldurmaları istenmiştir. TKY'ni uyguladığını ifade eden firma sayısı çok fazla olmadığından ve belirli istatistiksel yöntemleri kullanabilmek için yeterli verileri elde edebilmek amacıyla, örnek kütle olarak ana kütlelerin tamamı incelemeye dahil edilmiştir.

6.4.5. Verilerin Toplanması

TKY'ni uyguladığını öne süren firmaların kaliteyle ilgili en yetkili kişilerinden (kalite müdürü, kalite geliştirme müdürü, vb.) araştırmaya katkıda bulunmaları istenmiş ve anket formları kendilerine postayla yollanmıştır. Anketler yollandıktan sonra firmalar takip edilmiş ve anketi yollamada geciken firmalarla tekrar irtibata geçilerek yollamaları sağlanmıştır. TKY'ni halen uyguladığını ifade eden 76 firmadan 1 tanesi özel nedenlerden ötürü anketi yanıtlamayacağını bildirmiştir. Sonuç olarak 75 anket geri dönmüş olup, geri dönüş oranı % 98.68'dir. Ankete yanıt vererek araştırmaya dahil olan firmalar EK B'de yer almaktadır.

6.4.6. Toplanan Verilerin Analizi

Araştırmadan elde edilen veriler SPSS-X7.5 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verileri değerlendirmek amacıyla uygulanan istatistiksel yöntemler şöyle sıralanmaktadır :

1. Genel olarak verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemlerden yararlanılmıştır. Merkezi eğilim ölçüsü olarak aritmetik ortalama, yayılım ölçüleri olarak standart sapma ve nispi frekans dağılımları kullanılmıştır.
2. TKY'nin motivasyon faktörlerine ve firma içinde uygulanmasına ilişkin değişkenler güvenilirlik analizine tabi tutulup bu değişkenlerin güvenilirlikleri belirlenmiştir.
3. TKY'nin uygulanmasına ilişkin değişkenler içinde yer alan çok sayıdaki ifadeleri gruplandırarak boyut indirgemek ve bu faktörlerden yararlanarak değişkenleri sınamak amacıyla, TKY'nin uygulanmasıyla ilgili değişkenlere temel bileşenler faktör analizi uygulanmıştır. Ayrıca ortaya çıkan faktörler de güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve faktör güvenilirlikleri belirlenmiştir.
4. Çeşitli firma özellikleri açısından TKY'ne geçiş nedenlerinin ve firmada uygulanma durumunun farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t testi ve tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Varyans analizinde farklılığın hangi gruptan oluştuğunu belirlemek amacıyla LSD (Least Significant Difference : en küçük anlamlı fark) sınaması yapılmıştır. Tek yönlü varyans analizi sonucunda elde edilen F değeri grupların ortalamaları arasında fark olup olmadığını gösterirken, LSD sınaması bütün grupların ortalamalarını birbirleriyle

karşılaştırarak hangi ortalamalar ve dolayısıyla hangi gruplar arasında farklılık olduğunu göstermektedir.

5. Araştırmada firma yapısına ilişkin nominal değişkenlerin aralarındaki ilişkilerin sınanması amacıyla ki-kare testlerinden yararlanılmıştır. TKY'ne geçiş yıllarının, kalite güvence sistemine sahip olma durumunun ve kalite ödülüne aday olma durumunun, kısacası firmaların kaliteyle ilgili faaliyetlerine ilişkin değişkenlerin, diğer nominal değişkenlerle ilişkilerini ortaya çıkaran testler uygulanmıştır.

Araştırmada elde edilen bulguların değerlendirilmesinde öncelikle 0.05 önem düzeyi, diğer bir deyişle 0.95'lik güven derecesi temel alınmıştır. 0.05 önem düzeyinde fark ortaya çıkmayan testlerde 0.10 önem düzeyinde fark olup olmadığına bakılmıştır.



BÖLÜM 7. BULGULAR

Bu bölümde öncelikle, TKY'ni uyguladığını ifade eden firmaların özelliklerine ilişkin bulgular açıklanmaktadır. Ardından, yapılan güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen, değişkenlerin güvenilirliklerine ilişkin bulgular yer almaktadır. Daha sonra, TKY'nin motivasyon faktörlerine ilişkin bulgular açıklanmaktadır. Bu bulguları, TKY'nin uygulanmasına ilişkin bulgular takip etmektedir.

7.1. Firma Özelliklerine İlişkin Bulgular

TKY'ni uyguladığını ifade eden firmaların özelliklerini ortaya çıkarmak amacıyla anket formunun C bölümünde firma yapısına ilişkin değişkenlere yer verilmiştir. Bu kısımda, öncelikle firma yapısına ilişkin değişkenlerle ilgili bulgular ortaya koyulmakta ve hipotezlerle ilgili testlerin yapılabilmesi amacıyla firmaların, çeşitli özelliklerine göre gruplandırılmaları yapılmaktadır. Daha sonra ise firma yapısına ilişkin değişkenler arasındaki ilişkilerle ilgili bulgulara yer verilmektedir.

7.1.1. Toplam Kalite Yönetimi'ni Uyguladığını Belirten Firmaların Özellikleri

TKY'ni uyguladığını ifade eden firmaların tamamı özel sektörde faaliyet gösteren firmalardır. Bu firmalar genel olarak imalat ve hizmet olmak üzere iki sektörel gruba ayrılmaktadırlar. Firmaların %62.7'si imalat sektörüne dahil işletmelerdir (Tablo 7.1).

Firmalar faaliyet konularına göre gruplandırıldıklarında, imalat ve hizmet sektöründe toplam olarak 18 grup ortaya çıkmaktadır. Bunların içinde en fazla orana sahip olan metal eşya ve makina sanayii olup, tüm firmaların %22.7'sini oluşturmaktadır. Bunu, %10.7'lik oranla otomotiv sanayii takip etmektedir. Hizmet firmalarının içinde ise en fazla orana (%9.3) sahip olanlar satış, pazarlama ve dağıtım firmalarıdır (Tablo 7.1).

Tablo 7.1. Firmaların sektörlere ve faaliyet konularına göre dağılımı

	Sıklık	Yüzde (%)
İmalat sektörüne dahil firmalar	47	62.7
1. Metal eşya ve makina sanayii	17	22.7
2. Otomotiv sanayii	8	10.7
3. Kimya, petrol ürünleri, lastik ve plastik sanayii	6	8.0
4. Tekstil sanayii	5	6.7
5. Gıda ve içki sanayii	4	5.3
6. Taş ve toprağa dayalı sanayii	2	2.7
7. Kırtasiye ürünleri	2	2.7
8. Aydınlatma ürünleri	1	1.3
9. Kağıt ve kağıt ürünleri	1	1.3
10. Tıbbi malzemeler	1	1.3
Hizmet sektörüne dahil firmalar	28	37.3
1. Satış, pazarlama ve dağıtım	7	9.3
2. Finans	4	5.3
3. Sağlık	3	4.0
4. Turizm ve otelcilik	3	4.0
5. Bilgi işlem	3	4.0
6. Bankacılık	3	4.0
7. Taşımacılık	3	4.0
8. Sigortacılık	2	2.7
Genel Toplam	75	100.0

Firmaların kuruluş yılları 1863 ile 1997 arasında değişmektedir. En yaşlı ikinci firma 1938 yılında kurulmuştur. 1960'a kadar geçen 22 yıl gibi uzun bir süre içinde kurulmuş olan az sayıda (14 tane) firma bulunduğu için, 1960 öncesindeki firmalar en yaşlı firmalar olarak tek bir grup altında toplanmışlardır. 1960 yılından itibaren kurulmuş olan firmalar, kuruluş yıllarına göre onar yıllık dilimler halinde gruplanmışlardır. Bu gruplara bakıldığında, işletmelerin önemli bir bölümünün (%25.3), 1960'larda kurulmuş olduğu görülmektedir (Tablo 7.2).

Firmaların eleman sayılarına bakıldığında, 33 ile 5500 arasında değiştiği görülmektedir. Firmalar eleman sayılarına göre, küçük ve orta ölçekli işletmeler (eleman sayısı 500 ve daha az olanlar) ve büyük ölçekli işletmeler (eleman sayısı 500'den fazla) olmak üzere iki gruba ayrılmışlardır. Bu iki grup içinde küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ'ler) nispeten fazla olduğu görülmektedir (Tablo 7.2).

Tablo 7.2. Firmaların kuruluş yılları ve çalışan sayılarına göre dağılımı

	Sıklık	Yüzde (%)
Firmaların kuruluş yılları		
1960 öncesinde kurulan firmalar	15	20.0
1960-1969 arasında kurulan firmalar	19	25.3
1970-1979 arasında kurulan firmalar	14	18.7
1980-1989 arasında kurulan firmalar	13	17.3
1990 sonrasında kurulan firmalar	14	18.7
Firmaların çalışan sayıları		
Eleman sayısı 500 ve daha az olan firmalar	39	52.0
Eleman sayısı 500'den fazla olan firmalar	36	48.0
Genel Toplam	75	100.0

Firmaların kalite güvence sistemlerine sahip olma durumları incelendiğinde, büyük çoğunluğunun (%84) bir kalite güvence sistemi (ISO 9001 veya ISO 9002) belgesine sahip oldukları görülmektedir. İmalat firmalarının %93.6'sının, hizmet firmalarının ise %67.9'unun bir kalite güvence sistemi vardır. Kalite güvence sistemi olan firmaların %69.8'i imalat, %30.2'si ise hizmet firmalarıdır. Kalite güvence sistemi olan firmaların %68.3'ünü ISO 9001 belgesi olan firmalar, %31.7'sini de ISO 9002 belgesi olan firmalar oluşturmaktadır. ISO 9001 belgesine sahip olan firmaların %69.8'i imalat, %30.2'si ise hizmet firmalarıdır. ISO 9002 belgesine sahip olan firmaların ise, %70'i imalat, %30'u hizmet firmalarıdır. Kalite güvence sistemi belgesinin alınma tarihlerine bakıldığında ise, 1993 yılında önemli bir artış gözlenmekte ve bu artışın 1994 yılında en yüksek seviyeye ulaştığı görülmektedir (Tablo 7.3).

Firmaların faaliyetlerinin çevre standartlarına uygun olduğunu gösteren ISO 14000 belgesinin firmalarda mevcudiyeti incelendiğinde, TKY'ni uyguladığını ifade eden firmaların sadece %10.7'sinde bu belgenin mevcut olduğu görülmektedir (Tablo 7.4).

Firmaların TKY'ne geçiş tarihleri 1985 ile 1999 arasında değişmektedir. Bu tarihlere bakıldığında 1993 yılında önemli bir artış olduğu gözlenmektedir. 1993 yılında TKY'ne geçtiğini ifade eden firmaların oranı %21.3'tür. Firmaların yaklaşık dörtte üçünün (%73.3) 1993 ve sonrasında TKY'ne geçtikleri göze çarpmaktadır. Kalite güvence sistemi belgelerinin alınma tarihlerine bakıldığında da (bkz. Tablo 7.3) 1993 yılından itibaren önemli bir artış görülmektedir. TKY'ne geçiş tarihleri itibarı ile firmalar, 1993 öncesinde TKY'ne geçenler ile 1993 yılı ve sonrasında TKY'ne

geçenler olmak üzere iki gruba ayrılmışlardır. 1993 yılı, hem kalite güvence sistemlerinin alınmasında, hem de TKY'ne geçişte önemli bir artışın gözlemlendiği tarih olması sebebiyle ayırimda baz alınmıştır (Tablo 7.5).

Tablo 7.3. Firmalarda kalite güvence sistemlerinin mevcudiyeti

	Sıklık	Yüzde (%)
Kalite güvence sistemi olan firmalar	63	84.0
İmalat firmaları	44	58.7
Hizmet firmaları	19	25.3
ISO 9001 belgesi olan imalat firmaları	30	40.0
ISO 9001 belgesi olan hizmet firmaları	13	17.3
Toplam (ISO 9001 belgesi olan firmalar)	43	57.3
ISO 9002 belgesi olan imalat firmaları	14	18.7
ISO 9002 belgesi olan hizmet firmaları	6	8.0
Toplam (ISO 9002 belgesi olan firmalar)	20	26.7
ISO 9001 / 9002 belgesinin alınış tarihleri		
1990	2	2.7
1991	2	2.7
1992	2	2.7
1993	8	10.7
1994	11	14.7
1995	7	9.3
1996	7	9.3
1997	7	9.3
1998	8	10.7
1999	9	12.0
Kalite güvence sistemi olmayan firmalar	12	16.0
İmalat firmaları	3	4.0
Hizmet firmaları	9	12.0
Genel Toplam	75	100.0

Tablo 7.4. Firmaların ISO 14000 çevre standartlarına uygunluğu

	Sıklık	Yüzde (%)
ISO 14000 belgesi olan firmalar	8	10.7
ISO 14000 belgesinin alınış tarihleri		
1996	1	1.3
1997	3	4.0
1998	2	2.7
1999	2	2.7
ISO 14000 belgesi olmayan firmalar	67	89.3
Genel Toplam	75	100.0

Tablo 7.5. Firmaların TKY'ne geçiş tarihleri

TKY'ne geçiş tarihleri	Sıklık	Yüzde (%)
1993 yılından önce TKY'ne geçenler	20	26.7
1985	2	2.7
1986	1	1.3
1990	5	6.7
1991	5	6.7
1992	7	9.3
1993 ve sonrasında TKY'ne geçenler	55	73.3
1993	16	21.3
1994	5	6.7
1995	9	12.0
1996	9	12.0
1997	7	9.3
1998	5	6.7
1999	4	5.3
Genel Toplam	75	100.0

Tablo 7.6. TKY'ne geçiş ile KGS belgesi alınış tarihlerinin karşılaştırılması

	Sıklık	Yüzde (%)
KGS belgesini TKY'ne geçmeden önce alanlar	14	18.7
KGS belgesini TKY'ne geçişle aynı yıl alanlar	8	10.7
KGS belgesini TKY'ne geçtikten sonra alanlar	41	54.7
Toplam (KGS belgesi olanlar)	63	84.0
KGS belgesini henüz almayanlar	12	16.0
Genel Toplam	75	100.0

TKY'ne geçiş tarihleriyle kalite güvence sistemi belgesinin alınış tarihlerini karşılaştırdığımızda, bir kalite güvence sistemi belgesini TKY'ne geçtikten sonra alan firmaların büyük çoğunlukta olduğu görülmektedir. Bu firmalar, kalite güvence sistemi belgesi olan firmaların %65.1'ini oluşturmaktadırlar. Kalite güvence sistemi belgesini TKY'ne geçmeden alanlar, belge sahibi firmaların %22.2'sini, aynı yıl alanlar ise %12.7'sini oluşturmaktadırlar (Tablo 7.6).

TKY'ni uyguladığını ifade eden firmaların Tüsiad-KalDer Kalite Ödülü'ne adaylıkları incelendiğinde, firmaların yarıdan fazlasının (%56) bugüne kadar, bir ya da birçok kez ödüle aday oldukları görülmektedir. Ödüle başvuran firmalar içinde birçok kez ödüle aday olan firmalar çoğunluğu (%52.4) teşkil etmektedir. Ödüle aday olan firmalar içinde imalat firmaları büyük çoğunluktadır (%73.8). Ödüle aday

olmayan firmalara bakıldığında ise hemen hemen aynı oranda imalat ve hizmet firmasına rastlanmaktadır (Tablo 7.7).

Tablo 7.7. Firmaların kalite ödülüne adaylık durumları

	Sıklık	Yüzde (%)
Kalite ödülüne aday olan firmalar	42	56.0
İmalat firmaları	31	41.3
Hizmet firmaları	11	14.7
Adaylığın tekrarlanma durumu		
Bir defa aday olanlar	20	26.7
Birçok defa aday olanlar	22	29.3
Kalite ödülüne aday olmayan firmalar	33	44.0
İmalat firmaları	16	21.3
Hizmet firmaları	17	22.7
Genel Toplam	75	100.0

Firmaların yerli / yabancı sermaye kullanımları incelendiğinde, tamamen yerli sermaye kullanan firmaların çoğunlukta (%57.3) olduğu göze çarpmaktadır. Yabancı ortaklı firmaların çoğunluğunda (%56.3), sermayenin %50 veya daha fazlası yabancı sermayedir. Yabancı ortakların hangi ülkelerden oldukları incelendiğinde, çoğunlukla (%62.5) Avrupa Birliği'ne dahil ülkelere oldukları ortaya çıkmaktadır. Diğer firmaların ortakları ise A.B.D., Japonya ve Kanada orijinlidir (Tablo 7.8).

Firmaların hangi pazarlara ürün/hizmet sundukları incelendiğinde, dış pazarlara açılan firmaların çoğunlukta (%78.7) olduğu göze çarpmaktadır. İhracat oranı %25 ve daha az olan firmalar, ihracat yapan firmaların çoğunluğunu (%52.5) oluşturmaktadırlar. İhracat yapılan ülkelere bakıldığında ise, ihracat yapan firmalar arasında, hem Avrupa Birliği ülkelerine hem de Avrupa Birliği dışındaki ülkelere ihracat yapan firmaların çoğunlukta (%64.4) olduğu görülmektedir. Sadece Avrupa Birliği ülkelerine ihracat yapan firmalar ise ihracat yapan firmaların %23.7'sini oluşturmaktadırlar. Sadece Avrupa Birliği ülkelerine ihracat yapan firmalar ile, hem Avrupa Birliği ülkelerine hem de Avrupa Birliği dışındaki ülkelere ihracat yapan firmaların oranlarını topladığımızda %88.1'lik bir oran elde edilmektedir. Bu oran, ihracat yapan firmaların büyük çoğunluğunun Avrupa Birliği ülkelerine ihracat yaptığını ortaya çıkarmaktadır (Tablo 7.8).

Tablo 7.8. Firmaların sermaye ve ürün/hizmet sundukları pazarlarla ilgili dağılımları

	Sıklık	Yüzde (%)
Yabancı/Türk ortaklık		
Yabancı ortaklı firmalar	32	42.7
%50 ve daha az yabancı sermaye	14	18.7
%50'den daha fazla yabancı sermaye	18	24.0
Yabancı ortakların orijini		
Yabancı ortağı Avrupa Birliği ülkelerinden olanlar	20	26.7
Yabancı ortağı A.B.D./ Japonya / Kanada orijinliler	12	16.0
% 100 Türk sermayeli firmalar	43	57.3
İhracat yapma/yapmama		
İhracat yapan firmalar	59	78.7
İhracat oranı %25 ve daha az olanlar	31	41.3
İhracat oranı %25'den fazla olanlar	28	37.3
İhracat ülkeleri		
Sadece Avrupa Birliği ülkelerine ihracat yapanlar	14	18.7
Hem Avrupa Birliği hem de başka ülkelere ihracat yapanlar	38	50.7
Sadece Avrupa Birliği dışındaki ülkelere ihracat yapanlar	7	9.3
İhracat yapmayan firmalar	16	21.3
Genel Toplam	75	100.0

7.1.2. Firma Yapısına İlişkin Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Firma yapısına ilişkin nominal değişkenlerin aralarındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması amacıyla bazı ki-kare testlerinden yararlanılmıştır. TKY'ni uyguladığını ifade eden firmaların kaliteyle ilgili faaliyetlerine ilişkin değişkenler, kalite güvence sistemlerine sahip olma durumu, TKY'ne geçiş tarihi ve kalite ödülüne aday olma durumudur. Bu sebeple, TKY'ne geçiş tarihlerinin, kalite güvence sistemine sahip olma durumunun ve kalite ödülüne aday olma durumunun diğer nominal değişkenlerle ilişkilerini ortaya çıkarmak amacıyla ki-kare testleri uygulanmıştır. 'Bu testlerde minimum beklenen değer 5 ile 25 arasında ise Yates ki-kare testi, 5'den küçük ise Fisher ki-kare testi sonuçları dikkate alınmıştır' [126, s.336]. Bu testler sonucunda ortaya çıkan ilişkiler aşağıda açıklanmaktadır.

TKY'ni uyguladığını ifade eden firmaları imalat ve hizmet olarak iki gruba ayırdığımızda, firmaların içinde bulundukları sektörle, kalite güvence sistemi belgesine sahip olmaları arasında, %99 güven aralığında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p=0.007$). İmalat sektöründeki firmaların %93.6'sı kalite güvence

sistemlerine sahipken, hizmet sektöründeki firmaların %67.9'unun bir kalite güvence sistemi vardır. Kalite güvence sistemi olan firmalara bakıldığında bunların %69.8'inin imalat, %30.2'sinin hizmet firmaları olduğu göze çarpmaktadır. Bu nedenle TKY'ni uyguladığını ifade eden imalat firmalarının, kalite güvence sistemlerine daha fazla önem verdiklerini ve bu doğrultuda çaba gösterdiklerini söyleyebiliriz (Tablo 7.9).

Tablo 7.9. KGS'ne sahip olma ile sektör ilişkisi

	KGS var	KGS yok	Toplam
İmalat sektörü (sıklık)	44	3	47
(yüzde %)	(69.8)	(25.0)	(62.7)
Hizmet sektörü (sıklık)	19	9	28
(yüzde %)	(30.2)	(75.0)	(37.3)
Toplam	63	12	75

Min. beklenen değer = 4.48, Fisher ki-kare = .007, s.d. = 1, p = .007

TKY'ni uyguladığını ifade eden firmaları, 1993 yılından önce TKY'ne geçenler ile 1993 yılı ve sonrasında TKY'ne geçenler olarak iki gruba ayırdığımızda, TKY'ne geçiş tarihleri ile firma ölçeği arasında %95 güven aralığında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p=.042$). Hem KOBİ'lerin çoğunluğu (%84.6), hem de büyük ölçekli firmaların çoğunluğu (%61.1) 1993 yılı ve sonrasında TKY'ne geçmişlerdir. 1993 yılından önce TKY'ne geçen firmaların %70'i büyük ölçekli olup, 1993 ve sonrasında TKY'ne geçen firmaların %60'ı KOBİ'dir. Bu durum, büyük ölçekli firmaların, TKY'ne geçişte KOBİ'lerden daha hızlı davrandıklarının bir göstergesidir (Tablo 7.10).

Tablo 7.10. TKY'ne geçiş yılları ile ölçek ilişkisi

	1993 öncesi	1993 ve sonrası	Toplam
KOBİ'ler (sıklık)	6	33	39
(yüzde %)	(30.0)	(60.0)	(52.0)
Büyük ölçekliler (sıklık)	14	22	36
(yüzde %)	(70.0)	(40.0)	(48.0)
Toplam	20	55	75

Min. beklenen değer = 9.60, Yates ki-kare = 4.155, s.d = 1, $p=.042$

TKY'ni uyguladığını ifade eden firmaları, Tüsiad-KalDer Kalite Ödülü'ne aday olanlar ve olmayanlar olarak iki gruba ayırdığımızda, kalite ödülüne adaylık durumu

ile firmaların içinde bulundukları sektör (imalat/hizmet) arasında %95 güven aralığında anlamlı bir ilişki vardır ($p=.044$). İmalat firmalarının %66'sı, hizmet firmalarının ise %39.3'ü kalite ödülüne aday olmuşlardır. Ödüle aday olan firmaların yaklaşık dörtte üçü (%73.8) imalat firmaları olup, yaklaşık dörtte biri (%26.2) hizmet firmalarıdır. Bu durum, imalat firmalarının kalite ödülüne başvurma konusunda, hizmet firmalarından daha önde olduklarını göstermektedir (Tablo 7.11).

Tablo 7.11. Kalite ödülüne adaylık ile sektör ilişkisi

	Ödüle aday Olanlar	Ödüle aday olmayanlar	Toplam
İmalat sektörü (sıklık) (yüzde %)	31 (73.8)	16 (48.5)	47 (62.7)
Hizmet sektörü (sıklık) (yüzde %)	11 (26.2)	17 (51.5)	28 (37.3)
Toplam	42	33	75

Min. beklenen değer = 12.32, Yates ki-kare = 4.041, s.d. = 1, $p=.044$

7.2. Kullanılan Değişkenlerin Güvenilirliklerine İlişkin Bulgular

TKY'ne geçiş nedenlerini belirlemek amacıyla geliştirilen 6 değişken ile TKY'nin firmalarda uygulanmasına ilişkin olarak geliştirilen sentez model içinde yer alan 11 değişkenin güvenilirlikleri sınanmış olup, güvenilirlik katsayıları Tablo 7.12'de yer almaktadır.

TKY'ne geçiş nedenleriyle ilgili değişkenlerin sınanması amacıyla kullanılan ifadeler, tamamen özgün olarak geliştirilmiş olup, ilk kez bu çalışmada kullanılmışlardır. TKY'ne geçiş nedenleriyle ilgili değişkenlerden, değişim, sorunlar ve reklam değişkenlerinin güvenilirlikleri yüksektir. Rekabet (1. değişken), müşteri (2. değişken) ve kalite güvence sistemleri (6. değişken) için hesaplanan güvenilirlik katsayıları düşük olmakla birlikte, 1. değişkenden 4. ifade, 2. değişkenden 4. ifade ve 6. değişkenden 1. ifade çıkartıldığında, bu ölçeklerin güvenilirlik katsayıları yükselmektedir. Bu değişkenler kullanılarak yapılması düşünülen daha sonraki araştırmalarda bu durumun göz önüne alınması önerilmektedir. 'Nunnally'nin belirttiği gibi, 0.50'nin üzerindeki katsayılar ilk kez kullanılan ölçekler için yeterli kabul edilmektedir' [127]. Bu çalışmada, TKY'ne geçiş nedenlerine ilişkin değişkenler ayrı birer ölçek olarak değil, ifadeler bazında ele alınarak testlere tabi

tutulmuşlardır. Çünkü, her firmada TKY'ne geçişte çok farklı nedenler söz konusu olabilmektedir. Bazı firmalar için en önemli geçiş nedeni olan unsurlar, bazı firmalar için kesinlikle bir neden değildir. Zaten her firmanın aynı nedenlerle TKY'ne geçmesi ya da geçiş nedenlerinin hepsinin, her firmada geçerli olması beklenmemektedir. Bu nedenle bu çalışmada, güvenilirlikleri düşük olan geçiş nedenleriyle ilgili ölçeklerin önemi yoktur.

Tablo 7.12. Kullanılan Değişkenlerin Güvenilirlikleri

Değişkenler	N	İfade Sayısı	Cronbach Alpha
A. TKY'nin Motivasyon Faktörlerine ilişkin değişkenler			
1. Rekabet	75	7	.5441 (.6939) ^a
2. Müşteri	75	4	.3385 (.6792) ^b
3. Değişim	75	10	.6881
4. Sorunlar	75	17	.8920
5. Reklam	75	6	.6876
6. Kalite güvence sistemleri	75	3	.5114 (.5455) ^c
B. TKY'nin Uygulanmasına İlişkin Değişkenler			
1. Kurumsal kalite kültürü	75	12	.8269
2. Üst yönetimin vizyonu, kalite liderliği, kaliteye bağlılık ve desteği	75	14	.8951
3. Stratejik kalite yönetimi	75	17	.9186
4. Kalite bilgi sistemi	75	23	.9229
5. Süreç yönetimi	75	22	.9452
6. Tasarım kalitesinin yönetimi	72*	6	.5803
7. İnsan kaynakları yönetimi	75	26	.9089
8. Tedarikçi kalitesinin yönetimi	75	13	.8117
9. Müşteri odaklı kalite yönetimi	75	13	.8928
10. Toplumsal sorumluluk ve etki	75	19	.8982
11. Kalite iyileştirme ölçme ve değerlendirme sistemleri	75	24	.9684

a : Rekabet değişkeninden 4. ifade çıkartıldıktan sonra elde edilen güvenilirlik katsayısı

b : Müşteri değişkeninden 4. ifade çıkartıldıktan sonra elde edilen güvenilirlik katsayısı

c : KGS değişkeninden 1. ifade çıkartıldıktan sonra elde edilen güvenilirlik katsayısı

* : üç firma tasarım yapmadıklarını öne sürerek, tasarım kalitesinin yönetimiyle ilgili soruları cevaplandırmamışlardır.

TKY'nin uygulanmasına ilişkin olarak kullanılan ifadeler, kısmen özgün olarak geliştirilmiş olup, ölçeklerin hepsi ilk kez kullanılan ölçeklerdir. TKY'nin uygulanmasına ilişkin olarak geliştirilen 10 değişkenin (tasarım kalitesinin yönetimi haricindeki değişkenler), güvenilirlikleri oldukça yüksek olup, 0.8117 ile 0.9684

arasında değişmektedir. Tasarım kalitesinin yönetimi değişkeninin güvenilirliği ise 0.5803 olup, ilk kez kullanılan ölçekler için yeterli kabul edilmektedir. Bu değişkenler daha sonra faktör analizine tabi tutulmuşlardır.

7.3. Toplam Kalite Yönetimi'nin Motivasyon Faktörlerine İlişkin Bulgular

TKY'nin firmalarda uygulanma nedenlerini belirlemek amacıyla, anket formunun A bölümünde TKY'nin motivasyon faktörlerine ilişkin değişkenlere yer verilmiştir. Bu kısımda bu değişkenlere ilişkin bulgular ortaya koyulmaktadır.

7.3.1. Firmaları Toplam Kalite Yönetimi'ni Uygulamaya Yönelten Nedenler

TKY'nin motivasyon faktörleri olarak belirlenen altı değişkene ilişkin olarak geliştirilen ve anket formunun A bölümünde yer alan toplam 47 ifadeye, 5'li Likert ölçeğine göre verilen yanıtlardan elde edilen bulgular aşağıda açıklanmaktadır. Bu ölçekte '(1) kesinlikle neden değildir, (2) bir neden sayılmaz, (3) fikrim yok, (4) bir nedendir, (5) en önemli nedenlerden biridir' anlamını taşımaktadır. Her bir değişkenle ilgili olarak elde edilen bulgular aşağıda teker teker incelenmektedir. Parantez içindeki değerler, ilgili geçiş nedenini, TKY'ne geçişte en önemli nedenlerden biri olarak gören firmaların oranlarını göstermektedir. Daha sonra ise bütün geçiş nedenleri genel olarak incelenmektedir.

7.3.1.1. Rekabet

Rekabet değişkeninin altında toplanan geçiş nedenlerine bakıldığında, en önemli nedenlerden biri olarak kabul edilenler şöyle sıralanmaktadır :

1. Kalitenin, rekabetin en önemli unsuru haline gelmesi (%53.3)
2. Yüksek olan rekabet gücünü, kalite artışıyla daha da arttırma isteği (%45.3)
3. Rekabet koşullarının giderek zorlaşması (%30.7)
4. Yabancı rakiplerin piyasaya girmeleri (%6.7)
5. Türkiye'nin gümrük birliğine girme konusunun ciddiyet kazanması (%5.3)
6. Pazar payının azalması (%1.3)

Rakiplerinin kalite üstünlükleri nedeniyle firmaların rekabet güçlerinin azalması ise, firmaların %26.7'sinde TKY'ne geçiş nedenlerinden sadece biri olarak kabul

edilmektedir. Bu oranlardan görüldüğü gibi, kalitenin en önemli rekabet unsuru haline gelmesi ve kalite artışı ile rekabet gücünü daha da arttırma isteği, TKY'ne geçişte rol oynayan rekabet nedenlerinden en yaygın olanlarıdır.

7.3.1.2. Müşteri

Müşteri değişkeninin altında toplanan geçiş nedenlerine bakıldığında, en önemli nedenlerden biri olarak kabul edilenler şöyle sıralanmaktadır :

1. Müşterilerin kalite beklentilerinin değişmesi/artması (%42.7)
2. Yüksek olan müşteri tatminini daha da arttırma isteği (%42.7)
3. Müşteri beklentilerinin tam anlamıyla karşılanamaması nedeniyle müşteri kayıpları (%2.7)

Müşteri şikayetlerindeki artışların ise, firmaların %28'i tarafından TKY'ne geçiş nedenlerinden sadece biri olduğu belirtilmektedir. Bu oranlardan, firmaların TKY'ne geçişlerinde, müşteri beklentilerinin değişmesi/artmasının ve müşteri memnuniyetini arttırma isteğinin önemli rol oynadığı görülmektedir.

7.3.1.3. Değişim

Değişim değişkeninin altında toplanan geçiş nedenlerine bakıldığında, en önemli nedenlerden biri olarak kabul edilenler şöyle sıralanmaktadır :

1. Kendi alanında lider olma isteği (%60)
2. Dünya çapında bir şirket olma isteği (%44)
3. Değişme ve gelişmeye duyulan ihtiyaç ve özlem (%32)
4. Varlık sürdürebilmek için TKY'nin önemini anlaşılması (%24)
5. Firmanın örgütsel amaç ve hedeflerinde radikal değişiklikler yapılması ve mevcut yönetim tarzı ile bu hedeflere ulaşılamayacağının farkedilmesi (%13.3)
6. Dış pazarlara açılma kararı (%12)
7. Firmanın üst yönetiminin değişmesi (%5.3)
8. Firma hissedarlarının kurumlaşma istekleri (%5.3)
9. Eleman sayısını azaltma isteği (%1.3)

Yabancı ortakların TKY'ne geçme konusundaki ısrarları, firmaların %10.7'sinde TKY'ne geçiş nedenlerinden sadece biri olarak kabul edilmektedir. Bu oranlara

bakıldığında, yeni vizyonların TKY'ne geçişte rol oynayan unsurlardan (değişimle ilgili) en önemlisi olduğu ortaya çıkmaktadır.

7.3.1.4. Sorunlar

Sorunlar değişkeninin altında toplanan geçiş nedenlerine bakıldığında, en önemli nedenlerden biri olarak kabul edilenler şöyle sıralanmaktadır :

1. Kurum içinde kalite kültürünün eksikliği nedeniyle yaşanan sorunlar (10.7)
2. Çalışanların motivasyon eksiklikleri nedeniyle yaşanan sorunlar (%8)
3. Yapılan iç değerlendirme sonuçlarının firmaları değişime zorlaması (%8)
4. Süreç kavramının ve firmanın süreçlerinin bilinmemesinden kaynaklanan sorunlar (%5.3)
5. Çalışanların kalite konusunda eğitimsiz olmaları nedeniyle yaşanan sorunlar (%5.3)
6. Düşük kalitenin maliyetleri arttırması (%5.3)
7. Çalışanların iş, ücret gibi tatminsizlikleri nedeniyle yaşanan sorunlar (%4)
8. Düşük kalitenin verimliliği azaltması (%4)
9. Firma içinde bilgi toplanması ve akışında yaşanan sorunlar (%2.7)
10. Tedarikçilerin kalite beklentilerini karşılayamamaları (%2.7)
11. Firmanın başka nedenlerle bir kriz yaşaması (%2.7)
12. Çalışanlarla yönetim arasındaki ilişkilerde yaşanan sorunlar (%1.3)
13. Toplumda arzu edilen firma imajının sağlanamaması (%1.3)
14. Kalite düşüklüğü nedeniyle hedeflenen satış, kar, pazar payı gibi rakamlara ulaşamaması (%1.3)

Üst yönetimin, kalitenin en önemli stratejik unsurlardan biri olduğunu gözardı etmesi, firmaların %13.3 tarafından; ürün/hizmet kalitesinin düşük olması, firmaların %9.3'ü tarafından; operasyonel (işlemlere ait) kalitenin düşük olması, firmaların %22.7'si tarafından TKY'ne geçiş nedenlerinden sadece biri olarak kabul edilmektedir. Bu oranlardan, firma kültüründen ve insan kaynakları yönetiminden kaynaklanan sorunlar ile, yapılan özdeğerlendirmelerin, TKY'ne geçişte rol oynayan unsurlardan (sorunlar değişkeniyle ilgili) en önemlileri olduğu ortaya çıkmaktadır.

7.3.1.5. Reklam

Reklam değişkeninin altında toplanan geçiş nedenlerine bakıldığında, en önemli nedenlerden biri olarak kabul edilenler şöyle sıralanmaktadır :

1. Firmanın toplumdaki imajını güçlendirme ve prestijini artırma isteği (%21.3)
2. Tüsiad-KalDer Kalite Ödülü'ne aday olma arzusu (%18.7)
3. Bazı firmaların TKY'nden büyük ölçüde fayda sağladıkları ile ilgili duyurular (%9.3)

TKY'nin her yerde adı geçen, güncel bir yönetim tarzı olmasının özendirici bir etki yaratması, firmaların %42.7'sinin; rakiplerin TKY'ni uygulamaya başlamalarından haberdar olmak, firmaların %24'ünün; TKY'ni uygulayan bir firma olarak medyada reklam yapma isteği, firmaların %24'ünün TKY'ne geçiş nedenlerinden sadece biridir. Kalite ödölüne aday olma arzusunun altında yatan düşüncelerden biri de firmanın imajını güçlendirmektir. Bu oranlardan, firma imajını güçlendirme isteğinin TKY'ne geçişte rol oynayan en önemli unsur (reklam değişkeniyle ilgili) olduğu ortaya çıkmaktadır.

7.3.1.6. Kalite Güvence sistemleri

Kalite güvence sistemleri değişkeninin altında toplanan geçiş nedenlerine bakıldığında, en önemli nedenlerden biri olarak kabul edilenler şöyle sıralanmaktadır :

1. Kalite güvence sistemine sahip olmak için yapılan çalışmaların TKY'ne zemin hazırlaması ve TKY'ne kolaylıkla adapte olunabileceği düşüncesi (%18.7)
2. TKY'ni kalite güvence sistemi sertifikası alabilmek için gerekli görmek (%8)
3. Kalite güvence sistemine sahip olunduğu halde, hedeflenen kalite düzeyine ulaşılamaması (%2.7)

Bu oranlardan, kalite güvence sistemine sahip olmak için yapılan çalışmalarının TKY'ne zemin hazırlamasının, TKY'ne geçişte rol oynayan en önemli unsur (kalite güvence sistemlerinin etkisi değişkeniyle ilgili) olduğu ortaya çıkmaktadır.

7.3.1.7. TKY'ne Geçiş Nedenlerinin Genel Olarak İncelenmesi

Tablo 7.13'de TKY'ne geçiş nedenleri önem sırasına göre dizilmiş olup, bunlara ilişkin ortalama ve standart sapmalar yer almaktadır. TKY'ni uyguladığını ifade eden firmaların TKY'ne geçiş nedenlerine verdikleri yanıtlardan, 'bir nedendir' ve 'en önemli nedenlerden biridir' seçeneklerinin oranlarının toplamı alınarak, TKY'ne geçiş nedenleri bu oranlara göre sıraya sokulmuşlardır. Bu genel sıralamaya bakıldığında, yeni vizyonların; rekabet unsurları ve koşullarındaki değişimlerin; müşteri beklentileri ve tatmininin; TKY'nin tanınmasının ve firma imajını iyileştirmeye ilgili beklentilerin; kalite güvence sistemlerine sahip olmak için yapılan çalışmaların TKY'ne geçişi kolaylaştırıcı etkisinin, firmaların yarıdan fazlası tarafından TKY'ne geçişte bir neden ya da en önemli nedenlerden biri olarak görüldüğü ortaya çıkmaktadır. Başka bir deyişle, değişim, rekabet, müşteri, reklam ve kalite güvence sistemleri değişkenlerine bağlı bazı unsurlar, firmaların yarıdan fazlasında etken olurken, sorunlar değişkenine bağlı unsurlar firmaların yarıdan azında TKY'ne geçişte etken olmuştur. Ortalamalara bakıldığında ise, tablodaki ilk 7 unsurun (ortalamaları 4'ün üstünde) en önemli geçiş nedenleri olduğu görülmektedir. Bunlar da rekabet, müşteri ve değişim değişkenlerine ilişkin nedenlerden bazılarıdır.

Tablo 7.13. TKY'ne geçiş nedenlerinin oranlarına göre sıralanması

Sıra	İfadeler	Ortalama	St.sapma	(%) [*]
1 (3.6)	Kendi alanımızda lider olma isteğimiz	4.5467	.6429	97.3
2 (3.10)	Değişme ve gelişmeye duyduğumuz ihtiyaç ve özlem	4.2000	.7534	94.7
3 (1.2)	Kalitenin, rekabetin en önemli unsuru haline gelmesi	4.4267	.7565	94.6
4 (2.1)	Müşterilerin kalite beklentilerinin değişmesi / artması	4.3200	.7196	93.4
5 (2.4)	Yüksek olan müşteri tatminimizi daha da artırma isteğimiz	4.2933	.7671	92
6 (1.1)	Rekabet koşullarının giderek zorlaşması	4.1067	.8788	90.7
7 (1.4)	Yüksek olan rekabet gücümüzü, kalite artışı ile daha da artırma isteğimiz	4.2400	.9421	89.3
8 (3.9)	Varlık sürdürebilmek için TKY'nin öneminin anlaşılması	3.8533	1.0487	80
9 (5.5)	Firmamızın toplumdaki imajını güçlendirme ve prestijini artırma isteğimiz	3.7333	1.1429	77.3
10 (3.5)	Dünya çapında bir şirket olma isteğimiz	3.9333	1.2770	76
11 (5.6)	Tüsiad-Kalder Kalite Ödülü'ne aday olma arzumuz	3.3600	1.3319	62.7
12 (5.3)	Bazı firmaların TKY'nden büyük ölçüde fayda sağladıkları ile ilgili duyularımız	3.2533	1.2091	58.6
13 (6.3)	Kalite güvence sistemine sahip olmak için yaptığımız çalışmaların, TKY'ne zemin hazırlaması ve TKY'ne kolaylıkla adapte olabileceğimiz düşüncesi	3.2267	1.4197	57.4
14 (1.7)	Yabancı rakiplerin piyasaya girmeleri	2.9333	1.3390	52
15 (4.11)	Yaptığımız iç değerlendirme sonuçlarının bizi değişime zorlaması	3.0133	1.2680	49.3
16 (3.7)	Dış pazarlara açılmaya (ihracat yapmaya) karar vermemiz	2.8933	1.4573	48
17 (4.3)	Firma içinde bilgi toplanması ve akışının sağlanmasında sorunlar yaşamamız	2.9200	1.1480	46.7
18 (3.1)	Firmamızın örgütsel amaç ve hedeflerinde radikal değişiklikler yapılması ve mevcut yönetim tarzı ile bu hedeflere ulaşılamayacağını farkedilmesi	3.0000	1.3557	46.6
18 (4.4)	Süreç kavramının ve firmanın süreçlerinin bilinmemesinden kaynaklanan sorunlar yaşamamız	2.9733	1.1965	46.6
19 (4.6)	Çalışanlarda görülen motivasyon eksikliği nedeniyle sorunlar yaşamamız	2.9067	1.2539	44
20 (5.1)	TKY'nin her yerde adı geçen, güncel bir yönetim tarzı olmasının üzerimizde özendirici bir etki yaratması	2.9067	1.1049	42.7
21 (4.5)	Çalışanların kalite konusunda eğitimsiz olmaları nedeniyle sorunlar yaşamamız	2.8000	1.2302	42.6
22 (1.6)	Türkiye'nin gümrük birliğine girme konusunun ciddiyet kazanması	2.6267	1.2816	36
22 (4.1)	Kurum içinde kalite kültürünün var olmaması nedeniyle sorunlar yaşamamız	2.6400	1.3719	36
23 (4.9)	Tedarikçilerin kalite beklentilerimizi karşılayamamaları	2.6267	1.2167	34.7

Tablo 7.13. TKY'ne geçiş nedenlerinin oranlarına göre sıralanması (Devam)

Sıra	İfadeler	Ortalama	St.sapma	(%) [*]
24 (4.14)	Düşük kalitenin maliyetlerimizi arttırması	2.4267	1.2963	30.6
25 (2.2)	Müşterilerimizin şikayetlerinde artışlar olması	2.4400	1.1536	28
25 (3.3)	Firmamız hissedarlarının kurumlaşma istekleri	2.3333	1.3186	28
26 (1.3)	Rakiplerin kalite üstünlükleri nedeniyle rekabet gücümüzün azalması	2.3600	1.1699	26.7
26 (4.15)	Düşük kalitenin verimliliğimizi azaltması	2.3867	1.2291	26.7
27 (2.3)	Müşteri beklentilerinin tam anlamıyla karşılanamaması nedeniyle müşteri kayıplarımız	2.4133	1.1751	25.4
28 (5.2)	Rakiplerimizin TKY'ni uygulamaya başlamalarından haberdar olmamız	2.1867	1.1820	24
28 (5.4)	TKY'ni uygulayan bir firma olarak medyada reklam yapma isteğimiz	2.3467	1.1210	24
29 (4.7)	Çalışanların iş, ücret vb. tatminsizlikleri nedeniyle sorunlar yaşamamız	2.4000	1.1271	22.7
29 (4.13)	Operasyonel (işlemlere ait) kalitemizin düşük olması	2.1200	1.1503	22.7
30 (6.2)	Kalite güvence sistemine sahip olduğumuz halde, hedeflediğimiz kalite düzeyine ulaşamamamız	2.2667	1.1547	21.4
31 (4.16)	Kalite düşüklüğü nedeniyle hedeflediğimiz satış, kar, pazar payı vb. rakamlarına ulaşamamamız	2.1200	1.1620	20
32 (4.8)	Çalışanlarla yönetim arasındaki ilişkilerde sorunlar yaşamamız	2.2533	1.0666	18.6
33 (1.5)	Pazar payımızın azalması	2.1067	1.1339	17.3
33 (6.1)	TKY'ni, kalite güvence sistemi sertifikası (ISO 9000, vb.) alabilmek için gerekli görmemiz	2.0800	1.2602	17.3
34 (3.2)	Firmamızın üst düzey yönetiminin değişmesi	1.9600	1.2130	16
34 (4.10)	Toplumda arzu ettiğimiz firma imajını sağlayamamamız	1.9467	1.1137	16
35 (4.2)	Üst yönetimin, kalitenin en önemli stratejik unsurlardan biri olduğunu gözardı etmesi	1.9600	1.0455	13.3
36 (3.4)	Yabancı ortaklarımızın TKY'ne geçmemiz konusundaki ısrarları	1.6667	1.0045	10.7
37 (4.12)	Ürün/hizmet kalitemizin düşük olması	1.6800	.9028	9.3
38 (4.17)	Firmanın başka nedenlerle bir kriz yaşaması sonucunda TKY'ne geçilmesi	1.7467	.9599	8
39 (3.8)	Eleman sayımızı azaltma isteğimiz	1.6400	.8324	5.3

n = 75

Sıra : ilk rakam, toplam yüzdelerin büyükten küçüğe doğru sıralanmasındaki öncelik sırasıdır. Parantez içindeki ilk rakam, ifadenin ait olduğu değişkeni (anket formunun A bölümü), ikinci rakam o değişken içindeki soru numarasını göstermektedir.

*: 'bir nedendir' ve 'en önemli nedenlerden biridir' seçeneklerinin toplamından elde edilen yüzde

7.3.2. Toplam Kalite Yönetimi'ne Geçiş Nedenlerinde Firma Özelliklerine Bağlı Olarak Görülen Farklılıklar

TKY'ni uyguladığını ifade eden firmaların, firma özelliklerine göre TKY'ne geçiş nedenlerinde ortaya çıkabilecek farklılıkları belirlemek amacıyla t testleri ve tek yönlü varyans analizleri uygulanmıştır. Bu analizler sonucunda ortaya çıkan farklar aşağıda maddeler halinde açıklanmaktadır. Tablolarda 'soru' kolonunda yer alan ilk rakam ifadenin ait olduğu değişkeni (anket formunun A bölümü), ikinci rakam o değişken içindeki soru numarasını göstermektedir.

7.3.2.1. TKY'ne Geçiş Nedenlerinde Ortaya Çıkan Sektörel Farklılıklar

TKY'ni uyguladığını ifade eden firmaları, imalat ve hizmet olarak sektörel iki gruba ayırdıktan sonra yapılan t testi sonucunda ortaya çıkan farklılıklar Tablo 7.14'de yer almaktadır. 1.7, 3.2, 3.4, 3.5, 3.7, 3.8 ve 6.3 nolu ifadelere verilen yanıtlarda %99 güven aralığında, 1.6, 3.1, 4.17, 5.3 ve 6.2 nolu ifadelere verilen yanıtlarda %95 güven aralığında, 1.3, 1.5, 4.2 ve 4.9 nolu ifadelere verilen yanıtlarda % 90 güven aralığında farklar ortaya çıkmıştır. Farklılık görülen ifadelerin imalat ve hizmet sektörüne ait ortalamalarına bakıldığında, bütün ifadeler için imalat sektörünün ortalamalarının daha yüksek olduğu göze çarpmaktadır. Bu nedenle, bu geçiş nedenlerinin imalat firmalarında daha fazla önem taşıdığını söyleyebiliriz.

Elde edilen bulgular, TKY'ne geçiş nedenlerinin imalat ve hizmet firmalarında farklılık göstereceğiyle ilgili hipotezi (hipotez 1.1) bu geçiş nedenleri için doğrulamaktadır. İmalat firmalarında bu nedenlerin, TKY'ne geçişte daha etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 7.14. TKY'ne geçiş nedenlerinin sektörel farklılıkları

Soru	TKY'ne geçiş nedenleri	Ortalama	t	s.d.
1.3	Rakiplerin kalite üstünlükleri nedeniyle rekabet gücünün azalması	2.5532 2.0357	1.885*	73
1.5	Pazar payının azalması	2.2766 1.8214	1.703*	73
1.6	Türkiyenin gümrük birliğine girme konusunun ciddiyet kazanması	2.9149 2.1429	2.622**	73
1.7	Yabancı rakiplerin piyasaya girmeleri	3.3404 2.2500	3.691***	73
3.1	Firmanın örgütsel amaç ve hedeflerinde radikal değişiklikler yapılması ve mevcut yönetim tarzı ile bu hedeflere ulaşamayacağını farkedilmesi	3.2766 2.5357	2.359**	73
3.2	Firmanın üst düzey yönetiminin değişmesi	2.2959 1.3929	3.649***	71.285
3.4	Yabancı ortakların TKY'ne geçilmesi konusundaki ısrarları	1.9787 1.1429	4.564***	66.119
3.5	Dünya çapında bir şirket olma isteği	4.3617 3.2143	3.645***	37.678
3.7	Dış pazarlara açılmaya karar verilmesi	3.5532 1.7857	6.253***	73
3.8	Eleman sayısını azaltma isteği	1.8298 1.3214	2.661***	73
4.2	Üst yönetimin, kalitenin en önemli stratejik unsurlardan biri olduğunu gözardı etmesi	2.1277 1.6786	1.828*	73
4.9	Tedarikçilerin firmanın kalite beklentilerini karşılayamamaları	2.8085 2.3214	1.698*	73
4.17	Firmanın başka nedenlerle bir kriz yaşaması sonucunda TKY'ne geçilmesi	1.9362 1.4286	2.277**	73
5.3	Bazı firmaların TKY'nden büyük ölçüde fayda sağladıklarıyla ilgili duyumlar	3.4681 2.8929	2.035**	73
6.2	Kalite güvence sistemine sahip olduğu halde hedeflenen kalite düzeyine ulaşamaması	2.4894 1.8929	2.221**	73
6.3	Kalite güvence sistemine sahip olmak için yapılan çalışmaların, TKY'ne zemin hazırlaması ve TKY'ne kolaylıkla adapte olunabileceği düşüncesi	3.5745 2.6429	2.719***	47.260

s.d. : serbestlik derecesi, * : $p < 0.1$, ** : $p < 0.05$, *** : $p < 0.01$ Ortalama : ilk rakam imalat sektörünün ($n_1 = 47$), ikinci rakam hizmet sektörünün ($n_2 = 28$) ortalamalarıdır.

7.3.2.2. TKY'ne Geçiş Nedenlerinde Firma Ölçeğine Göre Ortaya Çıkan Farklılıklar

TKY'ni uyguladığını ifade eden firmaları, küçük ve orta ölçekli işletmeler (500 veya daha az elemanı olan) ve büyük ölçekli işletmeler (500'den fazla elemanı olan) olarak iki gruba ayırdıktan sonra yapılan t testi sonucunda ortaya çıkan farklılıklar Tablo 7.15'de yer almaktadır. 3.5, 4.3 ve 6.2 nolu ifadelerle verilen yanıtlarda % 95 güven

aralığında, farklar ortaya çıkmıştır. Dünya çapında bir şirket olma isteği ve kalite güvence sistemine sahip olduğu halde hedeflenen kalite düzeyine ulaşamaması büyük ölçekli işletmeler için TKY'ne geçişte daha fazla önem taşıırken, firma içinde bilgi toplanması ve akışının sağlanmasında yaşanan sorunların KOBİ'lerde daha fazla önem taşıdığı anlaşılmaktadır. Elde edilen bulgular, TKY'ne geçiş nedenlerinin firma ölçeğine göre farklılık göstereceğiyle ilgili hipotezi (hipotez 1.3), bu geçiş nedenleri için doğrulamaktadır.

Tablo 7.15. TKY'ne geçiş nedenlerinin firma ölçeğine göre farklılıkları

Soru	TKY'ne geçiş nedenleri	Ortalama	t	s.d.
3.5	Dünya çapında bir şirket olma isteği	3.5897 4.3056	-2.555**	64.637
4.3	Firma içinde bilgi toplanması ve akışının sağlanmasında sorunlar yaşanması	3.2051 2.6111	2.303**	73
6.2	Kalite güvence sistemine sahip olduğu halde hedeflenen kalite düzeyine ulaşamaması	1.9744 2.5833	-2.351**	73

s.d. : serbestlik derecesi, ** : $p < 0.05$,

Ortalama : ilk rakam KOBİ'lerin ($n_1 = 39$), ikinci rakam büyük ölçekli işletmelerin ($n_2 = 36$) ortalamalarıdır.

7.3.2.3. TKY'ne Geçiş Nedenlerinde TKY'ne Geçiş Tarihlerine Göre Ortaya

Çıkan Farklılıklar

TKY'ni uyguladığını ifade eden firmaları, 1993 yılı öncesinde TKY'ne geçenler ile 1993 yılı ve sonrasında TKY'ne geçenler olarak iki gruba ayırdıktan sonra yapılan t testi sonucunda ortaya çıkan farklılıklar Tablo 7.16'da yer almaktadır. 4.5, 4.6 ve 4.7 nolu ifadelerle verilen yanıtlarda % 95 güven aralığında, 1.6, 3.4, 3.7, 3.10 ve 4.1 nolu ifadelerle verilen yanıtlarda % 90 güven aralığında farklar ortaya çıkmıştır. Farklılık görülen ifadelerin ortalamalarına bakıldığında, 1.6, 3.4 ve 3.7 nolu geçiş nedenlerinin 1993 öncesinde TKY'ne geçen firmalar için, diğer geçiş nedenlerinin ise 1993 ve sonrasında TKY'ne geçen firmalar için daha fazla önem taşıdığı ortaya çıkmaktadır. Elde edilen bulgular, TKY'ne geçiş nedenlerinin firmaların TKY'ne geçiş tarihlerine göre farklılık göstereceğiyle ilgili hipotezi (hipotez 1.5), bu geçiş nedenleri için doğrulamaktadır.

Tablo 7.16. TKY'ne geçiş nedenlerinin TKY'ne geçiş tarihlerine göre farklılıkları

Soru	TKY'ne geçiş nedenleri	Ortalama	t	s.d.
1.6	Türkiyenin gümrük birliğine girme konusunun ciddiye kazanması	3.0500 2.4727	1.749*	73
3.4	Yabancı ortakların TKY'ne geçilmesi konusundaki ısrarları	2.0000 1.5455	1.757*	73
3.7	Dış pazarlara açılmaya karar verilmesi	3.4000 2.7091	1.845*	73
3.10	Değişme ve gelişmeye duyulan ihtiyaç ve zlem	3.9500 4.2909	-1.757*	73
4.1	Kurum içinde kalite kültürünün var olmaması nedeniyle sorunlar yaşanması	2.2000 2.8000	-1.913*	43.588
4.5	çalışanların kalite konusunda eğitimsiz olmaları nedeniyle sorunlar yaşanması	2.2500 3.0000	-2.647**	41.030
4.6	çalışanlarda görülen motivasyon eksikliği nedeniyle sorunlar yaşanması	2.3500 3.1091	-2.391**	73
4.7	çalışanların iş, ücret vb. tatminsizlikleri nedeniyle sorunlar yaşanması	1.9500 2.5636	-2.515**	48.444

s.d. : serbestlik derecesi, * : $p < 0.1$, ** : $p < 0.05$,

Ortalama : ilk rakam 1993 öncesinde TKY'ne geçen firmaların ($n_1 = 20$), ikinci rakam 1993 ve sonrasında TKY'ne geçen firmaların ($n_2 = 55$) ortalamalarıdır.

7.3.2.4. TKY'ne Geçiş Nedenlerinde Kalite dlne Adaylık Durumuna Göre Ortaya ıkan Farklılıklar

TKY'ni uyguladığını ifade eden firmaları Tüsiad-KalDer kalite dlne aday olanlar ve olmayanlar olarak iki gruba ayırdıktan sonra yapılan t testi sonucunda ortaya çıkan farklılıklar Tablo 7.17'de yer almaktadır. 4.2 nolu ifadeye verilen yanıtlarda %99 güven aralığında, 2.1, 5.1 ve 5.6 nolu ifadelere verilen yanıtlarda %95 güven aralığında, 3.7 nolu ifadeye verilen yanıtlarda %90 güven aralığında farklar ortaya çıkmıştır. Farklılık görülen ifadelerin kalite dlne aday olan ve olmayan firmalara ait ortalamalarına bakıldığında, bütün ifadeler için ödüle aday olan firmaların ortalamalarının daha yüksek olduğu göze çarpmaktadır. Bu nedenle, ödüle aday olan firmalarda bu nedenlerin TKY'ne geçişte daha etkin olduğu anlaşılmaktadır. Elde edilen bulgular, TKY'ne geçiş nedenlerinin kalite dlne aday olma durumuna göre farklılık göstereceğiyle ilgili hipotezi (hipotez 1.6), bu geçiş nedenleri için doğrulamaktadır.

Tablo 7.17. TKY'ne geçiş nedenlerinin kalite ödülüne adaylık durumuna göre farklılıkları

Soru	TKY'ne geçiş nedenleri	Ortalama	t	s.d.
2.1	Müşterilerin kalite beklentilerinin değişmesi / artması	4.5000 4.0909	2.532**	73
3.7	Dış pazarlara açılmaya karar verme	3.1667 2.5455	1.832*	63.762
4.2	Üst yönetimin, kalitenin en önemli stratejik unsurlardan biri olduğunu gözardı etmesi	2.2619 1.5758	2.966***	73
5.1	TKY'nin her yerde adı geçen, güncel bir yönetim tarzı olmasının özendirici bir etki yaratması	3.1429 2.6061	2.138**	73
5.6	Tüsiad-KalDer Kalite Ödülü'ne aday olma arzusu	3.6429 3.0000	2.044**	56.307

s.d. : serbestlik derecesi, * : $p < 0.1$, ** : $p < 0.05$, *** : $p < 0.01$

Ortalama : ilk rakam kalite ödülüne aday olan firmaların ($n_1 = 42$), ikinci rakam aday olmayan firmaların ($n_2 = 33$) ortalamalarıdır.

7.3.2.5. TKY'ne Geçiş Nedenlerinde Yabancı Ortaklı Olma Durumuna Göre Ortaya Çıkan Farklılıklar

TKY'ni uyguladığını ifade eden firmaları yabancı ortaklı olanlar ve olmayanlar olarak iki gruba ayırdıktan sonra yapılan t testi sonucunda ortaya çıkan farklılıklar Tablo 7.18'de yer almaktadır. 4.1 ve 4.6 nolu ifadeler verilecek yanıtlarda %95 güven aralığında, 1.2, 3.3 ve 3.7 nolu ifadeler verilecek yanıtlarda %90 güven aralığında farklar ortaya çıkmıştır. Farklılık görülen ifadelerin yabancı ortaklı olan ve olmayan firmalara ait ortalamalarına bakıldığında, kalitenin en önemli rekabet unsuru haline gelmesinin ve dış pazarlara açılmaya karar verilmesinin, yabancı ortaklı firmalar için TKY'ne geçişte daha fazla önem taşıdığı görülmektedir. Buna karşılık yerli sermayeli firmalarda, hissedarların kurumlaşma isteklerinin, kalite kültürünün mevcut olmamasından ve çalışanların motivasyon eksikliğinden kaynaklanan sorunların daha fazla önem taşıdığı anlaşılmaktadır. Elde edilen bulgular, TKY'ne geçiş nedenlerinin yabancı ortaklı olma durumuna göre farklılık göstereceği ile ilgili hipotezi (hipotez 1.7), bu geçiş nedenleri için doğrulamaktadır.

Ayrıca TKY'ni uyguladığını ifade eden yabancı ortaklı firmaları, yabancı ortaklık payına göre (%50 ve daha az olanlar / %50'den fazla olanlar) iki gruba ayırdıktan sonra yapılan t testi sonucunda ortaya çıkan farklılıklar Tablo 7.19'da yer almaktadır. 2.2, 2.4, 3.1, 4.6, 4.8 ve 5.6 nolu ifadeler verilecek yanıtlarda %95 güven aralığında, 1.6, 3.7, 4.10 ve 5.4 nolu ifadeler verilecek yanıtlarda %90 güven aralığında farklar

ortaya çıkmıştır. Müşteri tatminini daha da artırma isteğinin ve medyada reklam yapma isteğinin, yabancı ortak payı fazla olan firmalar için TKY'ne geçişte daha fazla önem taşıdığı görülmektedir. Buna karşılık fark görülen diğer geçiş nedenlerinin, yabancı ortak payı az olan firmalarda daha fazla önem taşıdığı anlaşılmaktadır.

Tablo 7.18. TKY'ne geçiş nedenlerinin yabancı ortaklı olma durumuna göre farklılıkları

Soru	TKY'ne geçiş nedenleri	Ortalama	t	s.d.
1.2	Kalitenin rekabetin en önemli unsuru haline gelmesi	4.5938 4.3023	1.804*	68.516
3.3	Firma hissedarlarının kurumlaşma istekleri	2.0313 2.5581	-1.805*	72.952
3.7	Dış pazarlara açılmaya karar verilmesi	3.2188 2.6512	1.689*	73
4.1	Kurum içinde kalite kültürünün var olmaması nedeniyle sorunlar yaşanması	2.1875 2.9767	-2.614**	71.506
4.6	Çalışanlarda görülen motivasyon eksikliği nedeniyle sorunlar yaşanması	2.5000 3.2093	-2.508**	73

s.d. : serbestlik derecesi, * : $p < 0.1$, ** : $p < 0.05$, *** : $p < 0.01$

Ortalama : ilk rakam yabancı ortaklı firmaların ($n_1 = 32$), ikinci rakam yerli sermayeli firmaların ($n_2 = 43$) ortalamalarıdır.

Tablo 7.19. TKY'ne geçiş nedenlerinin yabancı ortak payına göre farklılıkları

Soru	TKY'ne geçiş nedenleri	Ortalama	t	s.d.
1.6	Türkiye'nin gümrük birliğine girme konusunun ciddiyet kazanması	3.1429 2.2778	2.020*	30
2.2	Müşteri şikayetlerinde artış olması	2.9286 2.1111	2.133**	30
2.4	Yüksek olan müşteri tatminini daha da artırma isteği	3.9286 4.3889	-2.114**	30
3.1	Firmanın örgütsel amaç ve hedeflerinde radikal değişiklikler yapılması ve mevcut yönetim tarzı ile bu hedeflere ulaşamayacağını farkedilmesi	3.4286 2.3889	2.314**	30
3.7	Dış pazarlara açılmaya karar verilmesi	3.7143 2.8333	1.854*	30
4.6	Çalışanlarda görülen motivasyon eksikliği nedeniyle sorunlar yaşanması	3.0000 2.1111	2.182**	22.139
4.8	Çalışanlarla yönetim arasındaki ilişkilerde sorunlar yaşanması	2.8571 2.0000	2.417**	30
4.10	Toplumda arzu edilen firma imajının sağlanamaması	2.2143 1.5000	2.044*	18.427
5.4	TKY'ni uygulayan bir firma olarak medyada reklam yapma isteği	1.8571 2.5556	-2.023*	30
5.6	Tüsiad-KalDer Kalite Ödülü'ne aday olma arzusu	3.6429 2.6667	2.686**	30

s.d. : serbestlik derecesi, * : $p < 0.1$, ** : $p < 0.05$, *** : $p < 0.01$

Ortalama : ilk rakam yabancı ortaklı firmalar içinde, yabancı ortak payı %50 ve daha az olan firmalara ($n_1 = 14$) ait, ikinci rakam yabancı ortak payı %50'den fazla olan firmalara ($n_2 = 18$) ait ortalamalardır.

7.3.2.6. TKY'ne Geçiş Nedenlerinde İhracat Yapma Durumuna Göre Ortaya Çıkan Farklılıklar

TKY'ni uyguladığını ifade eden firmaları ihracat yapanlar ve yapmayanlar olarak iki gruba ayırdıktan sonra yapılan t testi sonucunda ortaya çıkan farklılıklar Tablo 7.20'de yer almaktadır. 3.5 ve 6.3 nolu ifadelere verilen yanıtlarda % 99 güven aralığında, 1.3, 5.2 ve 6.1 nolu ifadelere verilen yanıtlarda %95 güven aralığında, 3.2, 3.6 ve 3.8 nolu ifadelere verilen yanıtlarda %90 güven aralığında farklar ortaya çıkmıştır. Farklılık görülen ifadelerin ihracat yapan ve yapmayan firmalara ait ortalamalarına bakıldığında, bu geçiş nedenlerinin hepsinin ihracat yapan firmalar için TKY'ne geçişte daha fazla önem taşıdığı görülmektedir. Elde edilen bulgular, TKY'ne geçiş nedenlerinin ihracat yapma durumuna göre farklılık göstereceği ile ilgili hipotezi (hipotez 1.8), bu geçiş nedenleri için doğrulamaktadır.

Tablo 7.20. TKY'ne geçiş nedenlerinin ihracat yapma durumuna göre farklılıkları

Soru	TKY'ne geçiş nedenleri	Ortalama	t	s.d.
1.3	Rakiplerin kalite üstünlükleri nedeniyle rekabet gücünün azalması	1.9375 2.4746	-2.137 ^{**}	38.347
3.2	Firmanın üst düzey yönetiminin değişmesi	1.4375 2.1017	-1.981 [*]	73
3.5	Dünya çapında bir şirket olma isteği	2.9375 4.2034	-3.048 ^{***}	18.768
3.6	Kendi alanında lider olma isteği	4.1875 4.6441	-1.803 [*]	17.017
3.8	Eleman sayısını azaltma isteği	1.3125 1.7288	-1.801 [*]	73
5.2	Rakiplerin TKY'ni uygulamaya başladıklarından haberdar olma	1.5625 2.3559	-2.462 ^{**}	73
6.1	TKY'nin, kalite güvence sistemi sertifikası alabilmek için gerekli görülmesi	1.6250 2.2034	-2.302 ^{**}	46.397
6.3	Kalite güvence sistemine sahip olmak için yapılan çalışmaların, TKY'ne zemin hazırlaması ve kolaylıkla adapte olunabileceği düşüncesi	2.1875 3.5085	-3.551 ^{***}	73

s.d. : serbestlik derecesi, * : p<0.1, ** : p<0.05, *** : p<0.01

Ortalama : ilk rakam ihracat yapmayan firmaların (n₁ = 16) ortalamaları, ikinci rakam ihracat yapan firmaların (n₂ = 59) ortalamalarıdır.

Ayrıca ihracat yapan firmaları, ihracat payına göre (%25 ve daha az / %25'den fazla) iki gruba ayırdıktan sonra yapılan t testi sonucunda ortaya çıkan farklılık Tablo 7.21'de yer almaktadır. Sadece 3.9 nolu ifadeye verilen yanıtlarda %99 güven aralığında fark ortaya çıkmıştır. Varlık sürdürebilmek için TKY'nin öneminin

anlaşılmasının, ihracat payı az olan firmalar için TKY'ne geçişte daha fazla önem taşıdığı görülmektedir.

Tablo 7.21. TKY'ne geçiş nedenlerinin ihracat payına göre farklılıkları

Soru	TKY'ne geçiş nedenleri	Ortalama	t	s.d.
3.9	Varlık sürdürebilmek için TKY'nin öneminin anlaşılması	4.1935 3.4643	2.725***	35.153

s.d. : serbestlik derecesi, *** : $p < 0.01$

Ortalama : ilk rakam ihracat yapan firmalar içinde ihracat payı %25 ve daha az olanların ($n_1 = 31$) ortalamaları, ikinci rakam ihracat payı %25'den fazla olanların ($n_2 = 28$) ortalamalarıdır.

7.3.2.7. TKY'ne Geçiş Nedenlerinde Kuruluş Yıllarına Göre Ortaya Çıkan Farklılıklar

TKY'ni uyguladığını ifade eden firmaları, kuruluş yıllarına göre beş gruba ayırdıktan sonra yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda ortaya çıkan farklılıklar Tablo 7.22'de yer almaktadır. TKY'ne geçiş nedenlerinde kuruluş yıllarına göre farklılık olup olmadığına bakıldığında sadece, 'firmanın örgütsel amaç ve hedeflerinde radikal değişiklikler yapılması ve mevcut yönetim tarzı ile bu hedeflere ulaşamayacağına farkedilmesi' sorusuna (3.1) verilen yanıtlarda %99 güven aralığında gruplar arasında farklılıklar ortaya çıkmıştır. 1960-1969 yıllarında kurulan firmalar ile 1970-1979 yıllarında kurulan firmalar ve 1960-1969 yılında kurulan firmalar ile 1990 sonrasında kurulan firmalar arasında %99 güven aralığında fark ortaya çıkmıştır. Diğer farklar %90 güven aralığında kalmaktadır. Ortalamalara bakıldığında, 3.1. nolu geçiş nedeninin önem derecesine göre sıralanması 1960-1969, 1980-1989, 1960 öncesi, 1970-1979 ve 1990 sonrasında kurulan firmalar şeklindedir.

Tablo 7.22. Soru A3.1'de kuruluş yıllarına göre ortaya çıkan farklılıklar

Kuruluş yılları	N	Ortalama	Farklı grup
1960 öncesi	15	3.0667	(1960-1969)* (1990 sonrası)*
1960-1969	19	3.8421	(1960 öncesi)* (1970-1979)*** (1980-1989)* (1990 sonrası)***
1970-1979	14	2.5714	(1960-1969)***
1980-1989	13	3.0769	(1960-1969)* (1990 sonrası)*
1990 sonrası	15	2.1429	(1960 öncesi)* (1960-1969)*** (1980-1989)*

F = 4.230, $p = 0.004$ (%99 güven aralığında gruplar arasında fark vardır)

* : LSD (en küçük anlamlı fark) sinamasına göre $p < 0.10$ 'da farklılık yaratan grup

*** : LSD (en küçük anlamlı fark) sinamasına göre $p < 0.01$ 'de farklılık yaratan grup

Elde edilen bulgular, TKY'ne geçiş nedenlerinin firmaların kuruluş yıllarına göre farklılık göstereceği ile ilgili hipotezi (hipotez 1.2), 3.1 nolu geçiş nedeni için doğrulamaktadır.

7.4. Toplam Kalite Yönetimi'nin Uygulanmasına İlişkin Bulgular

TKY'nin firmalarda uygulanma durumunu belirlemek amacıyla, anket formunun B bölümünde TKY'nin uygulanmasına ilişkin değişkenlere yer verilmiştir. Bu kısımda bu değişkenlere ilişkin bulgular ortaya koyulmaktadır.

7.4.1. Toplam Kalite Yönetimi'nin Firmalarda Uygulanması

TKY'nin uygulanması konusunda belirlenen onbir değişkene ilişkin olarak geliştirilen ve anket formunun B bölümünde yer alan toplam 189 ifadeye, 5'li Likert ölçeğine göre verilen yanıtlardan elde edilen bulgular aşağıda açıklanmaktadır. Bu ölçekte '(1) kesinlikle katılmıyorum, (2) pek katılmıyorum, (3) kararsızım/fikrim yok, (4) hemen hemen katılıyorum, (5) kesinlikle katılıyorum' anlamını taşımaktadır. Her bir değişkenle ilgili olarak elde edilen bulgular aşağıda sırayla incelenmektedir. Her bir değişkene ait tablolarda, o değişken içindeki ifadelere verilen yanıtlara ilişkin ortalama ve standart sapmalar yer almaktadır. Tablolarda yer alan (%)⁵ kolonunda, '(5) kesinlikle katılıyorum' şeklinde verilen yanıtların oranları, (%)⁴⁺⁵ kolonunda ise, '(4) hemen hemen katılıyorum' ve '(5) kesinlikle katılıyorum' şeklinde verilen yanıtların toplam oranları yer almaktadır. İfadeler toplam oranlara göre bağlı bulundukları değişken içinde sıraya sokulmuşlardır. Tablolarda yer alan 'sıra' kolonunda ilk rakam, bağlı olduğu ifadenin toplam oranının, bütün oranlar içindeki öncelik sırasını göstermektedir. Parantez içindeki ilk rakam, ifadenin ait olduğu değişkeni (anket formunun B bölümü), ikinci rakam o değişken içindeki ifade numarasını göstermektedir. ® işareti bulunan ifadeler ise, TKY açısından olumsuz ifadeler olup tersine kodlanmışlardır (reverse-coded).

7.4.1.1. Kurumsal Kalite Kültürü

Kurumsal kalite kültürüyle ilgili bütün ifadelere verilen yanıtlara bakıldığında (Tablo 7.23) firmaların en az %65.3'ünün 'hemen hemen katılıyorum' ya da 'kesinlikle katılıyorum' seçeneğini işaretledikleri görülmektedir. Bu en düşük toplam

oran 3 nolu ifadeye aittir. En yüksek toplam oran 1 ve 12 nolu ifadelere ait olup, %94.7'ye ulaşmaktadır. Bu ifadelere 'kesinlikle katılıyorum' yanıtı veren firmaların oranı, %28 (9 nolu ifade) ile %58.7 (12 nolu ifade) arasında değişmektedir. Genel olarak ortalamalara bakıldığında ise, tablodaki ilk 10 ifadenin ortalamalarının 4'ün üstünde, diğer 2 ifadenin ortalamalarının da 3'ün üstünde olduğu görülmektedir. Ortalamaları 4'ün üzerinde olan ifadeleri, kurumsal kalite kültürünün firmalar içinde yerleşmiş unsurları olarak kabul edebiliriz. İfadelerin %83'ünün ortalamaları 4'ün üzerindedir. Bu ortalamalar, firmalarda kurumsal kalite kültürü unsurlarının %83'ünün yerleşmiş sayılabileceğini göstermektedir.

Tablo 7.23. Kurumsal kalite kültürünün mevcudiyeti

Sıra	İfadeler	Ortalama	S.sapma	(%) ⁵	(%) ⁴⁺⁵
1 (1.1)	Firmamız içinde kaliteye dayanan bir değerler sistemi geçerlidir.	4.4133	.6387	48	94.7
1 (1.12)	Çalışanlarımız, müşteri memnuniyetinin önemini bilinciyle çalışmaktadırlar.	4.5200	.6443	58.7	94.7
2 (1.2)	Çalışanlarımız, kendilerini firmanın bir parçası olarak görmektedirler.	4.3333	.6844	42.7	93.4
3 (1.11)	Yapmaya çalıştığımız değişiklikler, çalışanlar tarafından tepkiyle karşılanmaktadır. ®	4.1867	.8169	34.7	90.7
4 (1.8)	Çalışanlarımız takım çalışmalarını benimsemişlerdir.	4.3467	.7442	48	89.3
5 (1.4)	Çalışanlarımız, kalitenin ve kalite iyileştirmenin kendilerinden ziyade, başkalarının sorumluluğu olduğuna inanmaktadırlar. ®	4.2000	.8853	40	88
6 (1.10)	Her konudaki kalitenin (ürün, hizmet, süreç, insan, ...) sürekli olarak iyileştirilmesi, firmadaki herkes tarafından benimsenmiştir.	4.2267	.7982	41.3	85.3
7 (1.7)	Çalışanlarımız iç müşteri kavramının bilinciyle çalışmaktadırlar.	4.1867	.8806	41.3	84
8 (1.5)	Hataları yapılmadan önlemek firmamızın prensibi haline gelmiştir.	4.0933	.8726	34.7	81.4
8 (1.6)	TKY'ni uygulamaya başladıktan sonra, insanların çalışma tarzları ve aralarındaki ilişkilerde herhangi bir değişiklik olmamıştır.®	4.1733	.9060	42.7	81.4
9 (1.9)	Firmamızda çalışan herkesin kararlara katılımı sağlanmaktadır.	3.9733	.9001	28	78.7
10 (1.3)	Çalışanlarımızın, firmamız ve yaptıkları işle ilgili olumsuz düşünceleri olduğu, davranışlarından hissedilmektedir. ®	3.7200	1.1919	29.3	65.3

n = 75

7.4.1.2. Üst Yönetimin Vizyonu, Kalite Liderliği, Kaliteye Bağlılık ve Desteği

Üst yönetimin vizyonu, kalite liderliği, kaliteye bağlılık ve desteğiyle ilgili bütün ifadeler verilen yanıtlara bakıldığında (Tablo 7.24) firmaların en az %45.3'ünün 'hemen hemen katılıyorum' ya da 'kesinlikle katılıyorum' seçeneğini işaretledikleri görülmektedir. Bu en düşük toplam oran 10 numaralı ifadeye aittir. En yüksek toplam oran ise 1 nolu ifadeye ait olup, %100'e ulaşmaktadır. Bu ifadeler 'kesinlikle katılıyorum' yanıtı veren firmaların oranı ise %12 (10 nolu ifade) ile %69.3 (1 nolu ifade) arasında değişmektedir. Genel olarak ortalamalara bakıldığında ise, tablodaki

Tablo 7.24. Üst yönetimlerin sorumluluklarını yerine getirme durumu

Sıra	İfadeler	Ortalama	S.sapma	(%) ⁵	(%) ⁴⁺⁵
1 (2.1)	Firmamızın bugün ve gelecekte var olabilmesi için, taviz vermemesi gereken en önemli konu kalitedir.	4.6933	.4642	69.3	100
2 (2.4)	Firmamızda kalite ve TKY konusunda ilk eğitim alanlar, üst düzey yöneticilerdir.	4.4267	.8726	60	89.3
3 (2.12)	Üst yönetimimiz, uzun dönemli kalite iyileştirme sürecini desteklemektedir.	4.3200	.8246	49.3	88
4 (2.11)	Bütün orta kademe yöneticilerimizin, TKY'ne katılım ve desteği sağlanmıştır.	4.2133	.7934	40	85.3
5 (2.6)	Üst yönetim, TKY'nin tamamıyla uygulanabilmesi için yeterli kaynakları ayırmıştır.	4.2400	.8829	46.7	84.0
6 (2.3)	Tüm üst düzey yöneticilerimiz, kaliteden birinci derecede sorumlu olduklarını kabul etmektedirler.	4.2267	.8314	44	82.7
6 (2.5)	Üst yönetimimiz kalite toplantıları düzenleyerek, tüm Çalışanları kalite iyileştirme sürecine katılmaları konusunda cesaretlendirmektedir.	4.1333	.9202	40	82.7
7 (2.2)	Üst düzey yöneticilerimizin hepsi, kalite konusunda Liderlik sergilemektedirler.	3.9600	.9648	30.7	77.4
8 (2.7)	Firmamızda, hangi kademede olursa olsun (işçi, memur, amir, müdür), kaliteye katkıda bulunan herkes ödüllendirilir.	3.9600	1.0710	37.3	74.6
9 (2.13)	Üst yönetim toplantılarımızda bütün konular, kalite temel alınarak ele alınır.	3.7733	1.0852	29.3	66.6
9 (2.14)	Üst yönetimimiz için, uzun dönemli hedeflere ulaşmak uğruna yaşanan kısa dönemli kayıplar önemli değildir.	3.6133	1.1843	21.3	66.6
10 (2.8)	Firmamızda üst düzey yöneticilerin performansları değerlendirilirken, kalite konusundaki performansları önemli derecede dikkate alınır.	3.5867	1.2202	26.7	58.7
11 (2.9)	Üst yönetimimiz için maliyetlerin düşürülmesi, kalitenin iyileştirilmesinden daha önemlidir. ®	3.4533	1.0564	16	52
12 (2.10)	Üst yönetimimiz için finansal hedeflere ulaşmak, kalite hedeflerine ulaşmaktan daha önemlidir. ®	3.1867	1.1589	12	45.3

n = 75

ilk 7 ifadenin ortalamalarının 4'ün üstünde, diğer 7 ifadenin ortalamalarının da 3'ün üstünde olduğu görülmektedir. Ortalamaları 4'ün üzerinde olan ifadeleri, üst yönetimlerin TKY açısından yerine getirdiği sorumluluklar olarak kabul edebiliriz. İfadelerin %50'sinin ortalamaları 4'ün üzerindedir. Bu ortalamalar, firmaların üst yönetimlerinin TKY açısından gereken sorumlulukların yarısını yerine getirme konusunda yeterli sayılabileceğini göstermektedir.

7.4.1.3. Stratejik Kalite Yönetimi

Stratejik kalite yönetimiyle ilgili bütün ifadelere verilen yanıtlara bakıldığında (Tablo 7.25) firmaların en az %66.6'sının 'hemen hemen katılıyorum' ya da 'kesinlikle katılıyorum' seçeneğini işaretledikleri görülmektedir. Bu en düşük toplam oran 14 nolu ifadeye aittir. Toplam oran, 3 nolu ifadeye verilen yanıtlarda %100'e ulaşmaktadır. Bu ifadelere 'kesinlikle katılıyorum' yanıtı veren firmaların oranı ise %16 (11 nolu ifade) ile %84 (3 ve 6 nolu ifadeler) arasında değişmektedir. Genel olarak ortalamalara bakıldığında ise tablodaki 13 ifadenin ortalamalarının 4'ün üstünde, diğer 4 ifadenin ortalamalarının da 3'ün üstünde olduğu görülmektedir. Ortalamaları 4'ün üzerinde olan ifadeleri, stratejik kalite yönetiminin firmalar içinde yerleşmiş unsurları olarak kabul edebiliriz. İfadelerin %76'sının ortalamaları 4'ün üzerindedir. Bu ortalamalar, firmaların stratejik kalite yönetimiyle ilgili unsurların %76'sını yerine getirme konusunda yeterli sayılabileceğini göstermektedir.

Tablo 7.25. Stratejik kalite yönetiminin uygulanması

Sıra	İfadeler	Ortalama	S.sapma	(%) ^s	(%) ⁴⁺⁵
1 (3.3)	Firmamızın, kaliteyi de içeren bir misyonu vardır.	4.8400	.3691	84	100
2 (3.2)	Firmamızın kalite politikası belirlenmiştir.	4.8000	.4650	82.7	97.4
3 (3.4)	Kalite amaç ve hedeflerimiz tanımlanmıştır.	4.7600	.5413	80	97.3
4 (3.6)	Firmamızın misyonu, kalite politikası, amaçları, hedefleri ve stratejisi yazılıdır.	4.7333	.7413	84	94.7
5 (3.1)	Kalite, stratejik önceliklerimizin ilk üçü arasında yer almaktadır.	4.5600	.5982	61.3	94.6
6 (3.5)	Firmamızın kalite stratejisi tanımlanmıştır.	4.6400	.6502	72	93.3
7 (3.7)	Firmamızın misyonu, kalite politikası, amaçları, hedefleri ve stratejisi, bütün çalışanlar tarafından anlaşılacak kadar açık ve net olarak ifade edilmiştir.	4.6000	.7884	73.3	90.6
8 (3.9)	Firmamızın genel amaç ve hedefleri ile, kalite amaç ve hedefleri arasında uyumsuzluklar söz konusudur.®	4.3600	.9247	56	89.3
9 (3.8)	Firmamızın misyonu, kalite politikası, amaçları, hedefleri ve stratejisi bütün çalışanlar tarafından bilinmektedir.	4.2267	.9383	46.7	85.4
9 (3.16)	Kalite hedeflerine doğru kaydedilen ilerlemeler çalışanlar tarafından bilinmektedir.	4.0133	.8928	26.7	85.4
10 (3.12)	Firmamızın kalite stratejisini belirlerken, firmalar ve endüstrilerarası karşılaştırmaları dikkate alınız.	3.9467	.9711	25.3	84
10 (3.13)	Formal kriterlere göre düzenlenmiş, bir kalite performans değerlendirme sistemimiz vardır.	4.1733	.9778	44	84
11 (3.17)	Firmamızda hedeflere ulaşmak için neler yapılması gerektiği pek açık değildir.®	4.1600	1.0140	45.3	82.6
12 (3.10)	Fonksiyonel yöneticilerimizin, kalite stratejisinin belirlenmesinde aktif bir rolleri yoktur.®	4.1733	.9778	45.3	81.3
13 (3.15)	Firmamızda kaydedilen kalite artışı ile genel iş sonuçları arasında bağlantılar kurmaktayız.	3.9867	1.0717	36	78.7
14 (3.11)	Firmamızın kalite stratejisini belirlerken, çeşitli karar analiz tekniklerini yaygın olarak kullanırız.	3.6800	1.0418	16	73.3
15 (3.14)	Kalite stratejilerinin uygulanması ile kalite sonuçlarının gerçekleşmesi arasında geçen süreyi ölçmekte ve değerlendirmekteyiz.	3.5867	1.2744	25.3	66.6

n = 75

7.4.1.4. Kalite Bilgi Sistemi

Kalite bilgi sistemiyle ilgili bütün ifadelere verilen yanıtlara bakıldığında (Tablo 7.26) firmaların en az %62.6'sının 'hemen hemen katılıyorum' ya da 'kesinlikle katılıyorum' seçeneğini işaretledikleri görülmektedir. Bu en düşük toplam oran 23

Tablo 7.26. Kalite bilgi sisteminin mevcudiyeti

Sıra	İfadeler	Ortalama	S.sapma	(%) ⁵	(%) ⁴⁺⁵
1 (4.11)	Müşterilerden bilgi toplanmaktadır.	4.5467	.5764	58.7	96
2 (4.18)	Firmamızda kullanılan bilgisayarlar bir bilgisayar ağıyla birbirlerine bağlıdır.	4.6533	.7070	74.7	94.7
3 (4.9)	Kalite bilgileri ışığında, iyileştirme öncelikleri belirlenmektedir.	4.4533	.6636	53.3	93.3
3 (4.14)	Rakipler, müşteriler, tedarikçiler, çalışanlardan toplanan bilgiler, yönetsel kararların alınmasında aktif olarak kullanılmaktadır.	4.4000	.6576	48	93.3
4 (4.13)	Çalışanlardan bilgi toplanmaktadır.	4.4800	.6850	57.3	92
5 (4.1)	Firmamızda bütün süreçlerden veri toplanmaktadır.	4.1733	.8443	36	89.3
6 (4.6)	Kalite bilgileri, süreçlerin iyileştirilmesi amacıyla kullanılmaktadır.	4.2533	.8557	44	88
7 (4.19)	Farklı süreçlerimizle ilgili bilgilere bilgisayar ağı vasıtasıyla ulaşılabilir.	4.3067	.9996	56	86.7
8 (4.8)	Kalite bilgileri, yöneticiler tarafından karar vermek amacıyla kullanılmaktadır.	4.3067	.8695	50.7	85.4
9 (4.12)	Tedarikçilerden bilgi toplanmaktadır.	4.2267	.8475	44	84
9 (4.15)	Süreçlerimiz arasında sürekli olarak bilgi akışı vardır.	4.1467	.7478	33.3	84
10 (4.10)	Rakiplerden bilgi toplanmaktadır.	4.1600	.8389	38.7	82.7
11 (4.7)	Kalite bilgileri, problem çözme amacıyla çalışanlar tarafından kullanılmaktadır.	4.1333	.8595	37.3	82.6
12 (4.17)	Firmamızın bütün süreçlerinde bilgisayar kullanılmaktadır.	4.1733	1.0574	49.3	81.3
13 (4.3)	Her zaman veri toplanabilmektedir.	3.9733	.9582	30.7	78.7
14 (4.22)	Yönetim olarak, istediğimiz bilgiye anında ulaşabildiğimiz için, acil kararları kolaylıkla veririz.	4.0133	.8301	29.3	77.3
15 (4.21)	Anlık bilgilerin süreçlerimizden elde edilmesi ile hatalar önlenmektedir.	3.8667	.7941	18.7	74.7
16 (4.20)	Çalışanlar gerektiği zaman istedikleri bilgiye ulaşmakta zorluk çekmektedirler. ®	3.8933	1.0727	33.3	73.3
17 (4.2)	Topladığımız veriler, eksiksiz ve hatasızdır.	3.7067	.8664	12	72
17 (4.16)	Firmamızın süreçleri arasındaki bilgi akışı yavaştır.®	3.8000	1.0654	26.7	72
18 (4.5)	Kalite bilgileri (kalite değerleri ve maliyetleri) istendiği an elde edilebilmektedir.	3.8000	1.1625	32	70.7
19 (4.4)	Süreçlerden toplanan verilerle kalite değerleri ve maliyetleri hesaplanmaktadır.	3.5733	1.2211	25.3	62.6
19 (4.23)	Firmamızın süreçleri arasında iletişim eksikliği nedeniyle sorunlar yaşanmaktadır.®	3.5600	1.1653	21.3	62.6

n = 75

nolu ifadeye aittir. En yüksek toplam oran 11 nolu ifadeye ait olup %96'ya ulaşmaktadır. Bu ifadelere 'kesinlikle katılıyorum' yanıtı veren firmaların oranı ise %12 (2 nolu ifade) ile %74.7 (18 nolu ifade) arasında değişmektedir. Genel olarak ortalamalara bakıldığında, tablodaki 15 ifadenin ortalamalarının 4'ün üstünde, diğer 8 ifadenin ortalamalarının da 3'ün üstünde olduğu görülmektedir. Ortalamaları 4'ün üzerinde olan ifadeleri, kalite bilgi sisteminin firmalar içinde mevcut olan unsurları olarak kabul edebiliriz. Bu ifadelerin %65'inin ortalamaları 4'ün üzerindedir. Bu ortalamalar, firmaların kalite bilgi sistemiyle ilgili unsurların %65'ini yerine getirme konusunda yeterli sayılabileceğini göstermektedir.

7.4.1.5. Süreç Yönetimi

Süreç yönetimiyle ilgili bütün ifadelere verilen yanıtlara bakıldığında (Tablo 7.27) firmaların en az %50.6'sının 'hemen hemen katılıyorum' ya da 'kesinlikle katılıyorum' seçeneğini işaretledikleri görülmektedir. Bu en düşük toplam oran 19 nolu ifadeye aittir. Toplam oran 22 nolu ifadeye verilen yanıtlarda %92'ye ulaşmaktadır. Bu ifadelere 'kesinlikle katılıyorum' yanıtı veren firmaların oranı ise %13.3 (19 nolu ifade) ile %60 (22 nolu ifade) arasında değişmektedir. Genel olarak ortalamalara bakıldığında ise, tablodaki 10 ifadenin ortalamalarının 4'ün üstünde, diğer 12 ifadenin ortalamalarının da 3'ün üstünde olduğu görülmektedir. Ortalamaları 4'ün üzerinde olan ifadeleri, süreç yönetiminin firmalar içinde uygulanan unsurları olarak kabul edebiliriz. İfadelerin %45'inin ortalamaları 4'ün üzerindedir. Bu ortalamalar, firmaların süreç yönetimiyle ilgili unsurların %45'ini yerine getirme konusunda yeterli sayılabileceğini göstermektedir.

Tablo 7.27. Süreç yönetiminin uygulanması

Sıra	İfadeler	Ortalama	S.sapma	(%) ⁵	(%) ⁴⁺⁵
1 (5.22)	Değişen koşul ve ihtiyaçlara göre süreçlerimizin iyileştirilmesi, hiç bitmeyen bir çalışma olarak devam etmektedir.	4.4933	.7236	60	92
2 (5.15)	Süreç değişiklikleri nedeniyle çalışanların ilave bilgi ve becerilere sahip olmaları gerekiyorsa, uygulamaya geçmeden önce gerekli eğitimler verilmektedir.	4.3467	.6876	45.3	90.6
3 (5.2)	Süreçlerimiz yazılı olarak tanımlanmıştır.	4.2933	.8970	48	89.3
4 (5.9)	Firmamızın ürün/hizmetlerini, rakip ürün/hizmetlerle kıyaslarız (benchmarking).	4.0533	1.0384	36	84
4 (5.21)	İşyeri planımız aynı süreç içindeki makina, malzeme ve ekipmanlar birbirlerine yakın olacak şekilde tasarlanmıştır.	4.0800	.8344	30.7	84
5 (5.3)	Süreç tanımlarımız çalışanlar tarafından anlaşılacak kadar açıktır.	4.1067	.9090	37.3	82.6
6 (5.13)	Süreçlerimizin iyileştirme öncelik ve hedefleri belirlenirken, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, rakipler ve kıyaslamalardan elde edilen bilgiler dikkate alınır.	4.0000	.8383	26.7	81.4
7 (5.1)	Süreçlerimiz basit, sade ve kullanımı kolay olacak şekilde tasarlanmıştır.	3.9467	.8526	24	80
7 (5.4)	Süreçlerimizin yazılı tanımları çalışanların bilgisine sunulmuştur.	4.2000	.9726	49.3	80
7 (5.14)	Kalite gruplarımız tarafından süreç iyileştirme metodları tanımlanmakta ve süreçlerin iyileştirme öncelikleri belirlenmektedir.	3.9467	1.0120	29.3	80
7 (5.16)	Yeni ya da değişen süreçlerin uygulamalarını güncel olarak takip ederiz.	4.1200	.8693	37.3	80
8 (5.8)	Önemli süreçlerin genel performansımız üzerindeki etkileri incelenmekte ve değerlendirilmektedir.	4.0000	1.0398	38.7	74.7
8 (5.20)	Çalışanlarımız, kaliteyle ilgili bir problem olduğunda üretimi/hizmeti derhal durdurma yetkisine sahiptirler.	3.9467	.9429	30.7	74.7
9 (5.5)	Süreçlerin değerlendirilmesinde performans ölçütleri kullanılmaktadır.	3.9333	1.1069	38.7	72
10 (5.6)	Her sürecin kendi yapısına uygun performans ölçütleri belirlenmiştir.	3.8800	1.0775	36	68
11 (5.12)	Kıyaslama çalışmalarımız süreçlerimizin iyileştirilmesine katkıda bulunmuştur.	3.5600	1.1995	20	66.7
12 (5.18)	İstatistiksel süreç kontrol, ürün/hizmet kalitemizin artışında etkin rol oynamıştır.	3.6667	1.0822	25.3	61.3
13 (5.17)	Süreçlerdeki değişkenlikleri azaltmak için istatistiksel süreç kontrol tekniklerini yaygın olarak kullanılmaktayız.	3.5733	1.1291	22.7	58.7
14 (5.7)	Çalışanlarımız, içinde bulundukları sürecin performans ölçütlerinin belirlenmesinde söz sahibidirler.	3.5467	1.1425	24	57.3
15 (5.11)	Süreçlerimizle, diğer endüstrilerdeki firmaların benzer süreçlerini kıyaslarız.	3.2800	1.3513	20	53.3
16 (5.10)	Firmamızın süreçleri ile rakip firmaların süreçlerini kıyaslarız.	3.2933	1.4120	26.7	50.7
17 (5.19)	Çalışanlarımız istatistiksel süreç kontrol konusunda iyi eğitilmişlerdir.	3.3333	1.1069	13.3	50.6

n = 75

7.4.1.6. Tasarım Kalitesinin Yönetimi

Tasarım kalitesinin yönetimiyle ilgili bütün ifadeler verilen yanıtlara bakıldığında (Tablo 7.28) firmaların en az %64'ünün 'hemen hemen katılıyorum' ya da 'kesinlikle katılıyorum' seçeneğini işaretledikleri görülmektedir. Bu en düşük toplam oran 2 nolu ifadeye aittir. Toplam oran 4 nolu ifadeye verilen yanıtlarda %94.7'ye ulaşmaktadır. Bu ifadeler 'kesinlikle katılıyorum' yanıtı veren firmaların oranı ise %18.7 (2 nolu ifade) ile %49.3 (1 nolu ifade) arasında değişmektedir. Genel olarak ortalamalara bakıldığında ise, tablodaki 3 ifadenin ortalamalarının 4'ün üstünde, diğer 3 ifadenin ortalamalarının da 3'ün üstünde olduğu görülmektedir. Ortalamaları 4'ün üzerinde olan ifadeleri, tasarım kalitesinin yönetiminin firmalar içinde uygulanan unsurları olarak kabul edebiliriz. İfadelerin %50'sinin ortalamaları 4'ün üzerindedir. Bu ortalamalar, firmaların tasarım kalitesinin yönetimiyle ilgili unsurların yarısını yerine getirme konusunda yeterli sayılabileceğini göstermektedir.

Tablo 7.28. Tasarım kalitesinin yönetiminin uygulanması

Sıra	İfadeler	Ortalama	S.sapma	(%) ⁵	(%) ⁴⁺⁵
1 (6.4)	Yaptığımız ürün/hizmet tasarımları, üretilebilecek/ uygulanabilecek niteliktedir.	4.4306	.5261	42.7	94.7
2 (6.1)	Ürün/hizmet tasarımı yaparken, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin bütünüyle karşılanmasını sağlayacak unsurları, tasarımın içine dahil etmekteyiz.	4.4444	.6476	49.3	90.6
3 (6.3)	Ürün/hizmet üretiminde çalışan elemanlar (işçi, memur, mühendis,...), tecrübe ve önerilerinden yararlanmak amacıyla tasarım sürecine dahil edilirler.	4.1389	.7747	32	81.3
4 (6.6)	Bir tasarım grubunun içinde çeşitli fonksiyonel departmanlardan (pazarlama, satış, imalat, vb.) elemanlar bulunmaktadır.	3.9583	1.0540	30.7	77.4
5 (6.5)	Tasarım mühendislerimizin, üretim/hizmet tecrübeleri vardır.	3.9861	.9115	30.7	72
6 (6.2)	Firmamızda yeni ürün/hizmet maliyetini düşürmek, yeni ürün/hizmet kalitesine göre daha öncelikli bir konudur. ®	3.5833	1.1838	18.7	64

n = 72 (üç firma tasarım yapmadıklarını öne sürerek tasarım kalitesinin yönetimiyle ilgili soruları cevaplandırmamışlardır)

7.4.1.7. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimiyle ilgili bütün ifadeler verilen yanıtlara bakıldığında (Tablo 7.29) firmaların en az %48'inin 'hemen hemen katılıyorum' ya da 'kesinlikle

katılıyorum' seçeneğini işaretledikleri görülmektedir. Bu en düşük toplam oran 17 nolu ifadeye aittir. Toplam oran 1 nolu ifadeye verilen yanıtlarda %94.7'ye ulaşmaktadır. Bu ifadelere 'kesinlikle katılıyorum' yanıtı veren firmaların oranı ise %14.7 (7 nolu ifade) ile %60 (20 nolu ifade) arasında değişmektedir. Genel olarak ortalamalara bakıldığında ise, tablodaki 20 ifadenin ortalamalarının 4'ün üstünde, diğer 6 ifadenin ortalamalarının da 3'ün üstünde olduğu görülmektedir. Ortalamaları 4'ün üzerinde olan ifadeleri, insan kaynakları yönetiminin firmalar içinde yerleşmiş unsurları olarak kabul edebiliriz. İfadelerin %77'sinin ortalamaları 4'ün üzerindedir. Bu ortalamalar, firmaların insan kaynakları yönetimiyle ilgili unsurların %77'sini yerine getirme konusunda yeterli sayılabileceğini göstermektedir.

Tablo 7.29. İnsan kaynakları yönetiminin uygulanması

Sıra	İfadeler	Ortalama	S.sapma	(%) ⁵	(%) ⁴⁺⁵
1 (7.1)	Firmamızdaki herkesin kalite konusunda eğitimi için gereken kaynaklar ayrılmıştır.	4.3600	.7648	46.7	94.7
2 (7.2)	Firmamızda bulunan herkes, görevine uygun kalite eğitimi almaktadır.	4.3333	.8275	48	92
2 (7.4)	Çalışanlarımıza, yeni iş becerileri kazandırmak ve farklı görevleri yerine getirebilmelerini sağlamak amacıyla eğitim verilmektedir.	4.3733	.7493	49.3	92
2 (7.11)	Takım toplantıları sırasında bir karara varılmadan önce, bütün takım üyelerinin fikir ve önerileri alınmakta ve değerlendirilmektedir	4.3867	.8837	54.7	92
3 (7.6)	Firmamızda, çalışanlardan meydana gelen kalite iyileştirme/ problem çözme takımları oluşturulmaktadır.	4.3867	.8683	54.7	90.7
3 (7.9)	Farklı bölümlerden gelen elemanlardan oluşan takımlarımız da bulunmaktadır.	4.3600	.9247	54.7	90.7
3 (7.20)	Firmamızda, çalışan memnuniyetini ölçen araç/yöntemler (anket, mülakat, vb.) kullanılmaktadır.	4.3733	1.0368	60	90.7
4 (7.10)	Takım toplantılarında, çalışanlar karşılaştıkları problemlerin nedenlerini tespit ederek çözümlerini yine kendileri belirlemektedirler.	4.2933	.9554	50.7	89.4
5 (7.14)	Takım toplantıları sayesinde, birçok problem çözülmüş ve iyileştirmeler yapılmıştır.	4.1733	.9497	40	88
5 (7.26)	TKY'ne geçtikten sonra eleman azaltma politikası uygulanmıştır. ®	4.3200	.9028	52	88
6 (7.3)	Çalışanlarımıza, problem çözme teknikleri konusunda eğitim verilmektedir.	4.3200	.7739	48	86.7
6 (7.21)	Çalışan memnuniyetini ölçen araç/yöntemler objektif kriterlere göre hazırlanmıştır.	4.2933	1.0625	56	86.7

Tablo 7.29. İnsan kaynakları yönetiminin uygulanması (Devam)

Sıra	İfadeler	Ortalama	S.sapma	(%) ⁵	(%) ⁴⁺⁵
7 (7.13)	Çalışanlara, tespit ettikleri kalite problemlerinin çözümlerini uygulamaya koymaları için gereken kaynaklar ve teknik yardım sağlanmaktadır.	4.1333	.8436	34.7	85.4
7 (7.22)	Çalışanların memnuniyetleri konusundaki gerçek düşüncelerini ortaya koymalarına engel olabilecek hiçbir neden yoktur.	4.3200	.9467	54.7	85.4
8 (7.23)	Çalışanlarımızın memnuniyeti periyodik olarak ölçülmektedir.	4.2667	1.0696	56	84
9 (7.12)	Çalışanların önerilerinin büyük bir kısmı uygulanmaktadır.	4.0133	.7258	22.7	82.7
9 (7.25)	TKY'ne geçtikten sonra çalışma ortamı ve çalışma koşulları iyileştirilerek çalışma hayatının kalitesi artırılmıştır.	4.1733	.8601	40	82.7
10 (7.19)	Çalışanlarımıza, performansları ile ilgili değerlendirme sonuçları bildirilmektedir.	4.1067	1.0472	44	80
11 (7.24)	Çalışanların memnuniyeti araştırmasının sonuçlarını değerlendirerek, tatminsizlik yaratan konularda gereken değişiklikleri yaparız.	4.0933	1.0290	42.7	77.4
12 (7.5)	Çalışanlarımız yaptıkları işin kalitesini kendileri denetlemektedirler.	3.9733	.9296	32	74.7
13 (7.15)	Önerileriyle kalite iyileştirmeye katkıda bulunan çalışanlar, bireysel olarak ödüllendirilmektedir.	4.0800	1.2166	53.3	74.6
14 (7.16)	Kalite konusundaki parlak fikirleri nedeniyle takımlar ödüllendirilmektedir.	3.9733	1.2300	45.3	73.3
15 (7.8)	Takımlar periyodik olarak toplanmaktadır.	3.7467	1.0917	25.3	69.3
16 (7.18)	Çalışanlarımızın değerlendirilmesinde, kalite konusundaki performansları büyük önem taşır.	3.7733	1.0727	28	66.7
17 (7.7)	Firmamızda çalışan herkes en azından bir takımda yer almaktadır.	3.2533	1.2091	14.7	50.7
18 (7.17)	Firmamızda kaliteye katkıda bulunan çalışanlara/takımlara verilen ödüller, maddi değer taşımaktadır.	3.1333	1.5275	28	48

n = 75

7.4.1.8. Tedarikçi Kalitesinin Yönetimi

Tedarikçi kalitesinin yönetimiyle ilgili bütün ifadeler verilen yanıtlara bakıldığında (Tablo 7.30) firmaların en az %60'ının 'hemen hemen katılıyorum' ya da 'kesinlikle katılıyorum' seçeneğini işaretledikleri görülmektedir. Bu en düşük toplam oran 13 nolu ifadeye aittir. Toplam oran 1 nolu ifadeye verilen yanıtlarda %96'ya ulaşmaktadır. Bu ifadeler 'kesinlikle katılıyorum' yanıtı veren firmaların oranı ise %21.3 (11 nolu ifade) ile %61.3 (1 ve 2 nolu ifadeler) arasında değişmektedir. Genel olarak ortalamalara bakıldığında ise, tablodaki 7 ifadenin ortalamalarının 4'ün

üstünde, diğer 6 ifadenin ortalamalarının da 3'ün üstünde olduğu görülmektedir. Ortalamaları 4'ün üzerinde olan ifadeleri, tedarikçi kalitesinin yönetiminin firmalarda uygulanan unsurları olarak kabul edebiliriz. İfadelerin %54'ünün ortalamaları 4'ün üzerindedir. Bu ortalamalar, firmaların tedarikçi kalitesinin yönetimiyle ilgili unsurların %54'ünü yerine getirme konusunda yeterli sayılabileceğini göstermektedir.

Tablo 7.30. Tedarikçi kalitesinin yönetiminin uygulanması

Sıra	İfadeler	Ortalama	S.sapma	(%) ⁵	(%) ⁴⁺⁵
1 (8.1)	Tedarikçi seçiminde, tedarikçilerin üretim/hizmet yeteneklerini dikkate alırız.	4.5600	.6204	61.3	96
1 (8.2)	Tedarikçi seçiminde, tedarikçilerin teslim performanslarını dikkate alırız.	4.5733	.5736	61.3	96
2 (8.12)	İstediğimiz kalite seviyesini tutturamayan, ancak düşük fiyat veren tedarikçilerle çalışmaya devam ederiz. ®	4.5067	.7047	58.7	94.7
3 (8.5)	Tedarikçilerden satın aldığımız ürünlerin/hizmetlerin kalitesini, belirli kriterlere göre ölçmekte ve değerlendirmekteyiz.	4.4800	.6850	57.3	92
4 (8.8)	Tedarikçilerimiz, kalitelerini iyileştirme konusunda isteklidirler.	4.1067	.8633	33.3	85.3
5 (8.4)	Tedarikçi seçiminde kalite, bizim için fiyattan daha önemli bir kriterdir.	4.0133	.8928	30.7	80
5 (8.11)	Tedarikçilerimiz, kalite problemlerimizin çözümü için gerektiğinde bizimle işbirliği yapmaya isteklidirler.	3.9467	.7866	21.3	80
6 (8.3)	Tedarikçi seçiminde, kalite güvencesi veren (sertifika sahibi) tedarikçilere öncelik tanırız.	4.1200	1.1023	49.3	77.3
7 (8.7)	Tedarikçilerimize, gerektiğinde teknik destek ve eğitim veririz.	3.8533	1.2269	36	74.7
7 (8.10)	Tedarikçilerin, kısa dönemde beklentilerimizi karşılamaları bizim için yeterlidir. ®	3.8533	1.0991	30.7	74.7
8 (8.9)	Düşük fiyat veren çok sayıda tedarikçi ile çalışmanın avantajlarını yaşamaktayız. ®	3.8800	.9995	28	72
9 (8.6)	Tedarikçilerimiz gerektiğinde, yeni ürün/hizmet geliştirme sürecimize aktif olarak katılırlar.	3.7200	1.1456	26.7	68
10 (8.13)	Tedarikçilerimizi kalite konusunda bilgilendirerek, TKY'ni uygulamaya teşvik etmekteyiz.	3.7067	1.1598	32	60

n = 75

7.4.1.9. Müşteri Odaklı Kalite Yönetimi

Müşteri odaklı kalite yönetimiyle ilgili bütün ifadelere verilen yanıtlara bakıldığında (Tablo 7.31) firmaların en az %62.7'sinin 'hemen hemen katılıyorum' ya da 'kesinlikle katılıyorum' seçeneğini işaretledikleri görülmektedir. Bu en düşük toplam oran 12 nolu ifadeye aittir. Toplam oran, 4 nolu ifadeye verilen yanıtlarda %94.6'ya ulaşmaktadır. Bu ifadelere 'kesinlikle katılıyorum' yanıtı veren firmaların oranı ise %26.7 (12 nolu ifade) ile %69.3 (3 ve 4 nolu ifadeler) arasında değişmektedir.

Tablo 7.31. Müşteri odaklı kalite yönetiminin uygulanması

Sıra	İfadeler	Ortalama	S.sapma	(%) ⁵	(%) ⁴⁺⁵
1 (9.4)	Müşteri memnuniyeti araştırmaları (anket, mülakat, ziyaret, vb.) yapmaktayız.	4.6000	.7352	69.3	94.6
2 (9.3)	Müşteri memnuniyetinin ölçümünde çeşitli kriterleri (müşteri şikayetleri, geri iadeler, garanti maliyetleri, vb.) ele almaktayız.	4.6000	.6975	69.3	93.3
3 (9.7)	Müşteri memnuniyeti araştırmalarımıza göre, ürün ve/veya hizmetlerimizin müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamadığını söyleyebiliriz. ®	4.3600	.8161	50.7	90.7
4 (9.10)	Müşterilerden ve kıyaslamalardan elde edilen bilgileri, kalitemizi iyileştirmek amacıyla kullanmaktayız.	4.3733	.8664	54.7	89.4
5 (9.2)	Müşterilerimizin ihtiyaç ve beklentilerini (aradıkları kalite özelliklerini) belirlemek için düzenli olarak araştırmalar yapmaktayız.	4.3867	.7692	53.3	88
5 (9.8)	Bütün yöneticilerimiz, müşteri memnuniyeti araştırmalarının sonuçlarından haberdardır.	4.3867	1.0120	62.7	88
6 (9.6)	Müşteri memnuniyeti araştırmalarımız, müşterilerimizin gerçek düşüncelerini ortaya çıkaracak şekilde hazırlanmakta ve yapılmaktadır.	4.3600	.8643	54.7	86.7
7 (9.5)	Müşteri memnuniyeti araştırmalarını periyodik olarak yapmaktayız.	4.3333	1.0441	60	85.3
8 (9.1)	TKY'ne geçtikten sonra firmamızın müşteriye bakışı değişmiş ve müşteri, odak noktası haline gelmiştir.	4.1733	.9208	42.7	82.7
9 (9.9)	Rakip ürün/hizmetlerin, müşteri tatmini açısından kendi ürün/hizmetlerimizle kıyaslamalarını (benchmarking) yapmaktayız.	4.1333	.9910	42.7	81.4
10 (9.11)	TKY'ne geçtikten sonra müşterilerimizin memnuniyetinde artış olmuştur.	4.0667	.9202	38.7	73.4
11 (9.13)	TKY'ne geçtikten sonra müşterilerin firmamıza bağlılığı sağlanmıştır (müşteri kaybı olmamıştır).	3.8133	1.0358	29.3	65.3
12 (9.12)	Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin bütünüyle karşılanması mümkün değildir. ®	3.6533	1.1210	26.7	62.7

n = 75

Genel olarak ortalamalara bakıldığında ise tablodaki 11 ifadenin ortalamalarının 4'ün üstünde, diğer 2 ifadenin ortalamalarının da 3'ün üstünde olduğu görülmektedir. Ortalamaları 4'ün üzerinde olan ifadeleri, müşteri odaklı kalite yönetiminin firmalarda uygulanan unsurları olarak kabul edebiliriz. İfadelerin %85'inin ortalamaları 4'ün üzerindedir. Bu ortalamalar, firmaların müşteri odaklı kalite yönetimi unsurlarının %85'ini yerine getirme konusunda yeterli sayılabileceğini göstermektedir.

7.4.1.10. Toplumsal Sorumluluk ve Etki

Toplumsal sorumluluk ve etkiyle ilgili bütün ifadelere verilen yanıtlara bakıldığında (Tablo 7.32) firmaların en az %53.3'ünün 'hemen hemen katılıyorum' ya da 'kesinlikle katılıyorum' seçeneğini işaretledikleri görülmektedir. Bu en düşük toplam oran 16 nolu ifadeye aittir. Toplam oran, 3 nolu ifadeye verilen yanıtlarda %94.7'ye ulaşmaktadır. Bu ifadelere 'kesinlikle katılıyorum' yanıtı veren firmaların oranı ise %20 (16 nolu ifade) ile %65.3 (2 ve 10 nolu ifadeler) arasında değişmektedir. Genel olarak ortalamalara bakıldığında ise tablodaki 11 ifadenin ortalamalarının 4'ün üstünde, diğer 8 ifadenin ortalamalarının da 3'ün üstünde olduğu görülmektedir. Ortalamaları 4'ün üzerinde olan ifadeleri, toplumsal sorumluluk ve etki değişkeninin firmalar tarafından yerine getirilen unsurları olarak kabul edebiliriz. İfadelerin %58'inin ortalamaları 4'ün üzerindedir. Bu ortalamalar, firmaların toplumsal sorumluluk ve etki ile ilgili unsurlarının %58'ini yerine getirme konusunda yeterli sayılabileceğini göstermektedir.

Tablo 7.32. Toplumsal sorumlulukların yerine getirilmesi ve etkinin sağlanması

Sıra	İfadeler	Ortalama	S.sapma	(%) ⁵	(%) ⁴⁺⁵
1 (10.3)	Firmamızda enerji, malzeme, vb. kaynaklar verimli olarak kullanılmaktadır.	4.4133	.6387	48	94.7
2 (10.2)	Firmamızın faaliyetleri hiçbir şekilde çevreye zarar vermemektedir.	4.5333	.7593	65.3	92
2 (10.8)	Firmamızda en iyi sağlık koşulları mevcuttur.	4.3867	.7146	49.3	92
2 (10.17)	Firmamız, yardım dernekleri/vakıflara, maddi ve manevi yardımlarda bulunmaktadır.	4.4533	.7221	56	92
3 (10.1)	Toplunun yaşam kalitesinin artırılması, misyonumuzun bir parçasıdır.	4.4267	.8726	61.3	88
3 (10.7)	Firmamızda bazı kaynaklar (su, kağıt, vb.) arıtılarak yeniden kullanılmakta ya da yeniden dönüşüm için gerekli yerlere ulaştırılmaktadır.	4.3733	.9969	60	88
3 (10.9)	Firmamızda kazaların önlenmesi için bütün tedbirler alınmıştır.	4.2400	.7857	40	88
4 (10.6)	Çevreye zararlı hammadde ve girdilerin yerine zararsız olanlar ikame edilmiştir.	4.2133	.8430	41.3	85.3
4 (10.10)	Firmamızda zararlı atıkların havaya/suya/toprağa karışmasını önleyen sistemler mevcut değildir. ®	4.3867	1.0513	65.3	85.3
5 (10.4)	Firmamızda çöp/paketlemenin azaltılması için çalışmalar yapılmaktadır.	4.2400	1.0246	54.7	80
5 (10.5)	Firmamızda gürültü/kirlilik/koku/toz/duman, vb. önlenememektedir. ®	4.0933	1.1875	49.3	80
6 (10.13)	Firmamız, toplumu bilgilendirme amacıyla eğitici faaliyetlerde bulunmaktadır.	3.9067	1.1645	38.7	72
6 (10.14)	Firmamız, toplum sağlığının korunmasına somut katkılarda bulunmaktadır.	3.8133	1.1820	32	72
7 (10.11)	Firmamız, çalışanlarımıza spor yapma imkanı sağlamaktadır.	3.8800	1.2941	45.3	69.3
8 (10.18)	Firmamız, toplumsal sorumluluklarını başarı ile yerine getirdiği için ödül almıştır.	3.7733	1.3414	38.7	68
9 (10.19)	Firmamızın toplumdaki imajını belirlemek amacıyla kamuoyu araştırmaları yaptırırız.	3.4800	1.3790	28	60
10 (10.12)	Firmamız, çalışanlarımıza sanatsal faaliyetlere katılma imkanı sağlamaktadır.	3.4933	1.2343	25.3	56
10 (10.15)	Firmamız, ülkemizde sporun gelişmesine somut katkılarda bulunmaktadır.	3.3867	1.3345	24	56
11 (10.16)	Firmamız, ülkemizde sanatın gelişmesine somut katkılarda bulunmaktadır.	3.3467	1.2680	20	53.3

n = 75

7.4.1.11. Kalite İyileştirme Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri

Kalite iyileştirme ölçme ve değerlendirme sistemleriyle ilgili bütün ifadeler verilen yanıtlara bakıldığında (Tablo 7.33) firmaların en az %60'ının 'hemen hemen katılıyorum' ya da 'kesinlikle katılıyorum' seçeneğini işaretledikleri görülmektedir. Bu en düşük toplam oran 19 nolu ifadeye aittir. Toplam oran, 1 nolu ifadeye verilen

Tablo 7.33. Kalite iyileştirme ölçme ve değerlendirme sistemlerinin mevcudiyeti

Sıra	İfadeler	Ortalama	S.sapma	(%) ⁵	(%) ⁴⁺⁵
1 (11.1)	Ürün/hizmetlerimizin kalitesini, çeşitli kriterlere göre periyodik olarak ölçeriz.	4.5467	.7762	64	96
2 (11.2)	Ürün/hizmet kalitemizin zaman içindeki değişimini değerlendiririz.	4.5333	.7941	64	94.7
3 (11.3)	Mevcut ile hedeflenen ürün/hizmet kalitesi arasındaki farkları değerlendiririz.	4.4800	.7774	60	92
4 (11.15)	Mevcut ile hedeflenen müşteri tatmini arasındaki farkları değerlendiririz.	4.3200	.9467	53.3	88
5 (11.13)	Firmamızın müşteri tatminini, çeşitli kriterlere göre periyodik olarak ölçeriz.	4.3600	.9676	58.7	86.7
5 (11.14)	Firmamızın müşteri tatmininin zaman içindeki değişimini değerlendiririz.	4.3733	.9412	58.7	86.7
6 (11.10)	Tedarikçilerimizin kalitesini çeşitli kriterlere göre periyodik olarak ölçeriz.	4.2533	.8714	45.3	86.6
7 (11.11)	Tedarikçilerimizin kalitesinin zaman içindeki değişimini değerlendiririz.	4.1733	.9497	42.7	84
8 (11.12)	Mevcut ile hedeflenen tedarikçi kalitesi arasındaki farkları değerlendiririz.	4.1467	1.0093	44	82.7
9 (11.4)	Süreçlerimizin kalitesini, çeşitli kriterlere göre periyodik olarak ölçeriz.	4.0800	1.0235	40	81.3
10 (11.5)	Süreçlerimizin kalitesinin zaman içindeki değişimini değerlendiririz.	4.0800	1.0624	42.7	80
11 (11.6)	Mevcut ile hedeflenen süreç kalitesi arasındaki farkları değerlendiririz.	4.0800	1.0496	44	77.3
11 (11.16)	Firma kültüründeki değişiklikleri, çalışanların değer yargılarını ve düşüncelerini ortaya çıkaran araştırmalar yaparak ölçeriz.	3.8400	1.1275	28	77.3
12 (11.22)	Kalite bilgi sisteminin performansını, çeşitli kriterlere göre periyodik olarak ölçeriz.	3.9333	1.0441	32	76
13 (11.23)	Kalite bilgi sisteminin performansının zaman içindeki değişimini değerlendiririz.	3.9067	1.0549	32	73.3
14 (11.7)	İnsan kaynaklarımızın kalitesini, çeşitli kriterlere göre periyodik olarak ölçeriz.	3.8933	1.0852	34.7	69.4
15 (11.8)	İnsan kaynaklarımızın kalitesinin zaman içindeki değişimini değerlendiririz.	3.8933	1.1098	36	69.3
15 (11.24)	Mevcut ile TKY'nin başarısı için gereken kalite bilgi sistemi arasındaki farkları değerlendiririz.	3.7733	1.1098	28	69.3
16 (11.9)	Mevcut ile hedeflenen insan kaynakları kalitesi arasındaki farkları değerlendiririz.	3.8933	1.0852	37.3	65.3
16 (11.17)	Firma kültürünün zaman içindeki değişimini değerlendiririz.	3.7200	1.0850	25.3	65.3
16 (11.21)	Mevcut ile TKY'nin başarısı için gereken yönetim unsurları arasındaki farkları değerlendiririz.	3.7067	1.1481	28	65.3
17 (11.18)	Mevcut ile TKY'nin başarısı için gereken kültür unsurları arasındaki farkları değerlendiririz.	3.6267	1.1598	22.7	64
18 (11.20)	Yönetimin TKY konusundaki performansının, zaman içindeki değişimini değerlendiririz.	3.5733	1.1875	24	61.3
19 (11.19)	Yönetimin TKY konusundaki performansını, çeşitli kriterlere göre periyodik olarak ölçeriz.	3.5867	1.1866	25.3	60

n= 75

yanıtlarda %96'ya ulaşmaktadır. Bu ifadelere 'kesinlikle katılıyorum' yanıtı veren firmaların oranı ise %22.7 (18 nolu ifade) ile %64 (1 ve 2 nolu ifadeler) arasında değişmektedir. Genel olarak ortalamalara bakıldığında ise tablodaki 12 ifadenin ortalamalarının 4'ün üstünde, diğer 12 ifadenin ortalamalarının da 3'ün üstünde olduğu görülmektedir. Ortalamaları 4'ün üzerinde olan ifadeleri, kalite iyileştirme ölçme ve değerlendirme sistemlerinin firmalarda uygulanan unsurları olarak kabul edebiliriz. İfadelerin %50'sinin ortalamaları 4'ün üzerindedir. Bu ortalamalar, firmaların kalite iyileştirme ölçme ve değerlendirme sistemleriyle ilgili unsurlarının yarısını yerine getirme konusunda yeterli sayılabileceğini göstermektedir.

7.4.2. Toplam Kalite Yönetimi'nin Uygulanmasına İlişkin Değişkenlerin Faktör Analizinden Elde Edilen Bulgular

TKY'nin uygulanmasına ilişkin onbir değişken içinde yer alan çok sayıdaki ifadeleri gruplandırarak boyut indirgemek ve bu faktörlerden yararlanarak değişkenleri sınamak amacıyla, bu değişkenlere temel bileşenler faktör analizi uygulanmıştır. Her bir değişkenin faktör analizine tabi tutulması sonucunda elde edilen ve içerdikleri ifadeler göre isimlendirilen faktörler, bağlı oldukları değişkenler bazında aşağıda incelenmektedirler. Faktör numaralarında ilk rakam faktörün bağlı olduğu değişken numarasını, ikinci rakam ise faktörün o değişken içindeki numarasını belirtmektedir. İfade numaralarında, ilk rakam ifadenin bağlı olduğu değişkenin numarasını (anket formunun B bölümü), ikinci rakam ifadenin o değişken içindeki sıra numarasını (anket formundaki sıralama) göstermektedir.

7.4.2.1. Kurumsal Kalite Kültürü

Firma içinde kaliteye dayalı bir kültürün mevcut olup olmadığının belirlenmesine yönelik olarak geliştirilen bu 12 maddelik ölçüm aracına faktör analizi uygulanması sonucunda 3 faktör elde edilmiştir. Bu 3 faktör toplam varyansın % 60.91'ini açıklayabilmektedir (Tablo 7.34). Bu faktörler ve içerdikleri ifadeler aşağıda sıralanmaktadır.

Faktör 1.1. TKY felsefesi ve prensiplerinin herkes tarafından benimsenmesi

B1.1.Firmamız içinde kaliteye dayanan bir değerler sistemi geçerlidir.

B1.2.Çalışanlarımız, kendilerini firmanın bir parçası olarak görmektedirler.

B1.5.Hataları yapılmadan önlemek firmamızın prensibi haline gelmiştir.

B1.7.Çalışanlarımız iç müşteri kavramının bilinciyle çalışmaktadırlar.

B1.8.Çalışanlarımız takım çalışmalarını benimsemişlerdir.

B1.9.Firmamızda çalışan herkesin kararlara katılımı sağlanmaktadır.

B1.10.Her konudaki kalitenin (ürün, hizmet, süreç, insan, ...) sürekli olarak iyileştirilmesi, firmadaki herkes tarafından benimsenmiştir.

B1.12.Çalışanlarımız, müşteri memnuniyetinin öneminin bilinciyle çalışmaktadırlar.

Faktör 1.2. Çalışanların düşünce ve inançları

B1.3.Çalışanlarımızın, firmamız ve yaptıkları işle ilgili olumsuz düşünceleri olduğu, davranışlarından hissedilmektedir. ®

B1.4.Çalışanlarımız, kalitenin ve kalite iyileştirmenin kendilerinden ziyade, başkalarının sorumluluğu olduğuna inanmaktadırlar. ®

B1.11.Yapmaya çalıştığımız değişiklikler, çalışanlar tarafından tepkiyle karşılanmaktadır. ®

Faktör 1.3. TKY'nin yarattığı kültürel değişim

B1.6.TKY'ni uygulamaya başladıktan sonra, insanların çalışma tarzları ve aralarındaki ilişkilerde herhangi bir değişiklik olmamıştır. ®

Tablo 7.34. Kurumsal kalite kültürüne ilişkin faktörler

İfadeler	Faktör Ağırlıkları			Aynı Kökenlik
	F1.1	F1.2	F1.3	
B1.8	.815			.680
B1.1	.778			.737
B1.10	.739			.630
B1.2	.733			.582
B1.9	.730			.552
B1.12	.659			.503
B1.7	.558			.376
B1.5	.489			.270
B1.3		.809		.702
B1.4		.785		.652
B1.11		.780		.744
B1.6			.914	.880
Özdeğerler	4.650	1.543	1.116	
Açıklama %si	33.321	18.085	9.504	60.910*
Cronbach alpha	.8465	.7322		.8269**
KMO = .816 , Bartlett Test = 315.531, p<0.000, n = 75 *: toplam açıklama yüzdesi, **: değişkenin güvenilirliği				

7.4.2.2. Üst Yönetimin Vizyonu, Kalite Liderliği, Kaliteye Bağlılık ve Desteği

Firmaların üst yönetimlerinde TKY'nin uygulanabilmesi için gerekli olan özelliklerin mevcut olup olmadığının belirlenmesine yönelik olarak geliştirilen bu 14 maddelik ölçüm aracına faktör analizi uygulanması sonucunda 3 faktör elde edilmiştir. Bu 3 faktör toplam varyansın % 63.157'sini açıklayabilmektedir (Tablo 7.35). Bu faktörler ve içerdikleri ifadeler aşağıda sıralanmaktadır. 2.3 nolu faktörün güvenilirliği 0.50'nin altında olduğu için, daha sonra uygulanan testlerde bu faktör değerlendirmeye alınmamıştır.

Faktör 2.1. Üst yönetimin kalite liderliği, kaliteye bağlılık ve desteği

B2.2.Üst düzey yöneticilerimizin hepsi, kalite konusunda liderlik sergilemektedirler.

B2.3.Tüm üst düzey yöneticilerimiz, kaliteden birinci derecede sorumlu olduklarını kabul etmektedirler.

B2.5.Üst yönetimimiz kalite toplantıları düzenleyerek, tüm çalışanları kalite iyileştirme sürecine katılmaları konusunda cesaretlendirmektedir.

B2.6.Üst yönetim, TKY'nin tamamıyla uygulanabilmesi için yeterli kaynakları ayırmıştır.

B2.7.Firmamızda, hangi kademedede olursa olsun (işçi, memur, amir, müdür), kaliteye katkıda bulunan herkes ödüllendirilir.

B2.8.Firmamızda üst düzey yöneticilerin performansları değerlendirilirken, kalite konusundaki performansları önemli derecede dikkate alınır.

B2.11.Bütün orta kademe yöneticilerimizin, TKY'ne katılım ve desteği sağlanmıştır.

B2.12.Üst yönetimimiz, uzun dönemli kalite iyileştirme sürecini desteklemektedir.

B2.13.Üst yönetim toplantılarımızda bütün konular, kalite temel alınarak ele alınır.

Faktör 2.2. Üst yönetimin kalite önceliği

B2.9.Üst yönetimimiz için maliyetlerin düşürülmesi, kalitenin iyileştirilmesinden daha önemlidir. ®

B2.10.Üst yönetimimiz için finansal hedeflere ulaşmak, kalite hedeflerine ulaşmaktan daha önemlidir. ®

B2.14.Üst yönetimimiz için, uzun dönemli hedeflere ulaşmak uğruna yaşanan kısa dönemli kayıplar önemli değildir.

Tablo 7.35. Üst yönetimin vizyonu, kalite liderliği, kaliteye bağlılık ve desteğine ilişkin faktörler

İfadeler	Faktör Ağırlıkları			Aynı Kökenlik
	F2.1	F2.2	F2.3	
B2.11	.873			.779
B2.5	.842			.740
B2.6	.784			.695
B2.12	.668			.612
B2.2	.612			.583
B2.13	.610			.631
B2.7	.609			.474
B2.8	.571			.550
B2.3	.564			.680
B2.9		.830		.771
B2.10		.815		.711
B2.14		.542		.386
B2.1			.797	.651
B2.4			.718	.578
Özdeğerler	6.302	1.374	1.166	
Açıklama %si	31.882	20.196	11.079	63.157*
Cronbach alpha	.9038	.6791	.3921	.8951**
KMO = .845, Bartlett Test = 524.159, p<0.000, n = 75				
* : toplam açıklama yüzdesi, ** : değişkenin güvenilirliği				

Faktör 2.3. Üst yönetimin vizyonu

B2.1.Firmamızın bugün ve gelecekte var olabilmesi için, taviz vermemesi gereken en önemli konu kalitedir.

B2.4.Firmamızda kalite ve TKY konusunda ilk eğitim alanlar, üst düzey yöneticilerdir.

7.4.2.3. Stratejik Kalite Yönetimi

Firmaların stratejik kalite yönetimi konusundaki uygulamalarını belirlemeye yönelik olarak geliştirilen bu 17 maddelik ölçüm aracına faktör analizi uygulanması sonucunda 3 faktör elde edilmiştir. Bu 3 faktör toplam varyansın % 67.20'sini açıklayabilmektedir (Tablo 7.36). Bu faktörler ve içerdikleri ifadeler aşağıda sıralanmaktadır.

Faktör 3.1. Kalite stratejisinin açıkça belirlenmiş ve bilinir olması

B3.2.Firmamızın kalite politikası belirlenmiştir.

B3.3.Firmamızın, kaliteyi de içeren bir misyonu vardır.

B3.4.Kalite amaç ve hedeflerimiz tanımlanmıştır.

B3.5.Firmamızın kalite stratejisi tanımlanmıştır.

B3.6.Firmamızın misyonu, kalite politikası, amaçları, hedefleri ve stratejisi yazılıdır.

B3.7.Firmamızın misyonu, kalite politikası, amaçları, hedefleri ve stratejisi, bütün çalışanlar tarafından anlaşılacak kadar açık ve net olarak ifade edilmiştir.

B3.8.Firmamızın misyonu, kalite politikası, amaçları, hedefleri ve stratejisi bütün çalışanlar tarafından bilinmektedir.

Tablo 7.36. Stratejik kalite yönetimine ilişkin faktörler

İfadeler	Faktör Ağırlıkları			Aynı Kökenlik
	F3.1	F3.2	F3.3	
B3.6	.857			.838
B3.7	.818			.799
B3.3	.817			.775
B3.4	.814			.830
B3.2	.757			.605
B3.5	.659			.801
B3.8	.571			.635
B3.14		.846		.774
B3.12		.785		.659
B3.13		.741		.654
B3.11		.730		.631
B3.15		.620		.621
B3.16		.514		.546
B3.10			.777	.622
B3.9			.753	.607
B3.1			.652	.520
B3.17			.583	.506
Özdeğerler	8.257	1.624	1.543	
Açıklama %si	26.819	23.192	17.188	67.200*
Cronbach alpha	.9177	.8737	.7406	.9186**
KMO = .843, Bartlett Test = 904.725, $p < 0.000$, $n = 75$ *: toplam açıklama yüzdesi, **: değişkenin güvenilirliği				

Faktör 3.2. Kalite stratejisinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi

B3.11.Firmamızın kalite stratejisini belirlerken, çeşitli karar analiz tekniklerini yaygın olarak kullanırız.

B3.12.Firmamızın kalite stratejisini belirlerken, firmalar ve endüstrilerarası karşılaştırmaları dikkate alırız.

B3.13.Formal kriterlere göre düzenlenmiş, bir kalite performans değerlendirme sistemimiz vardır.

B3.14.Kalite stratejilerinin uygulanması ile kalite sonuçlarının gerçekleşmesi arasında geçen süreyi ölçmekte ve değerlendirmekteyiz.

B3.15.Firmamızda kaydedilen kalite artışı ile genel iş sonuçları arasında bağlantılar kurmaktayız.

B3.16.Kalite hedeflerine doğru kaydedilen ilerlemeler çalışanlar tarafından bilinmektedir.

Faktör 3.3. Amaç, hedef ve stratejilerde tutarlılık

B3.1.Kalite, stratejik önceliklerimizin ilk üçü arasında yer almaktadır.

B3.9.Firmamızın genel amaç ve hedefleri ile, kalite amaç ve hedefleri arasında uyumsuzluklar söz konusudur. ®

B3.10.Fonksiyonel yöneticilerimizin, kalite stratejisinin belirlenmesinde aktif bir rolleri yoktur. ®

B3.17.Firmamızda hedeflere ulaşmak için neler yapılması gerektiği pek açık değildir.®

7.4.2.4. Kalite Bilgi Sistemi

Firmalarda kalite bilgi sistemlerinin mevcudiyeti ve işlerliğini belirlemeye yönelik olarak geliştirilen bu 23 maddelik ölçüm aracına faktör analizi uygulanması sonucunda 5 faktör elde edilmiştir. Bu 5 faktör toplam varyansın % 67.536'sını açıklayabilmektedir (Tablo 7.37). Bu faktörler ve içerdikleri ifadeler aşağıda sıralanmaktadır.

Faktör 4.1. Kalite bilgilerinin elde edilmesi ve kullanılması

B4.3.Her zaman veri toplanabilmektedir.

B4.4.Süreçlerden toplanan verilerle kalite değerleri ve maliyetleri hesaplanmaktadır.

B4.5.Kalite bilgileri (kalite değerleri ve maliyetleri) istendiği an elde edilebilmektedir.

B4.6.Kalite bilgileri, süreçlerin iyileştirilmesi amacıyla kullanılmaktadır.

B4.7.Kalite bilgileri, problem çözme amacıyla çalışanlar tarafından kullanılmaktadır.

B4.8.Kalite bilgileri, yöneticiler tarafından karar vermek amacıyla kullanılmaktadır.

B4.9.Kalite bilgileri ışığında, iyileştirme öncelikleri belirlenmektedir.

Faktör 4.2. İç ve dış kaynaklardan bilginin toplanması ve kullanılması

B4.10.Rakiplerden bilgi toplanmaktadır.

B4.11.Müşterilerden bilgi toplanmaktadır.

B4.12.Tedarikçilerden bilgi toplanmaktadır.

B4.13.Çalışanlardan bilgi toplanmaktadır.

B4.14.Rakipler, müşteriler, tedarikçiler, çalışanlardan toplanan bilgiler, yönetsel kararların alınmasında aktif olarak kullanılmaktadır.

Faktör 4.3. Süreçlerden veri toplama ve bilgiye erişim

B4.1.Firmamızda bütün süreçlerden veri toplanmaktadır.

B4.2.Topladığımız veriler, eksiksiz ve hatasızdır.

B4.15.Süreçlerimiz arasında sürekli olarak bilgi akışı vardır.

B4.21.Anlık bilgilerin süreçlerimizden elde edilmesi ile hatalar önlenmektedir.

B4.22.Yönetim olarak, istediğimiz bilgiye anında ulaşabildiğimiz için, acil kararları kolaylıkla veririz.

Tablo 7.37. Kalite bilgi sistemine ilişkin faktörler

İfadeler	Faktör Ağırlıkları					Aynı Kökenlik
	F4.1	F4.2	F4.3	F4.4	F4.5	
B4.5	.853					.773
B4.4	.824					.768
B4.8	.822					.713
B4.7	.743					.726
B4.9	.667					.636
B4.6	.603					.708
B4.3	.531					.625
B4.11		.840				.817
B4.10		.728				.597
B4.12		.720				.649
B4.13		.666				.780
B4.14		.612				.530
B4.21			.754			.716
B4.22			.725			.730
B4.2			.635			.649
B4.15			.512			.684
B4.1			.326			.458
B4.19				.794		.760
B4.18				.745		.588
B4.17				.583		.434
B4.20				.503		.598
B4.16					.899	.850
B4.23					.775	.744
Özdeğerler	9.313	2.185	1.652	1.372	1.011	
Açıklama %si	19.420	14.941	13.638	9.747	9.745	67.536*
Cronbach alpha	.9055	.8388	.8528	.6878	.8147	.9229**
KMO = .854 , Bartlett Test = 1044.987, p<0.000, n = 75 *: toplam açıklama yüzdesi, **: değişkenin güvenilirliği						

Faktör 4.4. Bilgisayar teknolojisinin kullanılması

B4.17.Firmamızın bütün süreçlerinde bilgisayar kullanılmaktadır.

B4.18.Firmamızda kullanılan bilgisayarlar bir bilgisayar ağıyla birbirlerine bağlıdır.

B4.19.Farklı süreçlerimizle ilgili bilgilere bilgisayar ağı vasıtasıyla ulaşılabilmektedir.

B4.20.Çalışanlar gerektiği zaman istedikleri bilgiye ulaşmakta zorluk çekmektedirler.®

Faktör 4.5. Süreçler arası iletişim

B4.16.Firmamızın süreçleri arasındaki bilgi akışı yavaştır. ®

B4.23.Firmamızın süreçleri arasında iletişim eksikliği nedeniyle sorunlar yaşanmaktadır. ®

7.4.2.5. Süreç Yönetimi

Firmaların süreçlerinin TKY'ne uygun olarak yönetilme durumunu belirlemeye yönelik olarak geliştirilen bu 22 maddelik ölçüm aracına faktör analizi uygulanması sonucunda 4 faktör elde edilmiştir. Bu 4 faktör toplam varyansın % 71.854'ünü açıklayabilmektedir (Tablo 7.38). Bu faktörler ve içerdikleri ifadeler aşağıda sıralanmaktadır.

Faktör 5.1. Süreçlerin tanımlanması, değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi

B5.1.Süreçlerimiz basit, sade ve kullanımı kolay olacak şekilde tasarlanmışlardır.

B5.2.Süreçlerimiz yazılı olarak tanımlanmıştır.

B5.3.Süreç tanımlarımız çalışanlar tarafından anlaşılacak kadar açıktır.

B5.4.Süreçlerimizin yazılı tanımları çalışanların bilgisine sunulmuştur.

B5.5.Süreçlerin değerlendirilmesinde performans ölçütleri kullanılmaktadır.

B5.6.Her sürecin kendi yapısına uygun performans ölçütleri belirlenmiştir.

B5.7.Çalışanlarımız, içinde bulundukları sürecin performans ölçütlerinin belirlenmesinde söz sahibidirler.

B5.13.Süreçlerimizin iyileştirme öncelik ve hedefleri belirlenirken, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, rakipler ve kıyaslamalardan elde edilen bilgiler dikkate alınır

B5.14.Kalite gruplarımız tarafından süreç iyileştirme metotları tanımlanmakta ve süreçlerin iyileştirme öncelikleri belirlenmektedir.

B5.15.Süreç değişiklikleri nedeniyle çalışanların ilave bilgi ve becerilere sahip olmaları gerekiyorsa, uygulamaya geçmeden önce gerekli eğitimler verilmektedir.

B5.16.Yeni ya da değişen süreçlerin uygulamalarını güncel olarak takip ederiz.

Faktör 5.2. İstatistiksel süreç kontrolün uygulanması

B5.8.Önemli süreçlerin genel performansımız üzerindeki etkileri incelenmekte ve değerlendirilmektedir.

B5.17.Süreçlerdeki değişkenlikleri azaltmak için istatistiksel süreç kontrol tekniklerini yaygın olarak kullanmaktayız.

B5.18.İstatistiksel süreç kontrol, ürün/hizmet kalitemizin artışında etkin rol oynamıştır.

B5.19.Çalışanlarımız istatistiksel süreç kontrol konusunda iyi eğitilmişlerdir.

Tablo 7.38. Süreç yönetimine ilişkin faktörler

İfadeler	Faktör Ağırlıkları				Aynı Kökenlik
	F5.1	F5.2	F5.3	F5.4	
B5.3	.854				.787
B5.1	.767				.672
B5.4	.751				.751
B5.2	.736				.617
B5.15	.725				.599
B5.13	.643				.787
B5.14	.636				.721
B5.16	.633				.613
B5.6	.610				.778
B5.7	.566				.682
B5.5	.557				.685
B5.17		.890			.857
B5.19		.841			.801
B5.18		.743			.732
B5.8		.534			.739
B5.12			.831		.807
B5.9			.806		.723
B5.10			.799		.743
B5.11			.775		.809
B5.21				.760	.629
B5.20				.734	.657
B5.22				.583	.620
Özdeğerler	10.655	2.008	1.793	1.351	
Açıklama %si	26.906	17.955	17.820	9.173	71.854*
Cronbach alpha	.9380	.8928	.8878	.6661	.9452**
KMO = .862 , Bartlett Test = 1354.410, p<0.000, n = 75					
* : toplam açıklama yüzdesi, ** : değişkenin güvenilirliği					

Faktör 5.3. Kıyaslama çalışmaları

B5.9.Firmamızın ürün/hizmetlerini, rakip ürün/hizmetlerle kıyaslarız (benchmarking).

B5.10.Firmamızın süreçleri ile rakip firmaların süreçlerini kıyaslarız.

B5.11.Süreçlerimizle, diğer endüstrilerdeki firmaların benzer süreçlerini kıyaslarız.

B5.12.Kıyaslama çalışmalarımız süreçlerimizin iyileştirilmesine katkıda bulunmuştur.

Faktör 5.4. Süreç yönetiminde önleyici yaklaşım

B5.20.Çalışanlarımız, kaliteyle ilgili bir problem olduğunda üretimi/hizmeti derhal durdurma yetkisine sahiptirler.

B5.21.İşyeri planımız aynı süreç içindeki makina, malzeme ve ekipmanlar birbirlerine yakın olacak şekilde tasarlanmıştır.

B5.22.Değişen koşul ve ihtiyaçlara göre süreçlerimizin iyileştirilmesi, hiç bitmeyen bir çalışma olarak devam etmektedir.

7.4.2.6. Tasarım Kalitesinin Yönetimi

Firmaların tasarım kalitesinin yönetimine ilişkin uygulamalarının TKY'ne uygunluğunu belirlemeye yönelik olarak geliştirilen bu 6 maddelik ölçüm aracına faktör analizi uygulanması sonucunda 2 faktör elde edilmiştir. Bu 2 faktör toplam varyansın % 63.201'ini açıklayabilmektedir (Tablo 7.39). Bu faktörler ve içerdikleri ifadeler aşağıda sıralanmaktadır. 6.2 nolu faktörün güvenilirliği negatif çıktığı için, daha sonra uygulanan testlerde bu faktör değerlendirmeye alınmamıştır.

Faktör 6.1. Müşteri ve üretim/hizmet bilgilerinin tasarıma dahil edilmesi

B6.1.Ürün/hizmet tasarımı yaparken, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin bütünüyle karşılanmasını sağlayacak unsurları, tasarımın içine dahil etmekteyiz.

B6.3.Ürün/hizmet üretiminde çalışan elemanlar (işçi, memur, mühendis,...), tecrübe ve önerilerinden yararlanmak amacıyla tasarım sürecine dahil edilirler.

B6.4.Yaptığımız ürün/hizmet tasarımları, üretilebilecek/uygulanabilecek niteliktedir.

B6.5.Tasarım mühendislerimizin, üretim/hizmet tecrübeleri vardır.

Faktör 6.2. Tasarımda kalite önceliği ve disiplinler arası yaklaşım

B6.2.Firmamızda yeni ürün/hizmet maliyetini düşürmek, yeni ürün/hizmet kalitesine göre daha öncelikli bir konudur. ®

B6.6.Bir tasarım grubunun içinde çeşitli fonksiyonel departmanlardan (pazarlama, satış, imalat, vb.) elemanlar bulunmaktadır.

Tablo 7.39. Tasarım kalitesinin yönetimine ilişkin faktörler

İfadeler	Faktör Ağırlıkları		Aynı Kökenlik
	F6.1	F6.2	
B6.1	.831		.745
B6.4	.805		.657
B6.3	.770		.595
B6.5	.648		.616
B6.2		-.739	.631
B6.6		.683	.548
Özdeğerler	2.544	1.248	
Açıklama %si	41.963	21.238	63.201*
Cronbach alpha	.7547	-.2314	.5803**
KMO = .735, Bartlett Test = 93.646, $p < 0.000$, $n = 72$, *: toplam açıklama yüzdesi, **: değişkenin güvenilirliği			

KMO < 0.80'dir. Ancak anketin bütün bölümlerinde aynı yöntemle, aynı ömekten veri toplandığı ve çoğu bölümünde faktör analizine uygun sonuçlar elde edildiği için, B6 da faktör analizine tabi tutulmuştur.

Üç firma tasarım yapmadıklarını öne sürerek tasarım kalitesinin yönetimiyle ilgili soruları cevaplandırmamışlardır. Bu nedenle $n = 72$ 'dir.

7.4.2.7. İnsan Kaynakları Yönetimi

Firmaların insan kaynakları yönetimine ilişkin uygulamalarının TKY'ne uygunluğunu belirlemeye yönelik olarak geliştirilen bu 26 maddelik ölçüm aracına faktör analizi uygulanması sonucunda 7 faktör elde edilmiştir. Girdi matrisinin özdeğerlerinden birinin değeri 1'e çok yakın olduğu için, o faktörde toplanan değişkenlerin diğer faktörlere sıkıştırılması öngörülmüş ve böylelikle 6 faktör elde edilmiştir. Bu 6 faktör toplam varyansın % 72.985'ini açıklayabilmektedir (Tablo 7.40). Bu faktörler ve içerdikleri ifadeler aşağıda sıralanmaktadır. 7.6 nolu faktörün güvenilirliği 0.50'nin altında olduğu için, daha sonra uygulanan testlerde bu faktör değerlendirmeye alınmamıştır.

Faktör 7.1. Takım çalışmaları

B7.6.Firmamızda, çalışanlardan meydana gelen kalite iyileştirme/problem çözme takımları oluşturulmaktadır.

B7.8.Takımlar periyodik olarak toplanmaktadırlar.

B7.9.Farklı bölümlerden gelen elemanlardan oluşan takımlarımız da bulunmaktadır.

B7.10.Takım toplantılarında, çalışanlar karşılaştıkları problemlerin nedenlerini tespit ederek çözümlerini yine kendileri belirlemektedirler.

B7.11.Takım toplantıları sırasında bir karara varılmadan önce, bütün takım üyelerinin fikir ve önerileri alınmakta ve değerlendirilmektedir.

B7.14.Takım toplantıları sayesinde, birçok problem çözülmüş ve iyileştirmeler yapılmıştır.

Tablo 7.40. İnsan kaynakları yönetimine ilişkin faktörler

İfadeler	Faktör Ağırlıkları						Aynı Kökenlik
	F7.1	F7.2	F7.3	F7.4	F7.5	F7.6	
B7.9	.924						.888
B7.11	.917						.880
B7.6	.882						.828
B7.10	.880						.794
B7.14	.769						.792
B7.8	.759						.742
B7.21		.932					.900
B7.20		.928					.894
B7.24		.883					.855
B7.23		.850					.757
B7.22		.811					.795
B7.25		.472					.496
B7.1			.874				.847
B7.2			.788				.750
B7.3			.622				.522
B7.13			.597				.626
B7.18				.680			.600
B7.7				.617			.702
B7.5				.588			.513
B7.4				.543			.543
B7.17					.887		.812
B7.15					.729		.753
B7.16					.610		.804
B7.26						.790	.659
B7.19						.546	.721
B7.12						.469	.504
Özdeğerler	8.650	3.821	2.392	1.590	1.380	1.143	
Açıklama %si	20.960	17.245	12.594	9.152	7.458	5.575	72.985*
Cronbach alpha	.9419	.9249	.8153	.6964	.7623	.4608	.9089**
KMO = .779, Bartlett Test = 1513.739, $p < 0.000$, $n = 75$ *: toplam açıklama yüzdesi, **: değişkenin güvenilirliği							

KMO < 0.80'dir. Ancak anketin bütün bölümlerinde aynı yöntemle, aynı örnekten veri toplandığı ve çoğu bölümünde faktör analizine uygun sonuçlar elde edildiği için B7 de faktör analizine tabi tutulmuştur.

Faktör 7.2. İç müşteri tatmininin belirlenmesi ve artırılması

B7.20.Firmamızda, çalışan memnuniyetini ölçen araç/yöntemler (anket, mülakat, vb.) kullanılmaktadır.

B7.21.Çalışan memnuniyetini ölçen araç/yöntemler objektif kriterlere göre hazırlanmıştır.

B7.22.Çalışanların memnuniyetleri konusundaki gerçek düşüncelerini ortaya koymalarına engel olabilecek hiçbir neden yoktur.

B7.23.Çalışanlarımızın memnuniyeti periyodik olarak ölçülmektedir.

B7.24.Çalışanların memnuniyeti araştırmasının sonuçlarını değerlendirerek, tatminsizlik yaratan konularda gereken değişiklikleri yaparız.

B7.25.TKY'ne geçtikten sonra çalışma ortamı ve çalışma koşulları iyileştirilerek çalışma hayatının kalitesi artırılmıştır.

Faktör 7.3. Çalışanlara eğitim ve kaynak sağlama

B7.1.Firmamızdaki herkesin kalite konusunda eğitimi için gereken kaynaklar ayrılmıştır.

B7.2.Firmamızda bulunan herkes, görevine uygun kalite eğitimi almaktadır.

B7.3.Çalışanlarımıza, problem çözme teknikleri konusunda eğitim verilmektedir.

B7.13.Çalışanlara, tespit ettikleri kalite problemlerinin çözümlerini uygulamaya koymaları için gereken kaynaklar ve teknik yardım sağlanmaktadır.

Faktör 7.4. TKY'ne uygun insan kaynakları politikaları

B7.4.Çalışanlarımıza, yeni iş becerileri kazandırmak ve farklı görevleri yerine getirebilmelerini sağlamak amacıyla eğitim verilmektedir.

B7.5.Çalışanlarımız yaptıkları işin kalitesini kendileri denetlemektedirler.

B7.7.Firmamızda çalışan herkes en azından bir takımda yer almaktadır.

B7.18.Çalışanlarımızın değerlendirilmesinde, kalite konusundaki performansları büyük önem taşır.

Faktör 7.5. Ödüllendirme

B7.15.Önerileriyle kalite iyileştirmeye katkıda bulunan çalışanlar, bireysel olarak ödüllendirilmektedir.

B7.16.Kalite konusundaki parlak fikirleri nedeniyle takımlar ödüllendirilmektedir.

B7.17.Firmamızda kaliteye katkıda bulunan çalışanlara/takımlara verilen ödüller, maddi değer taşımaktadır.

Faktör 7.6. Çalışanlara karşı açıklık ve tutarlılık

B7.12.Çalışanların önerilerinin büyük bir kısmı uygulanmaktadır.

B7.19.Çalışanlarımıza, performansları ile ilgili değerlendirme sonuçları bildirilmektedir.

B7.26.TKY'ne geçtikten sonra eleman azaltma politikası uygulanmıştır. ®

7.4.2.8. Tedarikçi Kalitesinin Yönetimi

Firmaların tedarikçi kalitesinin yönetimine ilişkin uygulamalarının TKY'ne uygunluğunu belirlemeye yönelik olarak geliştirilen bu 13 maddelik ölçüm aracına faktör analizi uygulanması sonucunda 4 faktör elde edilmiştir. Girdi matrisinin özdeğerlerinden birinin değeri 1 olduğu için, o faktörde toplanan değişkenlerin diğer faktörlere sıkıştırılması öngörülmüş ve böylelikle 3 faktör elde edilmiştir. Bu 3 faktör toplam varyansın % 61.767'sini açıklayabilmektedir (Tablo 7.41). Bu faktörler ve içerdikleri ifadeler aşağıda sıralanmaktadır.

Faktör 8.1. Tedarikçi seçiminde kalite önceliği ve karşılıklı destek

B8.3.Tedarikçi seçiminde, kalite güvencesi veren (sertifika sahibi) tedarikçilere öncelik tanırız.

B8.4.Tedarikçi seçiminde kalite, bizim için fiyattan daha önemli bir kriterdir.

B8.6.Tedarikçilerimiz gerektiğinde, yeni ürün/hizmet geliştirme sürecimize aktif olarak katılırlar.

B8.7.Tedarikçilerimize, gerektiğinde teknik destek ve eğitim verimiz.

B8.8.Tedarikçilerimiz, kalitelerini iyileştirme konusunda isteklidirler.

B8.11.Tedarikçilerimiz, kalite problemlerimizin çözümü için gerektiğinde bizimle işbirliği yapmaya isteklidirler.

B8.13.Tedarikçilerimizi kalite konusunda bilgilendirerek, TKY'ni uygulamaya teşvik etmekteyiz.

Faktör 8.2. Tedarikçi seçme ve kalite değerlendirme

B8.1.Tedarikçi seçiminde, tedarikçilerin üretim/hizmet yeteneklerini dikkate alırız.

B8.2.Tedarikçi seçiminde, tedarikçilerin teslim performanslarını dikkate alırız.

B8.5.Tedarikçilerden satın aldığımız ürünlerin/hizmetlerin kalitesini, belirli kriterlere göre ölçmekte ve değerlendirmekteyiz.

Faktör 8.3. Tedarikçi politikası

B8.9.Düşük fiyat veren çok sayıda tedarikçi ile çalışmanın avantajlarını yaşamaktayız.®

B8.10.Tedarikçilerin, kısa dönemde beklentilerimizi karşılamaları bizim için yeterlidir. ®

B8.12.İstedığımız kalite seviyesini tutturamayan, ancak düşük fiyat veren tedarikçilerle çalışmaya devam ederiz. ®

Tablo 7.41. Tedarikçi kalitesinin yönetimine ilişkin faktörler

İfadeler	Faktör Ağırlıkları			Aynı Kökenlik
	F8.1	F8.2	F8.3	
B8.8	.818			.673
B8.7	.817			.710
B8.13	.796			.656
B8.6	.766			.622
B8.11	.653			.515
B8.3	.594			.412
B8.4	.451			.311
B8.2		.889		.826
B8.1		.881		.825
B8.5		.725		.646
B8.10			.808	.656
B8.9			.781	.639
B8.12			.707	.541
Özdeğerler	4.559	2.114	1.357	
Açıklama %si	28.520	18.480	14.767	61.767*
Cronbach alpha	.8458	.8427	.6703	.8117**

KMO = .783, Bartlett Test = 391.851, $p < 0.000$, $n = 75$

* : toplam açıklama yüzdesi, ** : değişkenin güvenilirliği

KMO < 0.80'dir. Ancak anketin bütün bölümlerinde aynı yöntemle, aynı örnekten veri toplandığı ve çoğu bölümünde faktör analizine uygun sonuçlar elde edildiği için B8 de faktör analizine tabi tutulmuştur.

7.4.2.9. Müşteri Odaklı Kalite Yönetimi

Firmaların müşteri odaklı kalite yönetimine ilişkin uygulamalarının TKY'ne uygunluğunu belirlemeye yönelik olarak geliştirilen bu 13 maddelik ölçüm aracına faktör analizi uygulanması sonucunda 3 faktör elde edilmiştir. Bu 3 faktör toplam varyansın % 69.011'ini açıklayabilmektedir (Tablo 7.42). Bu faktörler ve içerdikleri ifadeler aşağıda sıralanmaktadır.

Faktör 9.1. Müşteri beklentileri ve memnuniyetinin araştırılması

B9.2.Müşterilerimizin ihtiyaç ve beklentilerini (aradıkları kalite özelliklerini) belirlemek için düzenli olarak araştırmalar yapmaktayız.

B9.3.Müşteri memnuniyetinin ölçümünde çeşitli kriterleri (müşteri şikayetleri, geri iadeler, garanti maliyetleri, vb.) ele almaktayız.

B9.4.Müşteri memnuniyeti araştırmaları (anket, mülakat, ziyaret, vb.) yapmaktayız.

B9.5.Müşteri memnuniyeti araştırmalarını periyodik olarak yapmaktayız.

B9.6.Müşteri memnuniyeti araştırmalarımız, müşterilerimizin gerçek düşüncelerini ortaya çıkaracak şekilde hazırlanmakta ve yapılmaktadır.

B9.8.Bütün yöneticilerimiz, müşteri memnuniyeti araştırmalarının sonuçlarından haberdardır.

Faktör 9.2. TKY'nin müşteriye bakışa ve müşteri memnuniyetine etkileri

B9.1.TKY'ne geçtikten sonra firmamızın müşteriye bakışı değişmiş ve müşteri, odak noktası haline gelmiştir.

B9.11.TKY'ne geçtikten sonra müşterilerimizin memnuniyetinde artış olmuştur.

B9.13.TKY'ne geçtikten sonra müşterilerin firmamıza bağlılığı sağlanmıştır (müşteri kaybı olmamıştır).

Tablo 7.42. Müşteri odaklı kalite yönetimine ilişkin faktörler

İfadeler	Faktör Ağırlıkları			Aynı Kökenlik
	F9.1	F9.2	F9.3	
B9.6	.885			.840
B9.5	.825			.747
B9.4	.817			.774
B9.3	.786			.682
B9.2	.745			.695
B9.8	.726			.588
B9.13		.825		.787
B9.11		.736		.778
B9.1		.641		.704
B9.9			.782	.767
B9.10			.700	.756
B9.7			.634	.506
B9.12			.518	.346
Özdeğerler	6.293	1.487	1.191	
Açıklama %si	36.748	16.415	15.848	69.011*
Cronbach alpha	.9160	.8433	.6460	.8928**
KMO = .859, Bartlett Test = 596.315, p<0.000, n = 75				
*: toplam açıklama yüzdesi, **: değişkenin güvenilirliği				

Faktör 9.3. Müşteri beklentilerinin karşılanması

B9.7.Müşteri memnuniyeti araştırmalarımıza göre, ürün ve/veya hizmetlerimizin müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamadığını söyleyebiliriz. ®

B9.9.Rakip ürün/hizmetlerin, müşteri tatmini açısından kendi ürün/hizmetlerimizle kıyaslamalarını (benchmarking) yapmaktayız.

B9.10.Müşterilerden ve kıyaslamalardan elde edilen bilgileri, kalitemizi iyileştirmek amacıyla kullanmaktayız.

B9.12.Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin bütünüyle karşılanması mümkün değildir. ®

7.4.2.10. Toplumsal Sorumluluk ve Etki

Firmaların toplumsal sorumluluklarını yerine getirme durumlarını belirlemeye yönelik olarak geliştirilen bu 19 maddelik ölçüm aracına faktör analizi uygulanması sonucunda 4 faktör elde edilmiştir. Bu 4 faktör toplam varyansın % 62.570'ini açıklayabilmektedir (Tablo 7.43). Bu faktörler ve içerdikleri ifadeler aşağıda sıralanmaktadır. 10.4 nolu faktörün güvenilirliği 0.50'nin altında olduğu için, daha sonra uygulanan testlerde bu faktör değerlendirmeye alınmamıştır.

Faktör 10.1. Sağlık, spor, sanat ve eğitime katkı

B10.11.Firmamız, çalışanlarımıza spor yapma imkanı sağlamaktadır.

B10.12.Firmamız, çalışanlarımıza sanatsal faaliyetlere katılma imkanı sağlamaktadır.

B10.13.Firmamız, toplumu bilgilendirme amacıyla eğitici faaliyetlerde bulunmaktadır.

B10.14.Firmamız, toplum sağlığının korunmasına somut katkılarda bulunmaktadır.

B10.15.Firmamız, ülkemizde sporun gelişmesine somut katkılarda bulunmaktadır.

B10.16.Firmamız, ülkemizde sanatın gelişmesine somut katkılarda bulunmaktadır.

Faktör 10.2. Çevre ve tüm kaynakların (insan dahil) korunması

B10.1.Toplumun yaşam kalitesinin artırılması, misyonumuzun bir parçasıdır.

B10.2.Firmamızın faaliyetleri hiçbir şekilde çevreye zarar vermemektedir.

B10.3.Firmamızda enerji, malzeme, vb. kaynaklar verimli olarak kullanılmaktadır.

B10.4.Firmamızda çöp/paketlemenin azaltılması için çalışmalar yapılmaktadır.

B10.5.Firmamızda gürültü/kirlilik/koku/toz/duman, vb. önlenememektedir. ®

B10.6.Çevreye zararlı hammadde ve girdilerin yerine zararsız olanlar ikame edilmiştir.

B10.7.Firmamızda bazı kaynaklar (su, kağıt, vb.) arıtılarak yeniden kullanılmakta ya da yeniden dönüşüm için gerekli yerlere ulaştırılmaktadır.

B10.8.Firmamızda en iyi sağlık koşulları mevcuttur.

B10.9.Firmamızda kazaların önlenmesi için bütün tedbirler alınmıştır.

Tablo 7.43. Toplumsal sorumluluk ve etkiye ilişkin faktörler

İfadeler	Faktör Ağırlıkları				Aynı Kökenlik
	F10.1	F10.2	F10.3	F10.4	
B10.15	.851				.794
B10.16	.844				.790
B10.12	.792				.680
B10.11	.713				.691
B10.14	.653				.720
B10.13	.555				.590
B10.8		.829			.702
B10.9		.774			.653
B10.2		.671			.487
B10.6		.657			.529
B10.7		.572			.604
B10.3		.554			.619
B10.5		.522			.450
B10.1		.520			.588
B10.4		.454			.643
B10.19			.723		.708
B10.18			.616		.543
B10.10				.757	.583
B10.17				.519	.515
Özdeğerler	7.345	2.155	1.363	1.026	
Açıklama %si	21.745	21.435	9.883	9.507	62.570
Cronbach alpha	.8908	.8399	.6515	.3291	.8982**
KMO = .802 , Bartlett Test = 768.133, p<0.000, n = 75					
* : toplam açıklama yüzdesi, ** : değişkenin güvenilirliği					

Faktör 10.3. Toplumsal imaj ve başarı

B10.18.Firmamız, toplumsal sorumluluklarını başarı ile yerine getirdiği için ödül almıştır.

B10.19.Firmamızın toplumdaki imajını belirlemek amacıyla kamuoyu araştırmaları yaptırırız.

Faktör 10.4. Toplum için yatırım

B10.10.Firmamızda zararlı atıkların havaya/suya/toprağa karışmasını önleyen sistemler mevcut değildir. ®

B10.17.Firmamız, yardım dernekleri/vakıflara, maddi ve manevi yardımlarda bulunmaktadır.

7.4.2.11. Kalite İyileştirme Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri

TKY'ne uygun bir kalite iyileştirmeleri ölçme ve değerlendirme sisteminin, firmalarda mevcudiyetini belirlemeye yönelik olarak geliştirilen bu 24 maddelik ölçüm aracına faktör analizi uygulanması sonucunda 5 faktör elde edilmiştir. Bu 5 faktör toplam varyansın % 85.960'ını açıklayabilmektedir (Tablo 7.44). Bu faktörler ve içerdikleri ifadeler aşağıda sıralanmaktadır.

Faktör11.1. Yönetim ve kalite bilgi sisteminin performansını ölçme ve değerlendirme
B11.18.Mevcut ile TKY'nin başarısı için gereken kültür unsurları arasındaki farkları değerlendiririz.

B11.19.Yönetimin TKY konusundaki performansını, çeşitli kriterlere göre periyodik olarak ölçeriz.

B11.20.Yönetimin TKY konusundaki performansının, zaman içindeki değişimini değerlendiririz.

B11.21.Mevcut ile TKY'nin başarısı için gereken yönetim unsurları arasındaki farkları değerlendiririz.

B11.22.Kalite bilgi sisteminin performansını, çeşitli kriterlere göre periyodik olarak ölçeriz.

B11.23.Kalite bilgi sisteminin performansının zaman içindeki değişimini değerlendiririz.

B11.24.Mevcut ile TKY'nin başarısı için gereken kalite bilgi sistemi arasındaki farkları değerlendiririz.

Faktör 11.2. Ürün/hizmet ve süreçlerin kalitesini ölçme ve değerlendirme

B11.1.Ürün/hizmetlerimizin kalitesini, çeşitli kriterlere göre periyodik olarak ölçeriz.

B11.2.Ürün/hizmet kalitemizin zaman içindeki değişimini değerlendiririz.

B11.3.Mevcut ile hedeflenen ürün/hizmet kalitesi arasındaki farkları değerlendiririz.

B11.4.Süreçlerimizin kalitesini, çeşitli kriterlere göre periyodik olarak ölçeriz.

B11.5.Süreçlerimizin kalitesinin zaman içindeki değişimini değerlendiririz.

B11.6.Mevcut ile hedeflenen süreç kalitesi arasındaki farkları değerlendiririz.

Tablo 7.44. Kalite iyileştirme ölçme ve değerlendirme sistemlerine ilişkin faktörler

İfadeler	Faktör Ağırlıkları					Aynı Kökenlik
	F11.1	F11.2	F11.3	F11.4	F11.5	
B11.20	.828					.837
B11.19	.816					.871
B11.18	.758					.855
B11.21	.752					.858
B11.24	.748					.890
B11.23	.743					.871
B11.22	.735					.863
B11.2		.816				.864
B11.1		.808				.782
B11.5		.761				.861
B11.4		.760				.858
B11.3		.747				.822
B11.6		.665				.807
B11.9			.883			.930
B11.8			.881			.940
B11.7			.829			.896
B11.17			.610			.776
B11.16			.591			.768
B11.14				.909		.974
B11.13				.900		.932
B11.15				.863		.897
B11.11					.708	.885
B11.12					.669	.853
B11.10					.665	.738
Özdeğerler	14.120	1.990	1.820	1.635	1.065	
Açıklama %si	23.810	20.654	17.011	13.832	10.654	85.960*
Cronbach alpha	.9644	.9496	.9204	.9686	.9305	.9684**
KMO = .872 , Bartlett Test = 2693.916, p<0.000, n = 75						
* : toplam açıklama yüzdesi, ** : değişkenin güvenilirliği						

Faktör 11.3. Firma kültüründeki değişimleri ve insan kaynaklarının kalitesini ölçme ve değerlendirme

B11.7.İnsan kaynaklarımızın kalitesini, çeşitli kriterlere göre periyodik olarak ölçeriz.

B11.8.İnsan kaynaklarımızın kalitesinin zaman içindeki değişimini değerlendiririz.

B11.9.Mevcut ile hedeflenen insan kaynakları kalitesi arasındaki farkları değerlendiririz.

B11.16.Firma kültüründeki değişiklikleri, çalışanların değer yargılarını ve düşüncelerini ortaya çıkaran araştırmalar yaparak ölçeriz.

B11.17.Firma kültürünün zaman içindeki değişimini değerlendiririz.

Faktör 11.4. Müşteri tatminini ölçme ve değerlendirme

B11.13.Firmamızın müşteri tatminini, çeşitli kriterlere göre periyodik olarak ölçeriz.

B11.14.Firmamızın müşteri tatmininin zaman içindeki değişimini değerlendiririz.

B11.15.Mevcut ile hedeflenen müşteri tatmini arasındaki farkları değerlendiririz.

Faktör 11.5. Tedarikçi kalitesini ölçme ve değerlendirme

B11.10.Tedarikçilerimizin kalitesini çeşitli kriterlere göre periyodik olarak ölçeriz.

B11.11.Tedarikçilerimizin kalitesinin zaman içindeki değişimini değerlendiririz.

B11.12.Mevcut ile hedeflenen tedarikçi kalitesi arasındaki farkları değerlendiririz.

7.4.3. Toplam Kalite Yönetimi'nin Uygulanmasında Firma Özelliklerine Bağlı Olarak Görülen Farklılıklar

TKY'ni uyguladığını ifade eden firmaların, firma özelliklerine bağlı olarak TKY'ni uygulama durumlarında ortaya çıkan farklılıkları belirlemek amacıyla, TKY'nin uygulanmasına ilişkin değişkenlerin faktör analizine tabi tutulmaları sonucunda elde edilen faktörlere t testleri ve tek yönlü varyans analizleri uygulanmıştır. Bu analizler sonucunda ortaya çıkan farklar aşağıda maddeler halinde açıklanmaktadır.

7.4.3.1. TKY'nin Uygulanmasında Ortaya Çıkan Sektörel Farklılıklar

TKY'ni uyguladığını ifade eden firmaları imalat ve hizmet olarak sektörel iki gruba ayırdıktan sonra yapılan t testi sonucunda ortaya çıkan farklılıklar Tablo 7.45'de yer almaktadır. 4.1, 5.2 ve 8.1 nolu faktörlere verilen yanıtlarda %99 güven aralığında, 5.1, 9.1, 10.1 ve 11.5 nolu faktörlere verilen yanıtlarda %95 güven aralığında, 4.3, 7.1, 7.2, 10.3, 11.2 ve 11.4 nolu faktörlere verilen yanıtlarda % 90 güven aralığında farklar ortaya çıkmıştır. Farklılık görülen faktörlerin ortalamaları incelendiğinde, 4.1, 5.2, 7.1, 8.1, 10.1, 10.3, 11.2 ve 11.5 nolu faktörler için imalat, 4.3, 5.1, 7.2, 9.1 ve 11.4 nolu faktörler için hizmet sektörünün ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu nedenle 4.1, 5.2, 7.1, 8.1, 10.1, 10.3, 11.2 ve 11.5 nolu faktörlerin imalat firmalarında, 4.3, 5.1, 7.2, 9.1 ve 11.4 nolu faktörlerin ise hizmet firmalarında daha etkin olarak uygulandığını söyleyebiliriz. Elde edilen bulgular, TKY'nin

uygulanmasının imalat ve hizmet firmalarında farklılık göstereceğiyle ilgili hipotezi (hipotez 2.1), bu faktörler için doğrulamaktadır.

Tablo 7.45. TKY'nin uygulanmasındaki sektörel farklılıklar

Faktör no	Faktör ismi	t	s.d.
F4.1	Kalite bilgilerinin elde edilmesi ve kullanılması	3.305***	40.077
F4.3	Süreçlerden veri toplama ve bilgiye erişim	-1.846*	73
F5.1	Süreçlerin tanımlanması, değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi	-2.089**	73
F5.2	İstatistiksel süreç kontrolün uygulanması	2.726***	73
F7.1	Takım çalışmaları	1.804*	73
F7.2	İç müşteri tatmininin belirlenmesi ve artırılması	-1.677*	73
F8.1	Tedarikçi seçiminde kalite önceliği ve karşılıklı destek	3.430***	73
F9.1	Müşteri beklentileri ve memnuniyetinin araştırılması	-2.269**	69.468
F10.1	Sağlık, spor, sanat ve eğitime katkı	2.567**	73
F10.3	Toplumsal imaj ve başarı	1.822*	73
F11.2	Ürün/hizmet ve süreçlerin kalitesini ölçme ve değerlendirme	1.836*	73
F11.4	Müşteri tatminini ölçme ve değerlendirme	-1.678*	73
F11.5	Tedarikçi kalitesini ölçme ve değerlendirme	2.108**	73

s.d. : serbestlik derecesi, * : $p < 0.10$, ** : $p < 0.05$, *** : $p < 0.01$
 $n_1 = 47$ (imalat), $n_2 = 28$ (hizmet)

7.4.3.2. TKY'nin Uygulanmasında Firma Ölçeğine Göre Ortaya Çıkan Farklılıklar

TKY'ni uyguladığını ifade eden firmaları küçük ve orta ölçekli işletmeler (500 veya daha az elemanı olan) ve büyük ölçekli işletmeler (500'den fazla elemanı olan) olarak iki gruba ayırdıktan sonra yapılan t testi sonucunda ortaya çıkan farklılıklar Tablo 7.46'da yer almaktadır. 5.2 nolu faktöre verilen yanıtlarda %99 güven aralığında, 2.2 ve 7.5 nolu faktörlere verilen yanıtlarda %95 güven aralığında, 4.1 nolu faktöre verilen yanıtlarda % 90 güven aralığında farklar ortaya çıkmıştır. Farklılık görülen faktörlerin ortalamaları incelendiğinde, bütün faktörler için büyük ölçekli işletmelerin ortalamalarının daha yüksek olduğu göze çarpmaktadır. Bu nedenle, bu faktörlerin büyük ölçekli işletmelerde daha etkin olarak uygulandığını söyleyebiliriz. Elde edilen bulgular, TKY'nin uygulanmasının firmaların ölçeğine

bağlı olarak farklılık göstereceğiyle ilgili hipotezi (hipotez 2.3), bu faktörler için doğrulamaktadır.

Tablo 7.46. TKY'nin uygulanmasının firma ölçeğine göre farklılıkları

Faktör no	Faktör ismi	t	s.d.
F2.2	Üst yönetimin kalite önceliği	-2.221**	69.967
F4.1	Kalite bilgilerinin elde edilmesi ve kullanılması	-1.905*	73
F5.2	İstatistiksel süreç kontrolün uygulanması	-2.745***	73
F7.5	Ödüllendirme	-2.067**	73

s.d. : serbestlik derecesi, * : $p < 0.10$, ** : $p < 0.05$, *** : $p < 0.01$
 $n_1 = 39$ (KOBİ'ler), $n_2 = 36$ (Büyük ölçekli işletmeler)

7.4.3.3. TKY'nin Uygulanmasında Kalite Güvence Sistemine Sahip Olma Durumuna Göre Ortaya Çıkan Farklılıklar

TKY'ni uyguladığını ifade eden firmaları, kalite güvence sistemi belgesi olan ve olmayan firmalar olarak iki gruba ayırdıktan sonra yapılan t testi sonucunda ortaya çıkan farklılıklar Tablo 7.47'de yer almaktadır. 10.1 nolu faktöre verilen yanıtlarda %99 güven aralığında, 11.3 ve 11.5 nolu faktörlere verilen yanıtlarda %95 güven aralığında, 3.3 nolu faktöre verilen yanıtlarda % 90 güven aralığında farklar ortaya çıkmıştır. Farklılık görülen faktörlerin ortalamaları incelendiğinde, 10.1 ve 11.5 nolu faktörler için kalite güvence sistemine sahip olan firmaların, 3.3 ve 11.3 nolu faktörler için kalite güvence sistemine sahip olmayan firmaların ortalamalarının daha yüksek olduğu göze çarpmaktadır. Bu nedenle 10.1 ve 11.5 nolu faktörlerin kalite güvence sistemi olan firmalarda, 3.3.ve 11.3 nolu faktörlerin ise, kalite güvence sistemi olmayan firmalarda, daha etkin olarak uygulandığını söyleyebiliriz. Elde edilen bulgular, TKY'nin uygulanmasının firmaların kalite güvence sistemine sahip

Tablo 7.47. TKY'nin uygulanmasının KGS'ne sahip olma durumuna göre farklılıkları

Faktör no	Faktör ismi	t	s.d.
F3.3	Amaç, hedef ve stratejilerde tutarlılık	-1.717*	73
F10.1	Sağlık, spor, sanat ve eğitime katkı	2.822***	73
F11.3	Firma kültüründeki değişimleri ve insan kaynaklarının kalitesini ölçme ve değerlendirme	-2.432**	47.73 3
F11.5	Tedarikçi kalitesini ölçme ve değerlendirme	2.457**	73

s.d. : serbestlik derecesi, * : $p < 0.10$, ** : $p < 0.05$, *** : $p < 0.01$
 $n_1 = 63$ (KGS belgesi olanlar), $n_2 = 12$ (KGS belgesi olmayanlar)

olma durumuna bağılı olarak farklılık göstereceğıyle ilgili hipotezi (hipotez 2.4), bu faktörler için doğrulamaktadır.

7.4.3.4. TKY'nin Uygulanmasında TKY'ne Geçiş Tarihlerine Göre Ortaya

Çıkan Farklılıklar

TKY'ni uyguladığını ifade eden firmaları, 1993 yılı öncesinde TKY'ne geçenler ile 1993 ve sonrasında TKY'ne geçenler olarak iki gruba ayırdıktan sonra yapılan t testi sonucunda ortaya çıkan farklılıklar Tablo 7.48'de yer almaktadır. 5.2, 7.1 ve 10.1 nolu faktörlere verilen yanıtlarda %99 güven aralığında, 2.2, 3.2, 4.1, 8.1 ve 10.3 nolu faktörlere verilen yanıtlarda %95 güven aralığında, 1.1 ve 11.2 nolu faktöre verilen yanıtlarda % 90 güven aralığında farklar ortaya çıkmıştır. Farklılık görülen faktörlerin ortalamaları incelendiğinde, bütün faktörler için 1993 öncesinde TKY'ne geçen firmaların ortalamalarının daha yüksek olduğu göze çarpmaktadır. Bu nedenle bu faktörlerin 1993 öncesinde TKY'ne geçen firmalarda, daha etkin olarak uygulandığını söyleyebiliriz. Elde edilen bulgular, firmalarda TKY'nin uygulanmasının, uygulama süresine bağılı olarak farklılık göstereceğıyle ilgili hipotezi (hipotez 2.5), bu faktörler için doğrulamaktadır.

Tablo 7.48. TKY'nin uygulanmasının TKY'ne geçiş tarihlerine göre farklılıkları

Faktör no	Faktör ismi	t	s.d.
F1.1	TKY felsefesi ve prensiplerinin benimsenmesi	1.720*	73
F2.2	Üst yönetimin kalite önceliğı	2.606**	73
F3.2	Kalite stratejisinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi	2.462**	73
F4.1	Kalite bilgilerinin elde edilmesi ve kullanılması	2.421**	57.985
F5.2	İstatistiksel süreç kontrolün uygulanması	5.090***	70.320
F7.1	Takım çalışmaları	2.863***	72.764
F8.1	Tedarikçi seçiminde kalite önceliğı ve karşılıklı destek	2.224**	73
F10.1	Sağlık, spor, sanat ve eğitime katkı	2.664***	58.635
F10.3	Toplumsal imaj ve başarı	2.024**	57.828
F11.2	Ürün/hizmet ve süreçlerin kalitesini ölçme ve değerlendirme	1.712*	72.703

s.d. : serbestlik derecesi, * : $p < 0.10$, ** : $p < 0.05$, *** : $p < 0.01$

$n_1 = 20$ (1993 öncesinde TKY'ne geçenler), $n_2 = 55$ (1993 ve sonrasında TKY'ne geçenler)

7.4.3.5. TKY'nin Uygulanmasında Kalite Ödülüne Adaylık Durumuna Göre Ortaya Çıkan Farklılıklar

TKY'ni uyguladığını ifade eden firmaları, bugüne kadar Tüsiad-KalDer Kalite Ödülü'ne aday olan firmalar ve olmayan firmalar olarak iki gruba ayırdıktan sonra yapılan t testi sonucunda ortaya çıkan farklılıklar Tablo 7.49'da yer almaktadır. 8.1, 10.1 ve 10.3 nolu faktörlere verilen yanıtlarda %99 güven aralığında, 1.3, 3.2, 7.1 ve 8.2 nolu faktörlere verilen yanıtlarda %95 güven aralığında, 4.4 nolu faktöre verilen yanıtlarda % 90 güven aralığında farklar ortaya çıkmıştır. Farklılık görülen faktörlerin ortalamaları incelendiğinde, 8.2 nolu faktör haricindeki bütün faktörler için kalite ödülüne aday olan firmaların ortalamalarının daha yüksek olduğu göze çarpmaktadır. Bu nedenle bu faktörlerin kalite ödülüne aday olan firmalarda, 8.2 nolu faktörün ise kalite ödülüne aday olmayan firmalarda daha etkin olarak uygulandığını söyleyebiliriz. Elde edilen bulgular, TKY'nin uygulanmasının firmaların kalite ödülüne aday olma durumuna bağlı olarak farklılık göstereceğiyle ilgili hipotezi (hipotez 2.6), bu faktörler için doğrulamaktadır. Ayrıca,

1. imalat firmalarında TKY'nin uygulanmasının, kalite ödülüne aday olma durumuna göre farklılık gösterip göstermediği,
2. hizmet firmalarında TKY'nin uygulanmasının, kalite ödülüne aday olma durumuna göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

Tablo 7.49. TKY'nin uygulanmasının kalite ödülüne adaylık durumuna göre farklılıkları

Faktör no	Faktör ismi	t	s.d.
F1.3	TKY'nin yarattığı kültürel değişim	2.034**	73
F3.2	Kalite stratejisinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi	2.080**	73
F4.4	Bilgisayar teknolojisinin kullanılması	1.785*	73
F7.1	Takım çalışmaları	2.121**	43.568
F8.1	Tedarikçi seçiminde kalite önceliği ve karşılıklı destek	3.587***	73
F8.2	Tedarikçi seçme ve kalite değerlendirme	-2.271**	73
F10.1	Sağlık, spor, sanat ve eğitime katkı	2.996***	73
F10.3	Toplumsal imaj ve başarı	2.987***	73

s.d. : serbestlik derecesi, * : $p < 0.10$, ** : $p < 0.05$, *** : $p < 0.01$

$n_1 = 42$ (Kalite ödülüne aday olanlar), $n_2 = 33$ (Kalite ödülüne aday olmayanlar)

TKY'ni uyguladığını ifade eden imalat firmalarını, kalite ödülüne aday olan ve olmayan firmalar olarak iki gruba ayırdıktan sonra yapılan t testi sonucunda ortaya

ıkan farklılıklar Tablo 7.50'de yer almaktadır. 8.1 nolu faktöre verilen yanıtlarda %99 güven aralığında, 1.3, 8.2, 9.1 ve 10.1 nolu faktörlere verilen yanıtlarda % 95 güven aralığında, 3.2, 7.2, ve 11.3 nolu faktörlere verilen yanıtlarda %90 güven aralığında farklar ortaya çıkmıştır. Farklılık görülen faktörlerin ortalamaları incelendiğinde, 8.2 nolu faktör haricindeki bütün faktörler için kalite ödölüne aday olan imalat firmalarının ortalamalarının daha yüksek olduğu göze çarpmaktadır. Bu nedenle bu faktörlerin kalite ödölüne aday olan imalat firmalarında, 8.2 nolu faktörün ise kalite ödölüne aday olmayan imalat firmalarda daha etkin olarak uygulandığını söyleyebiliriz.

Tablo 7.50. TKY'nin imalat firmalarında uygulanmasının kalite ödölüne adaylık durumuna göre farklılıkları

Faktör no	Faktör ismi	t	s.d.
F1.3	TKY'nin yarattığı kültürel değişim	2.246**	45
F3.2	Kalite stratejisinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi	1.921*	20.338
F7.2	İç müşteri tatmininin belirlenmesi ve artırılması	1.966*	18.588
F8.1	Tedarikçi seçiminde kalite önceliği ve karşılıklı destek	3.248***	45
F8.2	Tedarikçi seçme ve kalite değerlendirme	-2.322**	39.045
F9.1	Müşteri beklentileri ve memnuniyetinin araştırılması	2.062**	45
F10.1	Sağlık, spor, sanat ve eğitime katkı	2.172**	45
F11.3	Firma kültüründeki değişimleri ve insan kaynaklarının kalitesini ölçme ve değerlendirme	1.973*	20.239

s.d. : serbestlik derecesi, * : $p < 0.10$, ** : $p < 0.05$, *** : $p < 0.01$
 $n_1 = 31$ (Kalite ödölüne aday olan imalat), $n_2 = 16$ (Kalite ödölüne aday olmayan imalat)

TKY'ni uyguladığını ifade eden hizmet firmalarını, kalite ödölüne aday olan ve olmayan firmalar olarak iki gruba ayırdıktan sonra yapılan t testi sonucunda ortaya çıkan farklılıklar Tablo 7.51'de yer almaktadır. 4.4 ve 10.3 nolu faktörlere verilen yanıtlarda % 95 güven aralığında, 7.1 ve 9.2 nolu faktörlere verilen yanıtlarda %90 güven aralığında farklar ortaya çıkmıştır. Farklılık görülen faktörlerin ortalamaları incelendiğinde, bütün faktörler için kalite ödölüne aday olan hizmet firmalarının ortalamalarının daha yüksek olduğu göze çarpmaktadır. Bu nedenle bu faktörlerin kalite ödölüne aday olan hizmet firmalarında daha etkin olarak uygulandığını söyleyebiliriz.

Tablo 7.51. TKY'nin hizmet firmalarında uygulanmasının kalite ödülüne adaylık durumuna göre farklılıkları

Faktör no	Faktör ismi	t	s.d.
F4.4	Bilgisayar teknolojisinin kullanılması	2.445**	26
F7.1	Takım çalışmaları	1.803*	26
F9.2	TKY'nin müşteriye bakışa ve müşteri memnuniyetine etkileri	2.015*	26
F10.3	Toplumsal imaj ve başarı	2.607**	26

s.d. : serbestlik derecesi, * : $p < 0.10$, ** : $p < 0.05$,

$n_1 = 11$ (Kalite ödülüne aday olan hizmet), $n_2 = 17$ (Kalite ödülüne aday olmayan hizmet)

7.4.3.6. TKY'nin Uygulanmasında Yabancı Ortaklı Olma Durumuna Göre Ortaya Çıkan Farklılıklar

TKY'ni uyguladığını ifade eden firmaları, yabancı ortaklı firmalar ve tamamen yerli sermayeli firmalar olarak iki gruba ayırdıktan sonra yapılan t testi sonucunda gruplar arasında herhangi bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Bu nedenle, TKY'nin uygulanmasının firmaların yabancı ortaklı olma durumuna bağlı olarak farklılık göstereceğiyle ilgili hipotez (hipotez 2.7) doğrulanmamaktadır. Ayrıca yabancı ortaklı firmalarda TKY'nin uygulanmasının, yabancı ortak payına göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

Yabancı ortaklı firmaları, yabancı ortak payı %50 ve daha az olan firmalar ve %50'den fazla olan firmalar olarak iki gruba ayırdıktan sonra yapılan t testi sonucunda ortaya çıkan farklılıklar Tablo 7.52'de yer almaktadır. 9.1 nolu faktöre verilen yanıtlarda %99 güven aralığında, 3.2, 7.1, 8.1 ve 11.1 nolu faktörlere verilen

Tablo 7.52. TKY'nin uygulanmasının yabancı ortak payına göre farklılıkları

Faktör no	Faktör ismi	t	s.d.
F3.2	Kalite stratejisinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi	2.716**	24.581
F7.1	Takım çalışmaları	2.590**	30
F7.3	Çalışanlara eğitim ve kaynak sağlama	1.703*	30
F8.1	Tedarikçi seçiminde kalite önceliği ve karşılıklı destek	2.434**	30
F9.1	Müşteri beklentileri ve memnuniyetinin araştırılması	3.169***	27.314
F11.1	Yönetim ve kalite bilgi sisteminin performansını ölçme ve değerlendirme	2.071**	30
F11.4	Müşteri tatminini ölçme ve değerlendirme	1.742*	30

s.d. : serbestlik derecesi, * : $p < 0.10$, ** : $p < 0.05$, *** : $p < 0.01$

$n_1 = 14$ (%50 veya daha az yabancı sermaye), $n_2 = 18$ (%50'den fazla yabancı sermaye)

yanıtlarda %95 güven aralığında, 7.3 ve 11.4 nolu faktörlere verilen yanıtlarda % 90 güven aralığında farklar ortaya çıkmıştır. Farklılık görülen faktörlerin ortalamaları incelendiğinde, bütün faktörler için yabancı ortak payı %50 ve daha az olan firmaların ortalamalarının daha yüksek olduğu göze çarpmaktadır. Bu nedenle bu faktörlerin yabancı ortak payı %50 ve daha az olan firmalarda daha etkin olarak uygulandığını söyleyebiliriz.

7.4.3.7. TKY'nin Uygulanmasında İhracat Yapma Durumuna Göre Ortaya Çıkan Farklılıklar

TKY'ni uyguladığını ifade eden firmaları, ihracat yapan firmalar ve ihracat yapmayan firmalar olarak iki gruba ayırdıktan sonra yapılan t testi sonucunda ortaya çıkan farklılıklar Tablo 7.53'de yer almaktadır. 4.1 nolu faktöre verilen yanıtlarda %99 güven aralığında, 5.4, 7.4, 9.3 ve 10.1 nolu faktörlere verilen yanıtlarda % 95 güven aralığında, 2.2, 4.2, 8.1 ve 9.1 nolu faktörlere verilen yanıtlarda % 90 güven aralığında farklar ortaya çıkmıştır. Farklılık görülen faktörlerin ortalamaları incelendiğinde, 2.2, 4.1, 5.4, 7.4, 8.1, 9.3 ve 10.1 nolu faktörler için ihracat yapan firmaların, 4.2 ve 9.1 nolu faktörler için ihracat yapmayan firmaların ortalamalarının daha yüksek olduğu göze çarpmaktadır. Bu nedenle 4.2 ve 9.1 nolu faktörlerin ihracat yapmayan firmalarda, diğer faktörlerin ise ihracat yapan firmalarda daha

Tablo 7.53. TKY'nin uygulanmasının ihracat yapma durumuna göre farklılıkları

Faktör no	Faktör ismi	t	s.d.
F2.2	Üst yönetimin kalite önceliği	-1.874*	73
F4.1	Kalite bilgilerinin elde edilmesi ve kullanılması	-2.753***	73
F4.2	İç ve dış kaynaklardan bilginin toplanması ve kullanılması	1.689*	73
F5.4	Süreç yönetiminde önleyici yaklaşım	-2.442**	73
F7.4	TKY'ne uygun insan kaynakları politikaları	-2.600**	73
F8.1	Tedarikçi seçiminde kalite önceliği ve karşılıklı destek	-1.804*	73
F9.1	Müşteri beklentileri ve memnuniyetinin araştırılması	1.692*	73
F9.3	Müşteri beklentilerinin karşılanması	-2.137**	73
F10.1	Sağlık, spor, sanat ve eğitime katkı	-2.542**	73

s.d. : serbestlik derecesi, * : $p < 0.10$, ** : $p < 0.05$, *** : $p < 0.01$
 $n_1 = 16$ (ihracat yapmayanlar), $n_2 = 59$ (ihracat yapanlar),

etkin olarak uygulandığını söyleyebiliriz. Elde edilen bulgular, TKY'nin uygulanmasının firmaların ihracat yapma durumuna bağlı olarak farklılık göstereceğiyle ilgili hipotezi (hipotez 2.8), bu faktörler için doğrulamaktadır. Ayrıca ihracat yapan firmalarda TKY'nin uygulanmasının, ihracat payına göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

İhracat yapan firmaları, ihracat payı %25 ve daha az olan firmalar ve %25'ten fazla olan firmalar olarak iki gruba ayırdıktan sonra yapılan t testi sonucunda ortaya çıkan farklılıklar Tablo 7.54'de yer almaktadır. 4.1, 7.2, 9.1 ve 11.4 nolu faktörlere verilen yanıtlarda %95 güven aralığında farklar ortaya çıkmıştır. Farklılık görülen faktörlerin ortalamaları incelendiğinde, bütün faktörler için ihracat payı fazla olan firmaların ortalamalarının daha yüksek olduğu göze çarpmaktadır. Bu nedenle bu faktörlerin ihracat payı fazla olan firmalarda daha etkin olarak uygulandığını söyleyebiliriz.

Tablo 7.54. TKY'nin uygulanmasının ihracat payına göre farklılıkları

Faktör no	Faktör ismi	t	s.d.
F4.1	Kalite bilgilerinin elde edilmesi ve kullanılması	-2.118**	57
F7.2	İç müşteri tatmininin belirlenmesi ve artırılması	-2.304**	44.279
F9.1	Müşteri beklentileri ve memnuniyetinin araştırılması	-2.552**	47.253
F11.4	Müşteri tatminini ölçme ve değerlendirme	-2.361**	57

s.d. : serbestlik derecesi, ** : $p < 0.05$

$n_1 = 31$ (ihracat payı %25 veya daha az olanlar), $n_2 = 28$ (ihracat payı %25'ten fazla olanlar)

7.4.3.8. TKY'nin Uygulanmasında Firmaların Faaliyetlerinin Çevre

Standartlarına Uygunluk Durumuna Göre Ortaya Çıkan Farklılıklar

TKY'ni uyguladığını ifade eden imalat firmalarını, ISO 14000 belgesi olan ve olmayan firmalar olarak iki gruba ayırdıktan sonra yapılan t testi sonucunda ortaya çıkan farklılıklar Tablo 7.55'de yer almaktadır. ISO 14000 belgesinin sadece bazı imalat firmalarında mevcut olması nedeniyle, karşılaştırmanın imalat firmaları arasında yapılması uygun görülmüştür. 5.2 ve 8.1 nolu faktörlere verilen yanıtlarda %99 güven aralığında, 4.1, 5.1 ve 10.1 nolu faktörlere verilen yanıtlarda % 95 güven aralığında, 7.2, 9.1, 10.2 ve 11.4 nolu faktörlere verilen yanıtlarda % 90 güven aralığında farklar ortaya çıkmıştır. Farklılık görülen faktörlerin ortalamaları incelendiğinde, bütün faktörler için ISO 14000 belgesi olan imalat firmalarının

ortalamalarının daha yüksek olduğu göze çarpmaktadır. Bu nedenle bütün faktörlerin ISO 14000 belgesi olan imalat firmalarında daha etkin olarak uygulandığını söyleyebiliriz.

Tablo 7.55. TKY'nin uygulanmasının, firmaların faaliyetlerinin ISO 14000 çevre standartlarına uygunluk durumuna göre farklılıkları

Faktör no	Faktör ismi	t	s.d.
F4.1	Kalite bilgilerinin elde edilmesi ve kullanılması	2.017**	45
F5.1	Süreçlerin tanımlanması, değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi	2.515**	45
F5.2	İstatistiksel süreç kontrolün uygulanması	3.160***	29.019
F7.2	İç müşteri tatmininin belirlenmesi ve artırılması	1.824*	45
F8.1	Tedarikçi seçiminde kalite önceliği ve karşılıklı destek	4.807***	40.192
F9.1	Müşteri beklentileri ve memnuniyetinin araştırılması	1.874*	45
F10.1	Sağlık, spor, sanat ve eğitime katkı	2.102**	32.605
F10.2	Çevre ve tüm kaynakların (insan dahil) korunması	1.794*	45
F11.4	Müşteri tatminini ölçme ve değerlendirme	1.991*	29.915

s.d. : serbestlik derecesi, * : $p < 0.10$, ** : $p < 0.05$, *** : $p < 0.01$

$n_1 = 8$ (ISO 14000 belgesi olan imalat), $n_2 = 39$ (ISO 14000 belgesi olmayan imalat)

7.4.3.9. TKY'nin Uygulanmasında Kuruluş Yıllarına Göre Ortaya Çıkan Farklılıklar

TKY'ni uyguladığını ifade eden firmaları, kuruluş yıllarına göre 1960 öncesinde, 1960-1969 arasında, 1970-1979 arasında, 1980-1989 arasında ve 1990 sonrasında kurulanlar olarak beş gruba ayırdıktan sonra yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda ortaya çıkan farklılıklar Tablo 7.56'da yer almaktadır. TKY'nin uygulanmasında firmaların kuruluş yıllarına göre, 8.1 nolu faktöre verilen yanıtlarda % 95 güven aralığında, 7.1 nolu faktöre verilen yanıtlarda ise %90 güven aralığında gruplar arasında farklılıklar ortaya çıkmıştır. 8.1 nolu faktöre verilen yanıtlarda, 1960-1969 yıllarında kurulan firmalar ile 1990 sonrasında kurulan firmalar arasında ve 1970-1979 yıllarında kurulan firmalar ile 1990 sonrasında kurulan firmalar arasında %99 güven aralığında farklar ortaya çıkmıştır. 7.1 nolu faktöre verilen yanıtlarda, 1960 öncesinde kurulan firmalar ile 1960-1969 yıllarında kurulan firmalar arasında %99 güven aralığında, 1960 öncesinde kurulan firmalar ile 1970-1979

yıllarında kurulan firmalar arasında %95 güven aralığında farklar ortaya çıkmıştır. Elde edilen bulgular, TKY'nin uygulanmasının firmaların kuruluş yıllarına göre farklılık göstereceği ile ilgili hipotezi (hipotez 2.2), bu faktörler için doğrulamaktadır.

Farklılık görülen faktörlerin kuruluş yıllarına ilişkin ortalamaları incelendiğinde, 7.1 nolu faktör için ortalamalar, büyükten küçüğe doğru 1970-1979 arasında, 1960-1969 arasında, 1980-1989 arasında, 1990 sonrasında ve 1960 öncesinde kurulan firmalara ait ortalamalar olarak sıralanmaktadır. Bu nedenle 7.1 nolu faktörün uygulanma derecesine göre firmaları, 1970-1979 arasında, 1960-1969 arasında, 1980-1989 arasında, 1990 sonrasında ve 1960 öncesinde kurulan firmalar olarak sıralayabiliriz. 8.1 nolu faktör için ortalamalar, büyükten küçüğe doğru 1970-1979 arasında, 1960-1969 arasında, 1980-1989 arasında, 1960 öncesinde ve 1990 sonrasında kurulan firmalara ait ortalamalar olarak sıralanmaktadır. Bu nedenle 8.1 nolu faktörün uygulanma derecesine göre firmaları, 1970-1979 arasında, 1960-1969 arasında, 1980-1989 arasında, 1960 öncesinde ve 1990 sonrasında kurulan firmalar olarak sıralayabiliriz.

Tablo 7.56. TKY'nin uygulanmasının kuruluş yıllarına göre farklılıkları

Faktör 7.1. Takım çalışmaları	
Kuruluş yılları	Farklı grup
1960 öncesi	(1960-1969) ^{***} (1970-1979) ^{**}
F = 2.360, p=0.062 (%90 güven aralığında gruplar arasında fark vardır)	
Faktör 8.1. Tedarikçi seçiminde kalite önceliği ve karşılıklı destek	
Kuruluş yılları	Farklı grup
1990 sonrası	(1960-1969) ^{***} (1970-1979) ^{***}
F = 2.587, p=0.044 (%95 güven aralığında gruplar arasında fark vardır)	

* : LSD (en küçük anlamlı fark) sınamasına göre $p < 0.10$ 'da farklılık yaratan grup

** : LSD (en küçük anlamlı fark) sınamasına göre $p < 0.05$ 'de farklılık yaratan grup

*** : LSD (en küçük anlamlı fark) sınamasına göre $p < 0.01$ 'de farklılık yaratan grup

$n_1=15$ (1960 öncesi), $n_2=19$ (1960-1969), $n_3=14$ (1970-1979), $n_4=13$ (1980-1989), $n_5=14$ (1990 sonrası)

BÖLÜM 8. DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

Bu bölümde öncelikle, 7. bölümde elde edilen bulgular ışığında değerlendirmeler yapılmakta, daha sonra ise firmalara ve araştırmacılara önerilerde bulunmaktadır. Bu önerileri, araştırmanın özet sonuçları takip etmektedir.

8.1. Değerlendirmeler

Bu kısımda, araştırmada elde edilen bulgular temel alınarak, TKY'ni uyguladığını ifade eden firmaların özelliklerine, TKY'nin motivasyon faktörlerine ve TKY'nin uygulanmasına ilişkin değerlendirmeler yapılmaktadır.

8.1.1. TKY'ni Uygulayan Firmaların Özelliklerine İlişkin Değerlendirmeler

TKY'ni uyguladığını ifade eden firmalar arasında, imalat firmalarının ağırlıkta olduğu dikkat çekmektedir (Bkz. Tablo 7.1). Aynı zamanda, kalite güvence sistemine sahip olan firmalar (Bkz. Tablo 7.3) ve kalite ödülüne adaylığını koyan firmalar (Bkz. Tablo 7.7) arasında da imalat firmaları ağırlıktadır. Ayrıca kalite güvence sistemlerine sahip olma ile sektör (Bkz. Tablo 7.9) ve kalite ödülüne adaylık ile sektör (Bkz. Tablo 7.11) arasındaki ilişkiler incelendiğinde de anlamlı ilişkiler ortaya çıkmıştır. Kalite güvence sistemine sahip olan firmaların yaklaşık olarak %70'ini imalat firmaları oluşturmaktadır. İçinde bulundukları koşullar nedeniyle imalat firmalarında kalitenin daha fazla dikkate alındığını, kalite bilincinin bu firmalarda daha erken oluştuğunu, TKY ve kaliteyle ilgili diğer aktivitelere hizmet firmalarından daha fazla önem verildiğini söyleyebiliriz. Kalite ödülüne aday olan firmaların da yaklaşık dörtte üçünün imalat firmaları olması, bu firmalar için kalite ödülünün daha fazla önem taşıdığı ya da bu firmaların kendilerini, TKY'ni uygulama konusunda daha yeterli buldukları düşüncesini uyandırmaktadır. Başka bir deyişle imalat firmaları, kaliteyle ilgili faaliyetler konusunda hizmet firmalarını geride bırakmaktadırlar. Kalitenin tarihsel evrimine baktığımızda, kalite kontrol

faaliyetlerinin ilk olarak imalat firmalarında başlamış ve uzun yıllar boyunca uygulanmış olduğunu, ancak 1960'lardan sonra Amerikan hizmet sektöründe uygulanmaya başlandığını görmekteyiz. Kalite kontrol tekniklerini ortaya çıkaran kişilerin imalat bazlı kişiler olması ve öncelikle imalat faaliyetlerinde bu tekniklerin kullanılması yadsınamaz bir gerçektir. Bu nedenle, ülkemizde de imalat firmalarının kaliteyle ilgili faaliyetlere ve TKY'ne kendilerini daha yatkın hissetmeleri ve bu konular üzerine daha fazla odaklanmaları doğal karşılanmaktadır.

TKY'ni uyguladığını ifade eden firmaların eleman sayıları geniş bir aralık içinde dağılmaktadır. Bu durum işletmelerin büyüklükleri ne olursa olsun, TKY'nin benimsenmesinin mümkün olabileceği konusunda önemli bir göstergedir. Tüm firmalar arasında küçük ve orta ölçekli işletmelerin çoğunlukta olması, TKY'nin sadece büyük firmaların geçebileceği ve maliyetine katlanabileceği bir yönetim tarzı olmadığı yönünde güzel bir örnek teşkil etmektedir. TKY'ne geçiş yılları ile firma ölçeği arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Bkz. Tablo 7.10). TKY'ne geçiş tarihlerine bakıldığında, büyük ölçekli işletmelerin TKY'ne geçişte KOBİ'lerden daha hızlı davrandıkları göze çarpmaktadır. Büyük ölçekli işletmelerin KOBİ'lere göre genellikle daha fazla kaynaklara ve imkanlara sahip olmaları nedeniyle, TKY'ne geçiş konusunda daha hızlı davrandıkları sonucunu çıkarabiliriz.

TKY'ne geçiş tarihlerine bakıldığında (Bkz. Tablo 7.5), TKY'nin ülkemizde uygulanmasının 15 yıllık bir geçmişi olduğu ortaya çıkmaktadır. 1993 yılı hem kalite güvence sistemlerinin alınmasında (Bkz. Tablo 7.3), hem de TKY'ne geçilmesinde en fazla artışın yaşandığı yıl olması sebebiyle önemli bir tarihtir. 1990'ların başlarında Türkiye'nin gümrük birliğine girme konusunun ciddiyet kazanmasının bu artışta etken olduğu düşünülmektedir. Bu sebeple bu yıllarda kaliteyle ilgili faaliyetlerde gözle görülür bir artış yaşandığı sanılmaktadır. Gümrük birliği gibi, dış çevrede meydana gelen rekabet arttırıcı değişimlerin, firmaları TKY'ne yöneltmede oldukça etkili olduğunu söyleyebiliriz.

TKY'ni uyguladığını ifade eden firmalar içinde, Tüsiad-KalDer Kalite Ödülü'ne aday olanlar çoğunlukta (Bkz. Tablo 7.7). Ödüle aday olan firmaların yarıdan fazlası birçok kez aday olmuşlardır. Ödüle adaylığın tekrarlanması, bu firmalarda TKY'nin sürekliliğinin sağlandığı ve daha iyiye ulaşma çabalarının sürdürüldüğü yönünde

önemli bir göstergedir. Kalite ödüllерinin, firmaların kendilerini geliştirmelerinde ve gelişimin süreklilik kazanmasında itici bir güç olduğu düşünülmektedir.

TKY'ni uyguladığını ifade eden firmaların büyük çoğunluğunun bir kalite güvence sistemi vardır (Bkz. Tablo 7.3). Bu sistemler içinde, ISO 9001 sistemi ağırlıktadır. TKY'ne geçiş ile kalite güvence sistemi belgesinin alınış tarihlerini karşılaştırdığımızda (Bkz. Tablo 7.6), TKY'ne geçtikten sonra kalite güvence sistemi belgesi alan firmaların çoğunlukta olduğu ortaya çıkmaktadır. Kalite güvence sistemi belgesini TKY'ne geçtiği yıl ya da TKY'ne geçtikten sonra alan firmaların oranı %65.4'dür. Ancak kalite güvence sistemi belgesinin alınması, firma içinde çalışmalar başladıktan sonra, firmanın performansına bağlı olarak kısa ya da uzun bir zaman dilimi gerektirmektedir. Bu nedenle sadece kalite güvence sistemi belgesinin alınış tarihlerine bakılarak, kalite güvence sistemlerinin TKY üzerindeki ya da TKY'nin kalite güvence sistemleri üzerindeki etkisi konusunda bir yorum yapılamaz. Bu düşünceyle TKY'ne geçiş nedenlerine (kalite güvence sistemlerinin etkisi değişkeninde bulunan) bakmak daha sağlıklı olacaktır. Kalite güvence sistemlerinin TKY'ne geçişi kolaylaştırıcı etkisiyle ilgili ifadeye, firmaların %38.7'si TKY'ne geçişte bir nedendir yanıtı vermişlerdir. Ayrıca, kalite güvence sistemi belgesini TKY'ne geçmeden önce alan firmaların tamamı (firmaların %18.7'si), 'kalite güvence sistemine sahip olmak için yapılan çalışmaların TKY'ne zemin hazırlaması ve TKY'ne kolaylıkla adapte olunabileceği düşüncesi'ni TKY'ne geçişte en önemli nedenlerden biri olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Bu nedenle firmaların yarıdan fazlasında (%57.4), kalite güvence sistemlerinin TKY'ne bir zemin hazırladığını, TKY'ne geçişi kolaylaştırdığını ve olumlu yönde etkilediğini söyleyebiliriz (Bkz. Tablo 7.13).

Firmalarda ISO 14000 çevre standartlarına uygunluk belgesinin mevcudiyeti incelendiğinde (Bkz. Tablo 7.4), bu belgenin çok az sayıda imalat firmasında mevcut olması oldukça düşündürücüdür. Bu durum, ülkemizde çevre standartlarına uygun olarak faaliyet göstermenin, henüz gerektiği kadar ciddiye alınmadığını ve bu nedenle gereken ilginin gösterilmediğini ortaya koymaktadır. Tüm dünyada çevre ile ilgili faaliyetlerin giderek hızlandığı günümüzde, TKY bilincine sahip olan firmaların çok azında bu konuya önem verilmesi, içinde yaşadığımız çevrenin geleceğiyle ilgili ciddi endişeler uyandırmaktadır.

TKY'ni uyguladığını ifade eden firmaların yarısından fazlası tamamen yerli sermayeli firmalardır (Bkz. Tablo 7.8). Tamamen yerli sermayeli firmaların çoğunlukta olması, TKY'nin dışarıdan empoze edilmeden benimsenmiş olması nedeniyle, kalite bilincinin Türk firmalarında olgunlaşması konusunda olumlu bir göstergedir. Yabancı ortaklı firmalarda ise yabancı ortakların, kalite konusunda oldukça hassas olan Avrupa Birliği ülkelerinden ya da TKY'nin ortaya çıkışında ve yaygınlaşmasında öncü rol oynayan Japonya ve A.B.D. gibi ülkelere olması dikkat çekicidir. Yabancı ortaklı firmaların dörtte birinde, yabancı ortakların TKY'ne geçilmesi konusundaki ısrarları TKY'ne geçişte etkili olmuştur (Bkz. Tablo 7.13). Kalite bilinci gelişmiş olan yabancı ortakların bu bilinci aşlamaları, bu firmalar için önemli bir avantajdır. Ancak genel olarak baktığımızda, firmaların çoğunda yabancı ortakların TKY'ne geçiş üzerinde etkili olmadıklarını söyleyebiliriz.

TKY'ni uyguladığını ifade eden firmaların dörtte üçünden fazlası ihracat yapmaktadır (Bkz. Tablo 7.8). Bu firmaların ise %88'i Avrupa Birliği ülkelerine ihracat yapmaktadır. Bu durum, Avrupa Birliği ülkelerinin TKY'ni uyguladığını ifade eden ve dışa açılmış olan firmalar için çok önemli bir pazar olduğunu göstermektedir. Bu ülkelere kalite bilincinin oldukça gelişmiş olması ve kalitesiz ürünlerin hiçbir şekilde pazarda tutunamaması nedeniyle, bu pazarlarda ayakta kalma mücadelesi veren firmalar için TKY'nin fevkalade önemli olduğunu söylemek mümkündür. Firmaların dış pazarlara açılma kararı, ihracat yapan firmaların yarısından fazlasında (%61) TKY'ne geçişte etkili olmuştur (Bkz. Tablo 7.13). Bu nedenle ihracat yapma isteği ve ihracat yapmanın, firmaları kaliteye daha fazla önem vermeye ve dolayısıyla TKY'ne yönelttiğini söyleyebiliriz. Kalitenin en önemli rekabet unsuru olduğu pazarlarda tutunmaya çalışan firmaların, kaliteye yönelmekten başka çareleri bulunmamaktadır. Bu nedenle, içinde bulunulan pazarın koşulları, firmaları bu koşullara uyacak şekilde değişime zorlamaktadır sonucunu çıkartabiliriz.

8.1.2. TKY'nin Motivasyon Faktörlerine İlişkin Değerlendirmeler

TKY'nin motivasyon faktörlerine bağlı olarak geliştirilen ifadelere verilen yanıtlara bakıldığında (Bkz. Tablo 7.13), bu geçiş nedenlerinin tamamının değişik firmalar tarafından TKY'ne geçişte bir neden ya da en önemli nedenlerden biri olarak görüldüğü ortaya çıkmıştır. Başka bir deyişle, hiçbir firma tarafından geçiş nedeni olarak kabul edilmeyen bir ifadeye rastlanmamıştır. Bu durum, TKY'nin motivasyon

faktörlerine bağlı olarak ortaya koyulan geçiş nedenlerinin tamamının, TKY'ne geçişte etkili olduğunu göstermektedir.

TKY'ne geçiş nedenlerine genel olarak bakıldığında, firmaların yarısından fazlası tarafından TKY'ne geçişte 'bir neden' veya 'en önemli nedenlerden biri' olarak görülenler aşağıda sıralanmaktadır. Parantez içindeki değerler, ilgili geçiş nedenini TKY'ne geçişte 'bir neden' veya 'en önemli nedenlerden biri' olarak gören firmaların toplam oranlarını göstermektedir.

1. Kendi alanında lider olma isteği (%97.3)
2. Değişme ve gelişmeye duyulan ihtiyaç ve özlem (%94.7)
3. Kalitenin rekabetin en önemli unsuru haline gelmesi (%94.6)
4. Müşterilerin kalite beklentilerinin değişmesi/artması (%93.4)
5. Yüksek olan müşteri tatminini daha da artırma isteği (%92)
6. Rekabet koşullarının giderek zorlaşması (%90.7)
7. Yüksek olan rekabet gücünü kalite artışıyla daha da artırma isteği (%89.3)
8. Varlık sürdürebilmek için TKY'nin önemini anlaşılması (%80)
9. Firmamın toplumdaki imajını güçlendirme ve prestijini artırma isteği (77.3)
10. Dünya çapında bir şirket olma isteği (%76)
11. Tüsiad-KalDer Kalite Ödülü'ne aday olma arzusu (62.7)
12. Bazı firmaların TKY'nden büyük ölçüde fayda sağladıkları ile ilgili duyumlar (%58.6)
13. Kalite güvence sistemine sahip olmak için yapılan çalışmaların, TKY'ne zemin hazırlaması ve TKY'ne kolaylıkla adapte olunabileceği düşüncesi (%57.4)
14. Yabancı rakiplerin piyasaya girmeleri (%52)

Görüldüğü gibi, vizyonların yarattığı değişim isteği (değişim), rekabet, müşteri, TKY'nin bir reklam unsuru olması (reklam) ve kalite güvence sistemlerinin etkisi (KGS) değişkenlerine bağlı unsurlardan bazıları firmaların çoğunda TKY'ne geçişte etken olurken, firma içinde yaşanan sorunlar (sorunlar) değişkenine bağlı unsurlar firmaların yarısından azında etken olmuştur.

Kendi alanında lider olma isteği, dünya çapında bir şirket olma isteği, değişme ve gelişmeye duyulan ihtiyaç ve özlem; firmaların yepyeni vizyonlar geliştirdiklerini, bu vizyonlara ulaşmak için kendilerine yeni amaçlar ve hedefler belirlediklerini, kendilerini geliştirerek değişmek istediklerini ve bunları gerçekleştirebilmek için de

TKY'ne geçtiklerini göstermektedir. TKY'nin firmalarda bu köklü değişimleri gerçekleştirebilecek en etkin yönetim tarzı olduğunun bilincine varılarak TKY'ne geçilmesi, bu firmaların TKY'ni başlangıçta iyi anladıklarını ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca firmaların böyle büyük vizyonlar geliştirmeleri ve çalışmalarını bu doğrultuda yönlendirmeleri ülkemiz açısından sevindirici bir gelişmedir. Varlık sürdürebilmek için TKY'nin öneminin anlaşılması da, TKY'nin stratejik öneminin bilinciyle bu yönetim tarzına geçildiğini göstermektedir.

Rekabet koşullarının giderek zorlaşması, kalitenin rekabetin en önemli unsuru haline gelmesi; firmaların, rekabet koşullarındaki değişimlerin ve kalitenin önemindeki artışın farkına vardıklarını, bu koşullara uyum sağlayabilmek ve ayakta kalabilmek için TKY'ne yöneldiklerini göstermektedir. Ayrıca, yüksek olan rekabet gücünü kalite artışıyla daha da artırma isteği, zaten içinde bulundukları pazarda güçlü durumda bulunan firmaların, TKY'nden onları daha avantajlı bir konuma taşımasını beklediklerini ortaya çıkarmaktadır. Bu da, TKY'nin firmaya kazandıracak avantajların bilincinde olarak TKY'ne geçildiğinin bir göstergesidir. Yabancı rakiplerin piyasaya girmeleri nedeniyle TKY'ne geçilmesi ise, Türkiye pazarına giren yabancı firmaların, rekabeti kızıştırdıklarını ve diğer firmaları zor durumda bıraktıklarını göstermektedir. Bu durumda firmalar, TKY'nin rekabet güçlerini korumanın en etkin yolu olduğunu görerek bu yönetim tarzını benimsemişlerdir.

Müşterilerin kalite beklentilerinin değişmesi/artması nedeniyle TKY'ne geçilmesi, artık ülkemizdeki tüketicilerde de kalite bilincinin yükseldiğini ve beklentilerin üreticileri zorlamaya başladığını göstermektedir. Artan arz nedeniyle, tüketicilerin kendilerine sunulması kabul etmek gibi bir zorunlulukları kalmamıştır. Yüksek olan müşteri tatminini daha da artırma isteği nedeniyle TKY'ne geçilmesi ise, bu firmaların müşteri tatminini arttırarak rakipleri karşısında daha üstün bir konuma gelmek istediklerini göstermektedir. Müşterilerin beklentileri bütünüyle karşılanarak ve hatta bu beklentilerin ötesine geçilerek müşteri tatmini daha da arttırıldığı takdirde, hem müşterilerin firmaya bağlılığı sağlanacak, hem de rekabet eşiği yükselecektir. Bu durumda firma, rakipler karşısında önemli bir avantaj elde edecektir.

Bazı firmaların TKY'nden büyük ölçüde fayda sağladıkları ile ilgili duyumlar nedeniyle TKY'ne geçiş, TKY'nin artık ülkemizde de tanınmaya başladığının ve

TKY'nden elde edilen faydaların yayıldığı bir göstergesidir. Firmanın toplumdaki imajını güçlendirme ve prestijini artırma isteği nedeniyle TKY'ne geçilmesi, TKY'nin firmalara önemli bir imaj kazandırdığının ve prestij sağladığının bilincine varıldığını göstermektedir. Ayrıca, firmaların %16'sında toplumda arzu edilen firma imajının sağlanamamasının TKY'ne geçişte etken olduğu görülmektedir (Bkz. Tablo 7.13). Tüsiad-KalDer kalite ödülüne aday olma arzusu ise, Türkiye'de kalite ödülünün önemli bir motivasyon unsuru haline geldiğini göstermektedir. Firmaların %56'sı kalite ödülüne aday olduğu halde (Bkz. Tablo 7.7), ödüle aday olma arzusu güden firmaların oranı %62.7'dir (Bkz. Tablo 7.13). Bu da, bugüne kadar aday olmamakla birlikte, ilerisi için böyle bir hedef belirleyen firmalar olduğunu göstermektedir. Bu açıdan kalite ödülünün, TKY'nin ülkemizde yaygınlaşması konusunda çok önemli bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmaktadır.

Kalite güvence sistemine sahip olmak için yapılan çalışmaların TKY'ne zemin hazırlaması ve TKY'ne kolaylıkla adapte olunabileceği düşüncesinin TKY'ne geçişte önemli nedenlerden biri olması, kalite güvence sistemlerinin TKY'ne geçişi kolaylaştırdığı ve TKY'ne giden yolda kaydadeğer bir adım olduğu konusunda önemli bir göstergedir. Kalite güvence sistemlerine sahip olmak, TKY'nin gerek duyduğu altyapıyı sağlamakta ve firmaları TKY'ne geçme konusunda cesaretlendirmektedir.

TKY'ne geçiş nedenleri olarak belirtilen bazı unsurlar ise TKY'nin algılanması konusunda bazı yanlışlar olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Bunları şöyle sıralamak mümkündür :

1. Eleman sayısını azaltma isteği, firmaların %4'ü için TKY'ne geçişte bir neden, %1.3'ü için ise en önemli nedenlerden biridir. Oranı çok düşük de olsa, firmaların toplam olarak %5.3'ünün TKY'ne geçişte böyle bir amaçlarının olması düşündürücüdür. TKY'nde amaç, elemanları geliştirerek onlara farklı yetenekler kazandırmak ve bu yetenekleri kullanarak firmayı geliştirmektir. Çalışanların bir kısmına daha fazla görevler yüklemek ve bir kısmını işten çıkartarak maliyetleri düşürmek kesinlikle amaç olmamalıdır. Firmalar bunu gerçekleştirdikleri takdirde, TKY'nin vazgeçilmez prensiplerinden biri olan çalışanların katılımı sağlama konusunda başarısızlığa uğrayacaklardır. Az da olsa TKY'ne geçişte böyle bir amaç güden firmaların olması, TKY'nin yanlış amaçlarla kullanıldığını

ortaya koyan üzücü bir göstergedir. Bu firmalarda TKY'nin daha sonraki yıllarda devam edip etmeyeceği merak konusudur.

2. TKY'ni kalite güvence sistemi sertifikası alabilmek için gerekli görmek firmaların %9.3'ü için TKY'ne geçişte bir neden, %8'i için ise en önemli nedenlerden biridir. Firmaların toplam olarak %17.3'ünün TKY'ni kalite güvence sistemi sertifikası alabilmek için bir araç olarak görmesi, TKY'nin bazı firmalarca tam ve doğru olarak anlaşılamadığını göstermektedir.

Ürün/hizmet kalitesinin düşük olması firmaların %9.3'ü, operasyonel kalitenin düşük olması ise firmaların %22.7'si için TKY'ne geçiş nedenlerinden sadece biridir. Bu nedenler, hiçbir firma tarafından TKY'ne geçişte en önemli neden olarak kabul edilmemişlerdir. Bu durum, TKY'nin sadece ürün/hizmet kalitesini ve operasyonel kaliteyi arttıracak bir yönetim tarzı olmadığı ve çok geniş kapsamlı olduğunun bilinciyle, her konuda kalite artışının beklendiğini göstermektedir.

Kalite güvence sistemine sahip olduğu halde hedeflenen kalite düzeyine ulaşamaması nedeniyle TKY'ne geçilmesi, firmaların %18.7'sinde TKY'ne geçiş nedenlerinden biri, firmaların %2.7'sinde ise en önemli nedenlerden biridir. Bu da, kalite güvence sistemlerinin kalite hedeflerine ulaşmada tek başına yeterli olmadıkları konusunda önemli bir göstergedir. Kalite güvence sistemlerine sahip olmak, kaliteli üretimi garantilememekte, sadece firmada temel bir kalite sisteminin mevcut olduğunu ve firmanın kaliteli üretim yapabilecek yetenekte olduğunu göstermektedir. Bu sebeple TKY'ne geçen firmalar, kalite güvence sistemi olduğu için kendilerini yeterli gören ve TKY'ne geçmeyen firmalar için önemli bir örnek oluşturmaktadırlar.

TKY'ne geçiş nedenlerinde sektörlere bağlı olarak görülen farklılıklar incelendiğinde (Bkz. Tablo 7.14), rekabet, vizyonların yarattığı değişim isteği, firma içinde yaşanan sorunlar, TKY'nin bir reklam unsuru olması ve kalite güvence sistemlerinin etkisi ile ilgili bazı unsurların imalat firmalarında TKY'ne geçişte daha fazla etken olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu bulgulardan yola çıkarak, imalat firmalarının içinde bulundukları farklı koşullar nedeniyle daha yoğun bir rekabet içinde bulunduklarını; daha büyük vizyonlar geliştirerek değişmeye daha istekli olduklarını; üst yönetimden, tedarikçilerden ve firma içinde yaşanan krizlerden kaynaklanan sorunların bu firmalarda TKY'ne geçişte daha etkili olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca

TKY'nin faydalarının toplumda bilinir hale gelmesinin ve kalite güvence sistemlerinin etkisinin imalat firmalarında, hizmet firmalarından daha fazla öneme sahip olduğu da görülmektedir. Kalite güvence sistemine sahip olan firmaların yaklaşık olarak %70'ini imalat firmaları oluşturmaktadır. Bu nedenle kalite güvence sistemlerinin TKY'ne geçiş üzerindeki etkisinin bu firmalarda daha fazla olması da doğaldır. İmalat firmaları gümrük birliğine girildiği takdirde, dışarıdan gelecek ürünlerin burada üretilenlerle hemen hemen aynı fiyatlarla piyasaya sunulacağının, bu nedenle tüketici tercihlerinde kalitenin daha da ön plana çıkacağının ve böylelikle kendileri için rekabet eşiğinin yükseleceğinin farkındadırlar. İmalat firmaları için mallarının ithal ürünlerle ikame edilme olasılığı hizmet firmalarına oranla çok daha yüksektir. Birçok hizmet kolunda üretilen hizmetin yurtdışından ikame edilmesi mümkün değildir. Ayrıca imalat firmaları, ürünlerini hem iç hem de dış piyasalarda satışa sunabilmekte ve dolayısıyla dış piyasalarda da rekabet güçlerini korumak zorundadırlar. Oysa hizmet firmalarının ürettikleri hizmetler çoğunlukla iç piyasada tüketilmektedirler. Bu nedenle imalat firmalarının, rekabet güçlerinde kayıplar olması ya da olabileceği endişesini taşıyarak TKY'ne geçmeleri doğal bir sonuçtur. İmalat firmalarının içinde bulundukları yoğun rekabet ortamı, onları hizmet firmalarına nazaran daha fazla değişime zorlamakta ve bu nedenle daha büyük vizyonlar geliştirerek daha fazla değişme isteği duymaktadırlar. Ayrıca imalat firmalarının üst yönetimlerinin ve tedarikçilerinin geçmişte kalite konusundaki duyarsızlıkları, bu rekabet ortamında artık kabul edilemez bir durum haline gelmiştir. Kalite iyileştirmenin bu kadar hayati bir önem taşıdığı imalat firmaları için, bu gibi sorunların TKY'ne geçişte hizmet firmalarından daha fazla etken olması beklenen bir sonuçtur. Bunun yanı sıra, içinde bulundukları ya da yakın zamanda karşı karşıya kalacakları zor bir durumdan kendilerini kurtarmak isteyerek çıkış yolu arayan firmalar için, çözüm alternatiflerini araştırmak, bunların içinden denenmiş ve fayda sağlanmış olanları seçmek en akılcı yoldur. Bu nedenle, TKY'den bazı firmaların büyük ölçüde fayda sağladıkları ile ilgili duyumların, imalat firmalarının TKY'ne geçişlerinde daha fazla etken olması doğal karşılanmaktadır.

TKY'ne geçiş nedenlerinde firma ölçeğine bağlı olarak görülen farklılıklar incelendiğinde (Bkz. Tablo 7.15), dünya çapında bir şirket olma isteğinin ve kalite güvence sistemine sahip olunduğu halde hedeflenen kalite düzeyine ulaşamamasının büyük ölçekli işletmelerde TKY'ne geçişte daha etkili olduğu

görülmektedir. Büyük ölçekli işletmelerin sahip oldukları daha geniş kaynaklar ve imkanlar nedeniyle, daha büyük vizyonlar geliştirmekte ve daha yüksek hedefler belirlemekte oldukları düşünülmektedir. Çünkü büyük ölçekli işletmeler için bunlar, gerçeğe dönüşebilecek vizyonlar ve KOBİ'lere göre daha kolay yakalanabilecek hedeflerdir. Büyük ölçekli işletmelerin %91.7'sinde, KOBİ'lerin ise %76.9'unda bir kalite güvence sistemi mevcuttur. Bu nedenle büyük ölçekli işletmelerde, kalite güvence sistemleri olduğu halde hedefledikleri kalite düzeyine ulaşamamalarının TKY'ne geçişte KOBİ'lerden daha etkili olması doğaldır. Firma içinde bilgi yönetiminden kaynaklanan sorunlar ise, KOBİ'lerde TKY'ne geçişte daha etkili olmuştur. Bilgi yönetimi, günümüzde bilgisayar teknolojisinin büyük ölçüde kullanılmasını gerektirmektedir. Bu ise, daha fazla kaynak ayırmak ve yatırım yapmak demektir. Bu nedenle KOBİ'lerin bu konudaki sorunlarının büyük ölçekli işletmelerden daha fazla olduğunu ve bu sorunların TKY'ne geçişte daha etkili olduğunu söyleyebiliriz.

TKY'ne geçiş nedenlerinde TKY'ne geçiş tarihlerine bağlı olarak görülen farklılıklar incelendiğinde (Bkz. Tablo 7.16), Türkiye'nin gümrük birliğine girme konusunun, yabancı ortakların etkisinin ve dış pazarlara açılma kararlarının 1993 öncesinde TKY'ne geçen firmalar için daha etkili olduğu görülmektedir. 1990'ların başlarında gümrük birliğine girileceği ve gümrük duvarlarının kalkacağı konusundaki yoğun gelişmeler nedeniyle, kaliteyle ilgili faaliyetler hız kazanmıştır. Bu sebeple 1993 öncesinde TKY'ne geçen firmalarda, gümrük birliğine girme konusunun TKY'ne geçiş üzerinde daha fazla etkili olması doğaldır. Dış pazarlara açılma kararlarının ve yabancı ortaklı firmalarda yabancı ortakların TKY'ne geçilmesi konusundaki ısrarlarının da, gümrük birliğine geçileceği konusundaki gelişmelerden etkilendiği ve bu nedenlerin, 1993 öncesinde TKY'ne geçen firmalar için daha etkili olduğu düşünülmektedir. Değişme ve gelişme arzusunun, firma kültürü ve insan kaynakları yönetiminden kaynaklanan sorunların ise, 1993 ve sonrasında TKY'ne geçen firmalar için daha etkili olduğu görülmektedir. Bu firmaların TKY'ne geçerek kalitelerini iyileştirme konusunda, TKY'ne daha önce geçen firmalardan geride kaldıkları için, kurumsal kalite kültürünün ve iç müşteri tatmininin sağlanamaması nedeniyle daha yoğun sorunlar yaşadıkları ve bu nedenle değişme ve gelişme ihtiyacının farkına varmalarının TKY'ne geçişte daha etkili olduğu düşünülmektedir.

TKY'ne geçiş nedenlerinde kalite dlne adaylık durumuna bağlı olarak görülen farklılıklar incelendiğinde (Bkz. Tablo 7.17), müşterilerin kalite beklentilerindeki değişikliklerin, dış pazarlara açılma kararının, st yönetimin kalite konusundaki tutumundan kaynaklanan sorunların, TKY'nin yaygınlaşmasının yarattığı özendirici etkinin ve kalite dlne aday olma arzusunun, kalite dlne aday olan firmalar için TKY'ne geçişte daha etkili olduğu görülmektedir. Kalite dlne aday olma arzusunun bu firmalarda daha etkili olması doğalıdır. Bu firmalar TKY'ne geçtikten sonra kendilerini yeterli görerek bu hedeflerine ulaştıkları için, en azından bu konuda beklentilerine ulaşmışlardır. TKY'nin her yerde adı geçen, güncel bir yönetim tarzı olmasının yarattığı etkinin kalite dlne başvuran firmalarda TKY'ne geçişte daha etkili olması, bu firmaların gelişmeleri daha yakından takip ettiklerini ve bunlardan daha fazla etkilendiklerini göstermektedir. Bunlar gelişmelere daha açık firmalardır. Bu firmaların, aynı zamanda müşteri beklentilerine karşı daha duyarlı oldukları ve bu beklentileri daha fazla gözönüne aldıkları anlaşılmaktadır. Bu durum gelişmelere daha açık olan firmaların müşteriye bakışındaki olumlu farklılığı yansıtmaktadır. Kalite dlne aday olan firmaların, dış pazarlara açılmayla ilgili kararlarının TKY'ne geçişte daha etkili olması, dış pazarlarda rekabet edebilmek için TKY'nin öneminin daha fazla bilincinde olduklarını göstermektedir. Bu firmalarda st yönetimin, kalitenin en önemli stratejik unsurlardan biri olduğunu gözardı etmesinin TKY'ne geçişte daha etkili olması da, TKY'ne geçmeden önce st yönetimin kalite anlayışının yetersiz olduğunu, ancak st yönetimin kendini yenileyebildiğini göstermektedir. Bu firmalar TKY'ne geçerek gelişmişler ve iddialı bir konuma gelerek kalite dlne aday olmuşlardır. Bu durum, başlangıçta dezavantajlara sahip olan ancak kendini yenileyebilen organizasyonların, diğerlerinden çok daha önemli ilerlemeler kaydedebileceği konusunda önemli bir örnek oluşturmaktadır.

TKY'ne geçiş nedenlerinde yabancı ortaklı olma durumuna bağlı olarak görülen farklılıklar incelendiğinde (Bkz. Tablo 7.18), kalitenin en önemli rekabet unsuru haline gelmesinin ve dış pazarlara açılma kararlarının, yabancı ortaklı firmalarda TKY'ne geçişte daha etkili olduğu görülmektedir. Bu durum yabancı ortaklı firmaların, kalitenin i ve dış pazarlarda rekabet edebilmede taşıdığı stratejik önemin daha fazla bilincinde olduklarının bir göstergesidir. Yabancı ortakların kalite konusunda önde gelen ülkelerden olmaları nedeniyle (Bkz. Tablo 7.8), firmalarında bu bilincin daha st seviyelere çıkmasında etkili oldukları düşünülmektedir. Buna

karşılık, hissedarların kurumlaşma isteklerinin, firma kültürü ve çalışanların motivasyon eksikliğinden kaynaklanan sorunların, yerli sermayeli firmalarda daha etkili olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle yerli sermayeli firmaların, kurumlaşma konusunda yabancı firmalardan daha geride oldukları, bunun da kurumsal kalite kültürü ve çalışanların motivasyonu ile ilgili sorunları beraberinde getirdiği ve bu nedenle bu unsurların TKY'ne geçişte daha fazla etkiye sahip olduğu düşünülmektedir.

Yabancı ortaklı firmaların TKY'ne geçiş nedenlerinde yabancı ortak payına bağlı olarak görülen farklılıklar incelendiğinde (Bkz. Tablo 7.19), Türkiye'nin gümrük birliğine girme konusunun, müşteri şikayetlerindeki artışların, firma amaç ve hedeflerindeki değişikliklerin, dış pazarlara açılma kararının, insan kaynakları yönetiminden ve firma imajından kaynaklanan sorunların, kalite ödülüne aday olma arzusunun, yabancı ortak payı %50 ve daha az olan firmalarda TKY'ne geçişte daha fazla önem taşıdığı görülmektedir. Buna karşılık müşteri tatminini daha da arttırma isteği ve medyada reklam yapma isteği, yabancı ortak payı fazla olan firmalarda TKY'ne geçişte daha fazla önem taşımıştır. Ortaklık payı büyük olan ortağın söz hakkı ve yaptırım gücü daha fazladır. Verilen kararlarda ve uygulamalarda daha fazla hisseye sahip olan ortağın etkisi daha yüksektir. Bu sebeple yabancı ortak payı yarıdan az olan firmaları Türk ortakların; yarıdan fazla olan firmaları ise yabancı ortakların ağırlıklı olarak söz sahibi olduğu firmalar olarak değerlendirmek daha doğru bir yaklaşım olacaktır. Yabancı ortak payı az olan firmalarda müşteri şikayetlerindeki artışların daha fazla olduğu, yabancı ortak payı fazla olan firmalarda ise müşteri tatminine daha fazla önem verildiği ve bu nedenlerin TKY'ne geçişte daha etkili olduğu görülmektedir. Bunun, yabancı ortakların müşteriye bakış üzerindeki olumlu etkisiyle ilişkili olduğu düşünülmektedir. Yabancı ortak payı fazla olan firmalarda, müşteriler daha fazla mercek altına alınmakta ve müşteri tatminine daha fazla önem verilmektedir. Bu durumun yabancı ortakların kalite bilincinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Çünkü bu ortakların orijini, kalite geleneğinin yerleşmiş olduğu ülkelerdir. Firmanın amaç ve hedeflerinde yapılan radikal değişikliklerin yabancı ortak payı az olan firmalarda TKY'ne geçişte daha etkili olması nedeniyle, bu firmaların yönetim tarzlarının yabancı ortak payı fazla olan firmalara göre daha geride kaldığını söyleyebiliriz. Büyük olasılıkla bu yetersiz yönetim tarzının etkisiyle, çalışanların motivasyonunda, çalışanlarla ilişkilerde ve

firma imajında sorunlar ortaya çıktığı sanılmaktadır. Bu nedenle de, firma imajını iyileştirmek amacıyla kalite ödülüne aday olma arzusunun TKY'ne geçişte daha fazla önem taşıdığı düşünülmektedir. Yabancı ortak payı az olan firmaların Türkiye'nin gümrük birliğine girmesinden daha fazla etkileneceklerini düşündükleri ve bu konunun onlar için TKY'ne geçişte daha fazla önem taşıdığı anlaşılmaktadır. Bu durumda yabancı ortak payı fazla olan firmaların kalitelerine daha fazla güvendikleri ya da daha fazla avantajlara sahip olduklarını düşündükleri sonucunu çıkarabiliriz. Yabancı ortak payı fazla olan firmalarda büyük olasılıkla, TKY'ne geçilmeden önceki dönemlerde de yabancı ortağın içinde bulunduğu dış pazarlara ürün/hizmet sunma durumu söz konusudur. Bu nedenle dış pazarlara açılma kararının yabancı ortak payı az olan firmalarda TKY'ne geçişte daha fazla önem taşıması doğal karşılanabilir. Bu firmalar kalitelerini iyileştirerek dış pazarlara açılmayı hedeflerken, yabancı ortak payı fazla olan firmaların zaten bu pazarlar içinde belirli bir yer edinmişlerdir. Ayrıca yabancı ortak payı fazla olan firmalarda, kalite iyileştirmeye verdikleri önemi TKY'ne geçerek kanıtlamanın amaçlandığı ve bu nedenle TKY'ni bir reklam unsuru olarak kullanma isteğinin TKY'ne geçişte daha fazla önem taşıdığı düşünülmektedir.

TKY'ne geçiş nedenlerinde ihracat yapma durumuna bağlı olarak görülen farklılıklar incelendiğinde (Bkz. Tablo 7.20), rekabet gücünün azalmasının, üst düzey yönetimin değişmesinin, yeni vizyonların, eleman azaltma politikasının, rakiplerin TKY'ni uygulamasından haberdar olmanın ve kalite güvence sistemlerinin etkisinin ihracat yapan firmalarda TKY'ne geçişte daha etkili olduğu görülmektedir. İhracat yapan firmaların hem iç, hem de dış pazarlardaki rakipleriyle yarışıyor olmaları ve özellikle dış pazarlarda düşük kalitenin kesinlikle kabul edilemez olması sebebiyle, rakiplerin kalite üstünlükleri yüzünden rekabet güçlerinin azalmasının TKY'ne geçişte daha önemli bir neden olması doğaldır. Dünya çapında bir şirket olma ve kendi alanında lider olma isteğinin, dışa açılmış olan şirketlerde TKY'ne geçişte daha fazla önem taşıdığı görülmektedir. Bu durum, ihracat yapan firmaların daha büyük vizyonlara sahip olduklarını ve kendilerine daha yüksek hedefler koyduklarını göstermektedir. İhracat yapan firmaların, içinde bulundukları pazarın yoğun rekabet koşulları nedeniyle büyük bir gelişme arzusu duydukları, küçük hedeflerle yetinmedikleri ve hamle yaparak rakiplerini geride bırakmak istedikleri düşünülmektedir. İhracat yapan firmalarda üst yönetimin değişmesinin TKY'ne geçiş üzerinde daha fazla etkili

olması ise, bu firmaların daha profesyonel olarak yönetildiği ve bu nedenle şirketi beklenen düzeye ulaştıramayan eski yönetimlerin ve yönetim tarzlarının yenileriyle değiştirildiği şeklinde yorumlanabilir. Bunun ardında yatan en önemli neden ise, dış kulvarlarda yarışan şirketlerin yanlış yönetimler sonucunda ortaya çıkacak kayıplarının çok daha büyük olması ve bu yüzden en iyi şekilde yönetilmeye mecbur olmalarıdır. Rakiplerinin TKY'ni uygulamaya başlamalarından haberdar olmaları da ihracat yapan firmalar için TKY'ne geçişte daha etkili olmuştur. Bu durum, ihracat yapan firmaların çevrelerindeki değişiklikleri daha yakından takip ettiklerini ve rakiplerini daha yoğun bir şekilde izlediklerini göstermektedir. Gelişmeleri yakından takip etmedikleri ve bunlara ayak uydurmadıkları takdirde, birçok rekabet avantajını kolaylıkla kaybedeceklerdir. İhracat yapan firmaların %88.1'inde bir kalite güvence sistemi mevcutken, ihracat yapmayan firmaların %68.8'inin bir kalite güvence sistemi vardır. Bu nedenle, kalite güvence sistemine sahip olmak için yapılan çalışmaların TKY'ne zemin hazırlaması ve kolaylıkla adapte olunabileceği düşüncesinin, ihracat firmalarının TKY'ne geçişinde daha etkili olması doğal karşılanabilir. Eleman azaltma isteği ve TKY'nin kalite güvence sistemi alabilmek için gerekli görülmesi ise, TKY'nin anlaşılmasında bazı yanlışlıklar olduğunu ve bu yanlışlıkların ihracat yapan firmalarda TKY'ne geçişte daha etkili olduğunu göstermektedir. Eleman azaltma isteğinin, maliyetleri düşürme isteğinden kaynaklandığı ve ihracat yapan firmaların bu sayede fiyat avantajı elde ederek dış pazarlardaki rekabet güçlerini arttırmak istedikleri düşünülmektedir. İhracat yapan firmalar için kalite güvence sistemlerinin daha kritik bir önemi vardır. Dış pazarlarda kalite güvence sistemine sahip olduklarını belgelemeden ürünlerini satabilmeleri neredeyse imkansızdır. Bu nedenle TKY'ni kalite güvence sistemi alabilmek için bir araç olarak gördükleri ve bu unsurun onlar için TKY'ne geçişte daha fazla önem taşıdığı düşünülmektedir.

TKY'ne geçiş nedenlerinde, ihracat yapan firmaların ihracat paylarına bağlı olarak görülen farklılıklar incelendiğinde (Bkz. Tablo 7.21), sadece varlık sürdürebilmek için TKY'nin öneminin anlaşılmasının ihracat payı %25 ve daha az olan firmalarda TKY'ne geçişte daha etkili olduğu görülmektedir. Bu durum, ihracat payı az olan firmaların dış pazarlarda tutunabilmek için daha fazla çaba sarfetmek zorunda olduklarının ve rekabet güçlerini kaybetmelerinin daha kolay olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Bu aynı zamanda, iç pazardaki rekabetin de çok

yoğun olduğunun, bu rekabette kalitenin artık hayati bir önem taşıdığı ve bu firmaların üretimlerinin en az %75'ini iç pazara sunmaları nedeniyle hayatta kalma mücadelesinde TKY'ne büyük ihtiyaç duyduklarının da bir göstergesi olabilir.

TKY'ne geçiş nedenlerinde kuruluş yıllarına bağlı olarak görülen farklılıklar incelendiğinde (Bkz. Tablo 7.22), 1960'larda kurulan firmaların TKY'ne geçişlerinde, firmanın örgütsel amaç ve hedeflerinde radikal değişiklikler yapılması ve mevcut yönetim tarzı ile bu hedeflere ulaşılamayacağını farkedilmesinin, diğer yıllarda TKY'ne geçen firmalardan daha fazla etkili olduğu ortaya çıkmıştır. TKY'ni uygulayan firmaların kuruluş yılları, geniş bir aralık içinde dağılmaktadır. Bunlar içinde 1960'larda kurulmuş olan firmalar ağırlıktadır. TKY'nin ülkemizde ilk olarak 1985 yılında uygulanmaya başlandığı gözönüne alındığında, 1960'larda kurulan firmaların kuruluşlarından aşağı yukarı yirmibeş yıl gibi bir süre sonra TKY'ne geçtikleri ortaya çıkmaktadır. Yirmibeş yıl öncesinin yönetim anlayışıyla, bugünün gerçeklerinin uyuşması mümkün olmadığından, bu geçiş nedeninin bu firmalar için daha fazla önem taşıması gayet doğaldır. Bu geçiş nedeni 1960 öncesinde kurulan firmalar için de TKY'ne geçişte etkin olmakla birlikte 1960'larda kurulmuş firmalardaki kadar yüksek bir öneme sahip değildir. 1960 öncesinde kurulmuş olan firmalarda, büyük olasılıkla daha önceki yıllarda bir takım yönetsel değişikliklerin meydana geldiği sanılmaktadır. Aksi halde bu firmaların 1960 öncesinin yönetim tarzlarıyla günümüze kadar gelebilmelerinin mümkün olamayacağı düşünülmektedir.

8.1.3. TKY'nin Uygulanmasına İlişkin Değerlendirmeler

TKY'nin uygulanması konusundaki değişkenlere ilişkin ifadelere verilen yanıtlara bakıldığında, her değişkenin firmalarda uygulanması konusunda farklı sonuçlar ortaya çıktığı görülmektedir. Bu nedenle TKY'nin uygulanmasına ilişkin 11 değişkenle ilgili sonuçlar, aşağıda tek tek değerlendirilmiştir. Her değişken içinde yer alan ifadelerden ortalamaları dört ve dördün üzerinde olanlar, o değişkenin firmalar tarafından uygulanan ya da firmalarda yerleşmiş olan unsurları olarak kabul edilmiş ve değerlendirmeler buna göre yapılmıştır.

1. TKY'ni uyguladığını ifade eden firmalarda, kurumsal kalite kültürüyle ilgili unsurların %83'ünün mevcut olduğu görülmektedir (Bkz. Tablo 7.23). Firmadaki bütün çalışanların kararlara katılımının sağlanması ile çalışanların firmaları ve

yaptıkları işle ilgili olumlu düşüncelere sahip olmalarının sağlanması konusunda ise bazı eksiklikler bulunmaktadır. Tüm çalışanların kararlara katılımı sağlanamadığı takdirde, TKY'ne katılımları da sağlanamayacaktır. Bu da TKY'nin en önemli prensiplerinden birinin yerine getirilememesi anlamına gelmektedir. Bu durumda TKY'nin bu firmalarda devamlılığının sağlanması mümkün olmayacaktır. Aynı zamanda çalışanların firmaları ve yaptıkları işten gurur duymaları ve kendilerini firmalarıyla özdeşleştirebilmeleri sağlanmalıdır. Bu da çalışanlara firma için önemli olduklarının hissettirilmesi ve doğru insan kaynakları politikaların uygulanması ile mümkün olabilir. Ancak bu şekilde çalışan herkesin TKY'ne gönülden katılımı sağlanabilir.

2. TKY'ni uyguladığını ifade eden firmalarda, üst yönetimin vizyonu, kalite liderliği, kaliteye bağlılık ve desteği ile ilgili unsurların yarısının, üst yönetim tarafından yerine getirildiği görülmektedir (Bkz. Tablo 7.24). Bütün üst düzey yöneticilerin kalite konusundaki liderlikleri, kaliteye katkıda bulunan herkesin ödüllendirilmesi, üst yönetim toplantılarında bütün konuların kalite temel alınarak değerlendirilmesi, uzun dönemli hedeflere ulaşmak için yaşanan kısa dönemli kayıplara önem verilmemesi, üst düzey yöneticilerin kalite konusundaki performanslarının dikkate alınması, kalitenin iyileştirilmesine ve kalite hedeflerine öncelik verilmesi konularında bazı eksiklikler bulunmaktadır. Bunlar üst yönetimin liderliği, bağlılık ve desteği ile kalite önceliği konusundaki eksikliklerdir. Üst yönetim liderlik özelliklerine tam anlamıyla sahip olmadığı, kaliteye bağlılık ve desteğini tam olarak göstermediği takdirde, çalışanların da kaliteye bağlılık ve desteğinin sağlanması mümkün olmayacaktır. Üst yönetimin çalışanlara örnek olması, söylemleriyle yaptıklarının tutarlı olması gerekmektedir. Aynı zamanda üst yönetimin kaliteye öncelik vermesi TKY'nin geleceği açısından zorunludur. Aksi takdirde, klasik yönetimde olduğu gibi maliyetler, finansal hedefler ve kısa dönemli hedefler peşinden koşan üst yönetimlerle, TKY'nin devamlılığı sağlanamayacaktır.

3. TKY'ni uyguladığını ifade eden firmalarda, stratejik kalite yönetimiyle ilgili unsurların %76'sının yerleşmiş olduğu görülmektedir (Bkz. Tablo 7.25). Kalite stratejisini belirlerken firmalar ve endüstrilerarası karşılaştırmaların dikkate alınması, kalite artışı ile genel iş sonuçları arasında bağlantılar kurulması, kalite stratejisini belirlerken çeşitli karar analiz tekniklerinin yaygın olarak kullanılması ve kalite stratejilerinin uygulanması ile kalite sonuçlarının gerçekleşmesi arasında geçen

sürenin ölçülerek değerlendirilmesi konularında bazı eksiklikler bulunmaktadır. Bunların hepsi kalite stratejisinin belirlenmesi ve değerlendirilmesiyle ilgili eksikliklerdir. Kalite stratejisinin belirlenmesinde bilimsel bir yaklaşımın benimsenerek mümkün olduğu kadar fazla veriden ve çeşitli tekniklerden yararlanılması, yanlış kararlar alınması olasılığını en aza indirecektir. Ayrıca stratejileri uygulamadaki performansı belirleyebilmek için kalite sonuçları ile genel iş sonuçlarının karşılaştırılması ve bu sonuçların elde edilmesi için geçen zamanın değerlendirilmesi gerekmektedir. Aksi halde gelecekteki çalışmaları doğru yönlendirmek ve kaliteyi stratejik bir silah olarak kullanabilmek, mümkün olmayacaktır.

4. TKY'ni uyguladığını ifade eden firmalarda, kalite bilgi sistemiyle ilgili unsurların %65'inin yerleşmiş olduğu görülmektedir (Bkz. Tablo 7.26). Her zaman veri toplanabilmesi, anlık bilgilerin süreçlerden elde edilmesiyle hataların önlenmesi, çalışanların istedikleri bilgiye kolaylıkla ulaşması, toplanan verilerin eksiksiz ve hatasız olması, süreçler arasındaki bilgi akışının hızlı olması, kalite bilgilerinin istenildiği an elde edilebilmesi, süreçlerden toplanan verilerle kalite değerleri ve maliyetlerinin hesaplanması ve süreçler arasında tam anlamıyla iletişim sağlanması konularında bazı eksiklikler bulunmaktadır. Bunlar kalite bilgilerinin elde edilmesi ve kullanılması, süreçlerden veri toplama ve bilgiye erişim, süreçler arası iletişimle ilgili eksikliklerdir. Bu eksiklikler tamamlanmadığı takdirde hataların önlenmesi, süreçlerin bir bütün olarak çalışması, çalışanların verimli şekilde çalışabilmeleri mümkün olmayacak ve bu da TKY'nin başarısını olumsuz yönde etkileyecektir.

5. TKY'ni uyguladığını ifade eden firmalarda, süreç yönetimiyle ilgili unsurların %45'inin yerleşmiş olduğu görülmektedir (Bkz. Tablo 7.27). Süreçlerin tasarlanması, süreç iyileştirme metodlarının tanımlanması ve süreç iyileştirme önceliklerinin belirlenmesi, çalışanlara kalite problemleriyle karşılaştıklarında üretim/hizmeti durdurma yetkisinin verilmesi, süreçlerin performans ölçütlerinin belirlenmesi ve süreçlerin değerlendirilmesinde performans ölçütlerinin kullanılması, çalışanların bu ölçütlerin belirlenmesinde söz sahibi olması, istatistiksel süreç kontrol tekniklerinin kullanılması, çalışanların istatistiksel süreç kontrol konusunda eğitilmeleri, süreçlerin iyileştirilmesi amacıyla kıyaslamaların yapılması, kıyaslama ve istatistiksel süreç kontrol tekniklerinden faydalar elde edilmesi konusunda eksiklikler bulunmaktadır. Bunlar, süreç tanımlama, değerlendirme ve iyileştirme; istatistiksel süreç kontrolun

uygulanması; kıyaslama çalışmaları ve süreç yönetiminde önleyici yaklaşımla ilgili önemli eksikliklerdir. Bunlar tam anlamıyla firma içinde uygulanmadığı takdirde, süreçlerin yönetiminden söz edilemez. TKY'nin en önemli prensiplerinden biri olan sürekli iyileştirme, çalışanların ve ürünlerin/hizmetlerin yanısıra, süreçlerin iyileştirilmesini kapsamaktadır. Süreçler iyileştirilmediği takdirde, ürün ve hizmetlerin iyileştirilmesi mümkün değildir. Süreçlerin iyileştirilmesi ise etkin bir süreç yönetiminin uygulanmasıyla gerçekleşebilir. Bu nedenle, bu çok önemli konudaki eksiklikler kapatılmadığı takdirde TKY'nden beklenen faydalar elde edilemeyecektir.

6. TKY'ni uyguladığını ifade eden firmalarda, tasarım kalitesinin yönetimiyle ilgili unsurların yarısının yerleşmiş olduğu görülmektedir (Bkz. Tablo 7.28). Tasarım gruplarının içinde çeşitli departmanlardan elemanların bulunması, tasarım mühendislerinin üretim/hizmet tecrübelerinin olması ve yeni ürün/hizmet kalitesinin öncelik taşıması konularında eksiklikler bulunmaktadır. Bunlar, tasarımda kalite önceliği ve disiplinler arası yaklaşım ile üretim/hizmet bilgilerinin tasarıma dahil edilmesiyle ilgili eksikliklerdir. Yüksek kaliteli ürünler/hizmetler tasarlayabilmek için, farklı disiplinlere dahil kişilerin düşüncelerinin tasarıma yansıtılması gerekir. Aynı zamanda tasarım mühendislerinin farklı konularda tecrübelerine sahip olmaları, tasarımın kalitesine katkıda bulunacaktır. TKY'nin uygulanmasıyla ilgili diğer konularda olduğu gibi, tasarımda da kalitenin maliyetlerden önde tutulması şarttır. Bu eksiklikler kapatılmadığı takdirde, tasarlanan ürünlerin/hizmetlerin müşteri tatminini tam anlamıyla karşılaması mümkün olmayacaktır.

7. TKY'ni uyguladığını ifade eden firmalarda, insan kaynakları yönetimiyle ilgili unsurların %77'sinin yerleşmiş olduğu görülmektedir (Bkz. Tablo 7.29). Çalışanların yaptıkları işin kalitesini kendilerinin denetlemeleri, takımların ödüllendirilmesi, çalışanlara/takımlara verilen ödüllerin maddi değer taşıması, takımların düzenli olarak toplanması, herkesin en az bir takımda yer alması, çalışanların değerlendirilmesinde kalite performanslarına önem verilmesi konularında eksiklikler bulunmaktadır. Bunlar, takım çalışmaları, ödüllendirme ve TKY'ne uygun insan kaynakları politikaları ile ilgili eksikliklerdir. Takım çalışmaları çalışanların yaratıcı fikirlerini gün ışığına çıkarmada çok önemli bir araçtır. Ödüllendirme ise motivasyonun en önemli araçlarından biridir. Bu iki aracın etkin şekilde uygulanması, çalışanların katılımının sağlanması açısından çok önemlidir. Aynı

zamanda insan kaynakları politikalarının da TKY'ni destekleyecek şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Aksi halde çalışanların TKY'ne inancı sarsılacak ve çalışanların TKY'ne bağlılığı sağlanamayacaktır. Bu da TKY'nin devamlılığını tehlikeye düşürecektir.

8. TKY'ni uyguladığını ifade eden firmalarda, tedarikçi kalitesinin yönetimiyle ilgili unsurların %54'ünün yerleşmiş olduğu görülmektedir (Bkz. Tablo 7.30). Tedarikçilerin, firmaların kalite problemlerinin çözümü için işbirliğinin ve yeni ürün/hizmet geliştirme sürecine katılımının sağlanması; tedarikçilere gerektiğinde teknik destek ve eğitim verilmesi; tedarikçilerin TKY'ni uygulamaya teşvik edilmesi; tedarikçilerin uzun dönemde beklentileri karşılaması ve az sayıda kaliteli tedarikçiyle çalışma konularında eksiklikler bulunmaktadır. Bunlar, tedarikçi politikası ve tedarikçilerle karşılıklı destek ile ilgili eksikliklerdir. Tedarikçilere gereken yardımı sağlamanın ve onlardan gerektiği zaman yardım almanın, firmaya doğrudan ve dolaylı faydaları olacaktır. Tedarikçileriyle işbirliği içine girerek onları geliştiren firmalar, uzun dönemde önemli avantajlar elde edeceklerdir. Ancak bu avantajların elde edilebilmesi için, TKY'ni destekleyen tedarikçi politikalarının uygulanması şarttır. Bunlar gerçekleştirilmediği takdirde, firmanın kendi içindeki çalışmaları ne kadar TKY'ne uygun olursa olsun, tedarikçilerin yetersizlikleri dolayısıyla istenen sonuçlara ulaşamayacaktır.

9. TKY'ni uyguladığını ifade eden firmalarda, müşteri odaklı kalite yönetimiyle ilgili unsurların %85'inin yerleşmiş olduğu görülmektedir (Bkz. Tablo 7.31). TKY'ne geçtikten sonra müşterilerin firmaya bağlılığının sağlanması ile müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin bütünüyle karşılanması konularında eksiklikler bulunmaktadır. Bunlar, TKY'nin müşteri memnuniyetine etkileri ve müşteri beklentilerinin karşılanması ile ilgili eksikliklerdir. Aslında bu iki konu birbirini tamamlayan unsurlardır. Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin bütünüyle karşılanmasının mümkün olmadığına inanıldığı takdirde, müşterilerin firmaya bağlılığının sağlanması da mümkün olmayacaktır. Bu nedenle, bu yanlış düşüncenin biran önce terkedilerek, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin bütünüyle karşılanması için daha fazla çaba sarfedilmesi gerekmektedir. Bu gerçekleştirildiği takdirde, müşteri bağlılığı doğal olarak sağlanmış olacaktır.

10. TKY'ni uyguladığını ifade eden firmalarda, toplumsal sorumluluk ve etkiyle ilgili unsurların %58'inin yerleşmiş olduğu görülmektedir (Bkz. Tablo 7.32). Toplumu bilgilendirme amacıyla eğitici faaliyetlerde bulunulması; toplum sağlığının korunması, spor ve sanatın gelişmesine somut katkılarda bulunulması; çalışanlara sanatsal faaliyetlere katılma ve spor yapma imkanının tanınması, firma imajını belirlemek amacıyla kamuoyu araştırmalarının yaptırılması konularında eksiklikler bulunmaktadır. Ayrıca toplumsal sorumluluklarını yerine getirme konusunda ödül alan firmaların oranı, yaklaşık olarak üçte birdir (%38.7). Bu eksiklikler, sağlık, spor, sanat ve eğitime katkı; toplumsal imaj ve başarıyla ilgili eksikliklerdir. Sağlık, spor, sanat ve eğitime katkı, toplumsal sorumluluğun bir parçasıdır. Firmaların bu konulara daha fazla eğilerek gereken katkıları yapmaları ve toplumun yaşam kalitesinin arttırılmasına hizmet etmeleri gerekmektedir. Ayrıca firma imajını ortaya çıkaracak kamuoyu araştırmaları yaptırarak ve araştırma sonuçlarını gözönüne alarak, kendilerini bu doğrultuda yönlendirmeleri, hem topluma hem de firmaya önemli faydalar sağlayacaktır.

11. TKY'ni uyguladığını ifade eden firmalarda, kalite iyileştirme ölçme ve değerlendirmeye ilgili unsurların yarısının yerleşmiş olduğu görülmektedir (Bkz. Tablo 7.33). Yönetim ve kalite bilgi sisteminin performansını, firma kültüründeki değişimleri ve insan kaynaklarının kalitesini ölçme ve değerlendirmeye ilgili unsurların tamamında eksiklikler bulunmaktadır. Bu konularda yeterince ölçme ve değerlendirme yapılmadığı takdirde, mevcut durumun tam ve doğru olarak tespitini yapmak mümkün olmayacaktır. Bu da, gelecekteki çalışmaların elde yeterli veri olmadan yürütülmesi anlamını taşımakta olup, yanlış yönlendirilme olasılığını bir hayli yükseltecektir. TKY'nin en önemli prensiplerinden biri olan sürekli iyileştirme, bu konularda büyük olasılıkla başarılamamış olacaktır. Bu durumda, uygulanan yönetim tarzının TKY olduğunu söylemek gerçekçi olmayacaktır.

TKY'ni uyguladığını ifade eden imalat ve hizmet firmalarının uygulamaları, TKY'nin uygulanmasına ilişkin faktörler baz alınarak karşılaştırıldığında (Bkz. Tablo 7.45), süreçlerden veri toplama ve bilgiye erişim; süreçlerin tanımlanması, değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi; iç müşteri tatmininin belirlenmesi ve arttırılması; müşteri beklentileri ve memnuniyetinin araştırılması; müşteri tatmininin ölçülmesi ve değerlendirilmesi konularında hizmet firmalarının daha etkin olduğu görülmektedir. Buna karşılık, kalite bilgilerinin elde edilmesi ve kullanılması; istatistiksel süreç

kontrolün uygulanması; takım çalışmaları; ürün/hizmet ve süreçlerin kalitesinin ölçülüp değerlendirilmesi; tedarikçi seçiminde kalite önceliği ve karşılıklı destek; tedarikçi kalitesinin ölçülüp değerlendirilmesi; sağlık, spor, sanat ve eğitime katkı; toplumsal imaj ve başarı ile ilgili konularda imalat firmalarının daha etkin olduğu göze çarpmaktadır. Bu bulguları gözönüne alarak, hizmet firmalarının iç ve dış müşterilere daha fazla, imalat firmalarının ise tedarikçilere daha fazla odaklanmış olduklarını söyleyebiliriz. Hizmet firmalarının genellikle müşteriyle daha yakın temas halinde olmaları ve müşterilerden daha çabuk geribesleme alabilmeleri nedeniyle, müşteri istek ve beklentilerini daha yakından takip edebildikleri, bu firmalar için müşteri tatminini ölçme ve değerlendirmenin daha kolay olduğu düşünülmektedir. Dış müşteri tatmininin sağlanabilmesi için iç müşteri tatmininin sağlanması gerekmektedir. Özellikle hizmet firmalarında çalışanlarla müşteriler birebir ilişki halinde oldukları için, çalışanların tatminsizliğinden kaynaklanan sorunların müşteriye yansması çok daha kolaydır. Hizmet firmalarının iç müşteri tatmininin belirlenmesi ve artırılması konusunda daha etkin olmaları bu nedenden kaynaklanmaktadır. İmalat firmalarında genellikle hizmet firmalarından daha fazla çeşitte ve miktarda ürün ya da hizmetin tedariki gerekmektedir. Bu nedenle imalat firmalarında tedarikçilerin daha kritik bir öneme sahip olduğu ve dolayısıyla imalat firmalarının tedarikçilere daha fazla odaklandıkları düşünülmektedir. Ayrıca imalat firmalarında genellikle daha fazla ve daha karmaşık süreçler söz konusu olduğu için, süreçlerle ilgili çalışmaların etkinliği açısından hizmet firmalarından geride kaldıkları düşünülmektedir. Süreçler karmaşıktıkça, süreçlerden veri toplama, süreçleri tanımlama, değerlendirme ve iyileştirme faaliyetleri zorlaşmaktadır. İstatistiksel süreç kontrolün imalat firmalarında daha etkin olarak uygulanması, bu tekniklerin ortaya çıkışı ve daha çok imalat firmalarında uygulandığı düşünüldüğünde normal karşılanmalıdır. Bu tekniklerin sadece imalat firmaları için uygun olduğu yönünde yaygın bir inanç söz konusu olup, hizmet firmalarının bu konuda geride kalmaları bu inancın doğal bir sonucu olarak değerlendirilmektedir. İmalat firmalarının, kalite bilgilerinin elde edilmesi ve kullanılması; takım çalışmaları; ürün/hizmet ve süreçlerin kalitesini ölçme ve değerlendirme konularında önde olmaları ise, bu firmaların ürettikleri ürünlerin elle tutulur ve gözle görülür somut ürünler olması nedeniyle, ürün kalitesi üzerinde daha fazla yoğunlaştıkları ve bu nedenle kalite bilgilerine ve takım çalışmalarına daha fazla önem verdikleri şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca imalat firmalarının toplumsal sorumluluk ve etkiyle

ilgili bazı unsurlara daha fazla önem verdikleri dikkat çekmektedir. Bu da, imalat firmalarında toplum bilincinin daha gelişmiş olduğu konusunda bir gösterge olarak kabul edilebilir.

TKY'ni uyguladığını ifade eden KOBİ'ler ve büyük ölçekli işletmelerin uygulamaları, TKY'nin uygulanmasına ilişkin faktörler baz alınarak karşılaştırıldığında (Bkz. Tablo 7.46), üst yönetimin kalite önceliği, kalite bilgilerinin elde edilmesi ve kullanılması, istatistiksel süreç kontrolün uygulanması ve ödüllendirme konularında büyük ölçekli firmaların daha etkin olduğu görülmektedir. Üst yönetimin kaliteye ve uzun dönemli hedeflere; maliyetlerden, kısa dönemli ve finansal hedeflerden daha fazla önem verebilmesi firmanın finansal durumuyla yakından ilişkilidir. Bu nedenle büyük ölçekli işletmelerin kaliteye birinci önceliği verebilmeleri, sahip oldukları finansal kaynaklar nedeniyle daha kolaydır. Bunun dışında farklılık görülen konular da, belirli sistemlerin kurulması ile yatırım ve kaynak gerektiren konulardır. Bu sebeple, büyük ölçekli işletmelerin bu konularda da önde olmalarının, sahip oldukları daha geniş imkanların sonucu olduğu düşünülmektedir.

TKY'ni uyguladığını ifade eden firmalarının uygulamaları, bir kalite güvence sistemine sahip olma durumlarına göre, TKY'nin uygulanmasına ilişkin faktörler baz alınarak karşılaştırıldığında (Bkz. Tablo 7.47), sağlık, spor, sanat ve eğitime katkı ile tedarikçi kalitesini ölçme ve değerlendirme konusunda kalite güvence sistemi olan firmaların daha etkin oldukları görülmüştür. Buna karşılık amaç, hedef ve stratejilerde tutarlılık ile firma kültüründeki değişimleri ve insan kaynaklarının kalitesini ölçme ve değerlendirme konularında, kalite güvence sistemi olmayan firmaların daha etkin oldukları ortaya çıkmıştır. Tedarikçilerin değerlendirilmesi kalite güvence sistemi unsurlarından biri olduğu için, bu konuda kalite güvence sistemi olan firmaların daha etkin olması doğal karşılanabilir. Kalite güvence sistemi olmayan firmalarda ise TKY'ne, böyle bir sisteme sahip olmanın verdiği cesaret ve güven olmaksızın geçilmektedir. Bu firmalarda TKY başarısızlığa uğradığı takdirde, 'TKY'ni başaramadık ama nasıl olsa bir kalite güvence sistemimiz var ve bu bize yeter' şeklinde bir teselli söz konusu olmayacaktır. Bu nedenle, TKY'nin bu firmalar için daha kritik bir önem taşıdığı düşünülmektedir. Bu kritik önem nedeniyle, stratejik unsurlara daha fazla dikkat edildiği ve TKY'nin başarılabilmesi için en kritik unsurlar olan firma kültürü ve insan kaynaklarına özellikle odaklanıldığı

düşünülmektedir. Ayrıca kalite güvence sistemi olan firmalar, kaliteyle ilgili çalışmalarında belirli bir mesafe katedip sistemlerini kurdukları için, sağlık, spor, sanat ve eğitime katkıda bulunmaya daha fazla önem vererek toplumsal sorumluluklarını diğer firmalardan daha önde tutuyor olabilirler.

TKY'ni uyguladığını ifade eden firmaların uygulamaları, TKY'ne geçiş tarihlerine göre TKY'nin uygulanmasına ilişkin faktörler baz alınarak karşılaştırıldığında (Bkz. Tablo 7.48), TKY felsefesi ve prensiplerinin benimsenmesi; üst yönetimin kalite önceliği; kalite stratejisinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi; kalite bilgilerinin elde edilmesi ve kullanılması; istatistiksel süreç kontrolün uygulanması; takım çalışmaları; tedarikçi seçiminde kalite önceliği ve karşılıklı destek; sağlık, spor, sanat ve eğitime katkı; toplumsal imaj ve başarı; ürün/hizmet ve süreçlerin kalitesini ölçme ve değerlendirme konularında 1993 öncesinde TKY'ne geçenlerin daha etkin oldukları görülmektedir. 1993 öncesinde TKY'ne geçenlerin, TKY'ni daha uzun süredir uyguladıkları ve daha fazla tecrübe sahibi oldukları için, bu konularda daha etkin hale geldikleri düşünülmektedir. Her konuda olduğu gibi, TKY'nin uygulanmasında da zaman çok önemli bir faktördür. TKY bütün kurallarıyla uygulandığı takdirde, geçen zaman içinde TKY ile ilgili daha derin bilgilerin elde edilmesi, daha önemli tecrübelerin kazanılması ve uygulamaların daha etkin hale gelmesi mümkün olmaktadır. 1993 öncesinde TKY'ne geçen firmaların toplumsal imaj ve başarı konusunda da diğer firmalardan önde olmaları, bunun doğal bir sonucudur.

TKY'ni uyguladığını ifade eden firmaların uygulamaları, kalite ödülüne aday olma durumlarına göre, TKY'nin uygulanmasına ilişkin faktörler baz alınarak karşılaştırıldığında (Bkz. Tablo 7.49), TKY'nin yarattığı kültürel değişim; kalite stratejisinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi; bilgisayar teknolojisinin kullanılması; takım çalışmaları; tedarikçi seçiminde kalite önceliği ve karşılıklı destek; sağlık, spor, sanat ve eğitime katkı; toplumsal imaj ve başarı konularında kalite ödülüne aday olan firmaların daha etkin oldukları ortaya çıkmaktadır. Buna karşılık, tedarikçi seçme ve kalite değerlendirmenin, kalite ödülüne aday olmayan firmalarda daha etkin olduğu görülmektedir. Kalite ödülüne aday olan firmalarda tedarikçi seçiminde kaliteye öncelik verildiği (kalite fiyattan daha önemli bir seçme kriteridir ve kalite güvence sistemi olan tedarikçilere öncelik tanınır) ve tedarikçilerin katılımı sağlandığı için, tedarikçileri başka kriterlere göre seçmeye (üretim yeteneği, teslim

performansı) ve tedarikçilerden satın alınan ürün/hizmetlerin kalitesini değerlendirmeye pek fazla gerek kalmadığı düşünülmektedir. Bu nedenle aday olmayan firmalarla aralarında bu konuda farklılık ortaya çıkmaktadır. Diğer konularda da kalite ödülüne aday olan firmaların etkinliğinin saptanması, bugüne kadar kalite konusunda daha ciddi çalışmalar gerçekleştiren, kalite ödülü gibi bir yarışa katılan ve iddialı olan bu firmalar için beklenen bir sonuçtur. Toplumsal imaj ve başarı konusunda önde olmaları da, kalite ödülüne aday olan firmalardan bazılarının ödülü kazanmış olmaları, kazanamayan firmaların ise adaylıklarının çeşitli medya kanalları vasıtasıyla duyurulmuş olması nedeniyle doğal bir sonuçtur.

TKY'ni uyguladığını ifade eden imalat firmalarının uygulamaları, kalite ödülüne aday olma durumlarına göre, TKY'nin uygulanmasına ilişkin faktörler baz alınarak karşılaştırıldığında (Bkz. Tablo 7.50), TKY'nin yarattığı kültürel değişim; kalite stratejisinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi; iç müşteri tatmininin belirlenmesi ve artırılması; tedarikçi seçiminde kalite önceliği ve karşılıklı destek; müşteri beklentileri ve memnuniyetinin araştırılması; sağlık, spor, sanat ve eğitime katkı; firma kültüründeki değişimleri ve insan kaynaklarının kalitesini ölçme ve değerlendirme konularında kalite ödülüne aday olan firmaların daha etkin oldukları ortaya çıkmaktadır. Buna karşılık, tedarikçi seçme ve kalite değerlendirmenin, kalite ödülüne aday olmayan imalat firmalarında daha etkin olduğu görülmektedir. Kalite ödülüne aday olan imalat firmalarının etkin olduğu konular, kaliteyle ilgili daha yoğun çalışmalar içine girerek kalite ödülüne aday olmaları sebebiyle normal karşılanmaktadır. Bu firmalarda tedarikçi seçiminde kaliteye öncelik verildiği ve tedarikçilerin katılımı sağlandığı için, tedarikçileri başka kriterlere göre seçmeye ve tedarikçilerden satın alınan ürün/hizmetlerin kalitesini değerlendirmeye pek fazla gerek olmadığı ve bu nedenle ödüle aday olmayan imalat firmalarında tedarikçi seçme ve kalite değerlendirmenin daha etkin olduğu düşünülmektedir.

TKY'ni uyguladığını ifade eden hizmet firmalarının uygulamaları, kalite ödülüne aday olma durumlarına göre, TKY'nin uygulanmasına ilişkin faktörler baz alınarak karşılaştırıldığında (Bkz. Tablo 7.51), bilgisayar teknolojisinin kullanılması; takım çalışmaları; TKY'nin müşteriye bakışa ve müşteri memnuniyetine etkileri; toplumsal imaj ve başarı konularında kalite ödülüne aday olan hizmet firmalarının daha etkin oldukları ortaya çıkmaktadır. Bu olumlu farklılıkların da kalite ödülüne sahip olmak için yürütülen çalışmaların doğal bir sonucu olduğu düşünülmektedir.

TKY'ni uyguladığını ifade eden firmaların uygulamaları, yabancı ortaklı olma durumlarına göre, TKY'nin uygulanmasına ilişkin faktörler baz alınarak karşılaştırıldığında, herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır. Bu durum, TKY'nin yerli sermayeli firmalarda da, yabancı sermayeli firmalarla aynı etkinlikte uygulanmakta olduğunu ve yabancı ortakların TKY'nin uygulanması konusunda firmalarına artı bir getirisi olmadığını göstermektedir. Bu da, yabancı ortaklı firmaların başka konulardaki avantajlarının TKY'nin uygulanması konusunda söz konusu olmadığını, yerli sermayeli firmaların TKY'nin uygulanması konusunda yabancı ortaklı firmalarla aynı seviyede olduklarının bir göstergesidir.

TKY'ni uyguladığını ifade eden firmaların uygulamaları, yabancı ortak paylarına göre, TKY'nin uygulanmasına ilişkin faktörler baz alınarak karşılaştırıldığında (Bkz. Tablo 7.52), kalite stratejisinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi; takım çalışmaları; çalışanlara eğitim ve kaynak sağlama; tedarikçi seçiminde kalite önceliği ve karşılıklı destek; müşteri beklentileri ve memnuniyetinin araştırılması; yönetim ve kalite bilgi sisteminin performansını ölçme ve değerlendirme; müşteri tatminini ölçme ve değerlendirme konularında, yabancı ortak payı %50 veya daha az olan firmaların daha etkin olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum, yabancı ortak payı eşit ya da az olan firmaların TKY'nin uygulanması ile ilgili bazı unsurlara daha fazla odaklanmış olduklarının bir göstergesidir. Yabancı sermaye payı fazla olan firmaların, az olan firmalara göre pazarlama konusunda daha fazla avantajlara sahip olabilecekleri düşünülmektedir. Bu nedenle yabancı sermaye payı eşit ya da az olan firmalar için, TKY'nde başarılı olmanın daha kritik bir önem taşıdığı düşünülmekte ve bazı konularda daha etkin olmaları doğal karşılanmaktadır.

TKY'ni uyguladığını ifade eden firmaların uygulamaları, ihracat yapma durumlarına göre, TKY'nin uygulanmasına ilişkin faktörler baz alınarak karşılaştırıldığında (Bkz. Tablo 7.53), üst yönetimin kalite önceliği; kalite bilgilerinin elde edilmesi ve kullanılması; süreç yönetiminde önleyici yaklaşım; TKY'ne uygun insan kaynakları politikaları; tedarikçi seçiminde kalite önceliği ve karşılıklı destek; müşteri beklentilerinin karşılanması; sağlık, spor, sanat ve eğitime katkı konularında ihracat yapan firmaların daha etkin olduğu ortaya çıkmıştır. İhracat yapan firmaların içinde bulundukları hem iç hem de dış rakabet koşulları nedeniyle TKY'nin bazı faktörlerinde daha etkin olmaları doğal karşılanmaktadır. Buna karşılık, iç ve dış

kaynaklardan bilginin toplanması ve kullanılması ile müşteri beklentileri ve memnuniyetinin araştırılması konularında ihracat yapmayan firmaların daha etkin olduğu görülmektedir. İhracat yapan firmalarda, dış rakiplerden ve dış ülkelerdeki müşterilerden bilgi toplanması, bu müşterilerin beklentileri ve memnuniyetinin araştırılması daha fazla kaynak ve çaba gerektirmekte olup daha zordur. Bu nedenle ihracat yapmayan firmaların, bu konularda daha etkin çalışmalar yürütebildikleri düşünülmektedir.

TKY'ni uyguladığını ifade eden ve ihracat yapan firmaların uygulamaları, ihracat paylarına göre, TKY'nin uygulanmasına ilişkin faktörler baz alınarak karşılaştırıldığında (Bkz. Tablo 7.54), kalite bilgilerinin elde edilmesi ve kullanılması; iç müşteri tatmininin belirlenmesi ve artırılması; müşteri beklentileri ve memnuniyetinin araştırılması; müşteri tatminini ölçme ve değerlendirme konularında ihracat payı %25'den fazla olan firmaların daha etkin oldukları görülmektedir. İhracat payı fazla olan firmalarda, ihracat payı az olan firmalara göre dış pazarlarda rekabet edebilmek ve dolayısıyla, dış ülkelerdeki müşterilerin memnuniyetini sağlamak daha fazla önem taşımaktadır. Üretiminin önemli bir kısmını ihraç eden bu firmalar için, dış pazarlarda başarısızlığa uğramak çok sarsıcı sonuçlar doğuracaktır. Bu nedenle daha fazla müşteri odaklı olmak zorundadırlar. Müşteri tatmininin sağlanması ise, iç müşteri tatmini sağlanmaksızın gerçekleştirilebilecek bir başarı değildir. Ayrıca müşteri tatminin sağlanmasında kalite bilgilerini elde edebilme ve kullanabilmenin kritik bir önemi vardır. Bu nedenle bu konularda ihracat payı fazla olan firmaların daha duyarlı ve etkin oldukları düşünülmektedir.

TKY'ni uyguladığını ifade eden imalat firmalarının uygulamaları, faaliyetlerinin ISO 14000 çevre standartlarına uygunluk durumlarına göre, TKY'nin uygulanmasına ilişkin faktörler baz alınarak karşılaştırıldığında (Bkz. Tablo 7.55), kalite bilgilerinin elde edilmesi ve kullanılması; süreçlerin tanımlanması, değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi; istatistiksel süreç kontrolün uygulanması; iç müşteri tatmininin belirlenmesi ve artırılması; tedarikçi seçiminde kalite önceliği ve karşılıklı destek; müşteri beklentileri ve memnuniyetinin araştırılması; sağlık, spor, sanat ve eğitime katkı; çevre ve tüm kaynakların (insan dahil) korunması; müşteri tatminini ölçme ve değerlendirme konularında ISO 14000 belgesi olan firmaların daha etkin olduğu ortaya çıkmıştır. ISO 14000 belgesi olan firmalarda çevre bilinci diğer firmalara göre

çok daha fazla gelişmiştir. Bu nedenle, çevre ve tüm kaynakların korunması faktöründe farklılık ortaya çıkması gayet doğal bir sonuçtur. Bu firmaların çevre ve kaynaklar konusunda gösterdikleri özen ve hassasiyet, firma içinde gereken düzenlemeleri yapmaları ve ISO 14000 belgesi almaları nedeniyle tartışılmaz bir gerçektir. ISO 14000 belgesi olan firmaların aynı zamanda diğer konularda da daha etkin olmaları, bu firmalarda kalite bilincinin daha gelişmiş olduğunu ve TKY'nin uygulanmasıyla ilgili bazı konulara daha fazla yoğunlaştıklarını göstermektedir. Bu durum, 'çevre bilincinin gelişmesi kaliteye daha fazla odaklanmayı beraberinde getirir' şeklinde yorumlanabileceği gibi, 'kalite bilincinin gelişmesi çevresel kalite anlayışına öncülük etmektedir' şeklinde de yorumlanabilir.

TKY'ni uyguladığını ifade eden firmaların uygulamaları, kuruluş yıllarına göre, TKY'nin uygulanmasına ilişkin faktörler baz alınarak karşılaştırıldığında (Bkz. Tablo 7.56), takım çalışmaları ile tedarikçi seçiminde kalite önceliği ve karşılıklı destek konularında 1970-1979 yılları arasında kurulan firmaların en etkin olduğu görülmektedir. Bunlar çok genç firmalar olmadıkları için, bu firmalarda birçok sistemin işleyişinin düzene girdiği, belirli konularda önemli tecrübeler kazanıldığı ve belirli bir olgunluk seviyesine ulaşıldığı düşünülmektedir. Buna karşılık çok yaşlı firmalar olmadıkları için, henüz köklü ve değiştirilmesi zor alışkanlıkların ve ataletin oluşmadığı da düşünülmektedir. Bu firmaların TKY'ni uygulamayla ilgili bazı konularda diğer firmalardan daha etkin olmaları, hem yaşlı hem de genç firmaların avantajlarına sahip olmalarının bir sonucu olarak yorumlanmaktadır.

8.2. Öneriler

Bu kısımda öncelikle firmalara önerilerde bulunulmakta, daha sonra ise TKY konusunda yapılabilecek araştırmalar konusunda araştırmacılara ışık tutulmaktadır.

8.2.1. Firmalara Öneriler

TKY, her sektörden, her büyüklükteki firmanın uygulayabileceği ve başarabileceği bir yönetim tarzıdır. Ancak ne yazık ki ülkemizde henüz bir avuç firmanın bu yönetim tarzını benimsediği görülmektedir. Bu nedenle TKY'ni uygulayan ve

uygulamayan firmalar için farklı önerilerde bulunmak ve bu önerileri gruplandırmakta yarar vardır.

8.2.1.1. TKY'ni Uygulamayan Firmalara Öneriler

Günümüzde rekabet koşulları giderek daha da zorlaşmakta ve kalite rekabetin vazgeçilmez unsuru haline gelmektedir. Kaliteye gereken önemi vermeyen firmalar, çok yakın bir gelecekte çok ciddi sorunlarla karşı karşıya kalacaklardır. TKY'ni uygulamayan firmalarda, kaliteyle ilgili sınırlı ve bölük pörçük çalışmalar yapılması, belki bugün için yeterli görülüyor olabilir. Ancak bu çalışmalardan önemli sonuçlar elde edileceğinin beklenmesi fazla iyimser bir yaklaşımdır. Bu durum firmaların kendilerini kandırmalarını sağlamakta ve onlara zaman kaybettirmektedir.

TKY'ni uygulamayan ancak kaliteye biraz olsun dikkat eden firmalarda, sadece ürün/hizmet kalitesi ön plandadır. Ürün/hizmet kalitesini arttırmak istenmekte ve bu nedenle ufak tefek çalışmalar yapılmaktadır. Ancak bir ürün ya da hizmetin kalitesinin, ürüne/hizmete değer katan halkalardan oluşan bütünleşik faaliyetler sonucunda ortaya çıktığı bilinmemekte ya da gözardı edilmektedir. Tüm konularda (tedarikçiler, süreçler, çalışanlar, ...) gereken iyileştirmeler yapılmadığı takdirde ürünün/hizmetin kalitesini iyileştirmek mümkün değildir. Bu nedenle TKY'ni uygulamayan firmalara eğer varlıklarını devam ettirmek istiyorlarsa, bir an önce TKY'ne geçmeleri önerilmektedir.

TKY'ne geçmeyi, firmaya getireceği maliyetler nedeniyle düşünmeyen firmalar da söz konusudur. Bu firmalara önerimiz, TKY'ni bir yatırım olarak görmeleridir. Her yatırım başlangıçta belli bir maliyet getirmekte ve yatırımın belli bir süre sonra geri dönüşü beklenmektedir. Başka konularda yatırım yapan firmaların, TKY gibi onları çok ayrıcalıklı konumlara taşıyabilecek olan bir yönetim tarzına yatırım yapmamaları büyük bir hatadır.

Firmalar için yeni ve hakkında bilgi sahibi olmadıkları her konunun başlangıçta ürkütücü olması çok doğaldır. Ancak her konuda olduğu gibi bu konuda da, bilgi toplamak ve bilgi sahibi olmaya çalışmak, konuyla ilgili önyargı, korku ve endişeleri en aza indirecektir. Firmaların TKY'ni uygulama konusunda ihtiyaç hissettikleri takdirde akademisyenlere danışmaları, TKY'ni tam ve doğru olarak uygulayabilmeleri açısından büyük önem taşımaktadır. Bu konuda yeterli bilgi sahibi

olmadığı halde, danışmanlık hizmeti veren birçok firmanın mevcut olduğu gözönüne alındığında, en doğru ve en kapsamlı bilgiye sahip olan ve gelişmeleri yakından takip eden akademisyenlere en güvenilir kaynak olarak danışılması önemle tavsiye edilmektedir. Başlangıçta TKY ile ilgili doğru kaynaklar referans alınmadığı takdirde, ne uygulanan yönetim tarzının TKY olduğu söylenebilir, ne de bu yönetimden TKY'nin sonuçları beklenebilir.

8.2.1.2. TKY'ni Uygulayan Firmalara Öneriler

Türkiye'de TKY'ni uyguladığını ifade eden firmaların uygulamalarını incelediğimizde, uygulamayla ilgili bütün konularda eksiklikler olduğu göze çarpmaktadır. Bütün firmaların uygulamaları birbirinden farklıdır. Dolayısıyla her firmanın uygulamada daha etkin ve daha yetersiz olduğu unsurlar mevcuttur. Ancak firmaların uygulamalarına genel olarak bakıldığında en fazla eksiklik görülen konuların,

1. üst yönetimin vizyonu, kalite liderliği, kaliteye bağlılık ve desteği
2. kalite bilgi sistemi
3. süreç yönetimi
4. tasarım kalitesinin yönetimi
5. tedarikçi kalitesinin yönetimi
6. toplumsal sorumluluk ve etki
7. kalite iyileştirme ölçme ve değerlendirme sistemleri

olduğu görülmektedir. Bu konularla ilgili olarak uygulanması gereken unsurların dörtte birinden fazlasının yeterince uygulanmamakta olduğu dikkat çekmektedir. TKY'ni uygulayan firmaların, özellikle bu konulardaki çalışmalarına daha dikkatli yaklaşmaları ve çalışmalarını derinleştirmeleri önerilmektedir. TKY'ni uygulamakta olan firmaların eksikliklerini kapatmamaları halinde, TKY'nin başarısı ciddi olarak tehlikeye girecek ve TKY'nden beklenen faydalar elde edilemeyecektir.

Geçmişte TKY'ne başladığı halde, uygulamada yapılan hatalar nedeniyle başarısızlığa uğrayan ve TKY'ni uygulamaktan vazgeçen firmalar mevcuttur. Bu durumun, halen TKY'ni uygulamakta olan firmalar tarafından dikkate alınması, çalışmaların titizlikle yürütülmesi ve eksikliklerin kısa sürede tamamlanması gerekmektedir. TKY'nin bütün unsurları tam ve doğru olarak uygulanmadığı takdirde, uygulanan yönetim tarzı TKY olmayacaktır. Bu durumda elbette ki,

TKY'nden beklenen faydalar da elde edilemeyecektir. Yanlış uygulamalar sonucunda beklenen faydalar elde edilmediği takdirde, bunu TKY'ne maletmek ve TKY'nin aslında gerçeklere uygun olmayan bir yönetim tarzı olduğunu savunmak, bu firmalara bir fayda getirmeyecektir. Tüm dünyada olduğu gibi, ülkemizde de TKY'ni bütünüyle uygulayan ve bu sayede çok önemli kazanımlar elde eden firmalarımızın mevcut olması, TKY'nin ne kadar önemli ve etkin bir yönetim tarzı olduğuna çok güzel bir örnek teşkil etmektedir. Bu nedenle, TKY'ni uygulamakta eksiklikleri olan ve bazı zorluklar çeken firmaların, çalışmalarını yılmadan sürdürmeleri ve bu firmaları örnek almaları önemle tavsiye edilmektedir.

8.2.2. Araştırmacılara Öneriler

Türkiye'de TKY'nin uygulanması konusunda yapılan bu araştırma, bu konuda daha sonra yapılacak araştırmalara öncülük edecek bazı önemli sonuçları da beraberinde getirmektedir. Ülkemizde TKY'nin uygulanması konusunda yapılabilecek araştırma önerilerini şu şekilde sıralamak mümkündür :

- TKY'nin uygulanması konusunda geliştirilen sentez model içinde yer alan 11 değişkenin her birinin, ayrı ayrı araştırma konuları olarak ele alınması mümkündür. Ele alınan herhangi bir değişkeni ölçmek amacıyla, bu araştırmada kalite konusundaki en yetkili kişilere yönelik olarak geliştirilmiş olan ifadeler, firmalar içinde çeşitli kademelerde çalışanların yanıtlayabilecekleri şekilde değiştirilebilir ve genişletilebilirler. Firmaların üst yönetimleri, orta kademe yönetimleri ve çalışanları tarafından yanıtlanabilecek şekilde geliştirilen soru formları kullanılarak, TKY'ni uygulayan firmaların ele alınan değişkenle ilgili uygulamaları daha detaylı bir şekilde incelenebilir. Ayrıca ele alınan değişkenle ilgili sonuçları ölçmek amacıyla, sonuçlara yönelik ayrı bir soru formu geliştirilerek firmaların TKY'ni uygulamalarıyla, elde ettikleri sonuçlar arasında bağlantılar kurulabilir ve TKY'nin sonuçları ortaya çıkarılabilir. Ancak sonuçları ortaya çıkarmaya yönelik bir çalışmada, TKY'ni uygulayan firmaların tümünün değil, sadece en az beş yıl gibi bir süredir TKY'ni uygulayan firmaların ele alınması gerekmektedir. Aksi takdirde elde edilen sonuçlar sağlıklı olmayacaktır.
- TKY'nin uygulanması konusunda yapılan bu araştırma, TKY'nin günümüzde Türkiye'de uygulanma durumunu sergilemektedir. Birkaç yıl sonra yeniden

tekrarlanarak, TKY'nin o yıllar için Türkiye'de uygulanma durumu incelenebilir. Böylelikle geçen süre içinde Türkiye'de TKY'nin uygulanması konusunda meydana gelen değişiklikler ve katedilen mesafeler ortaya çıkarılabilir. Elde edilen sonuçlar değerlendirilerek, TKY'nin Türkiye'deki geleceğine yönelik projeksiyonlarda bulunulabilir. Böyle bir araştırmanın yapılabilmesi için, öncelikle o tarihte TKY'ni uygulayan firmaları belirlemeye yönelik yeni bir ön araştırma yapılması gerekmektedir. Geçen süre zarfında, TKY'ne yeni geçen firmalar olabileceği gibi, hatalı uygulamalar nedeniyle TKY'ni uygulamaktan vazgeçen firmalar da söz konusu olabilir.

Bu araştırma önerilerinin haricinde, üniversitelerde TKY'nin öneminin vurgulanması ve geleceğin yöneticileri olan öğrencilerin TKY konusunda yeterli bilgilerle donatılmaları önerilmektedir. Her konuda olduğu gibi, bu konuda da yeterli bilginin üniversitelerimizde verilmesinin, firmalarımızın ve ülkemizin geleceği açısından büyük önem taşıdığına inanılmaktadır.

BÖLÜM 9. SONUÇLAR

Türkiye'de TKY'ni uyguladığını ifade eden firmalar üzerinde yapılan bu araştırmada, araştırmanın amaçları doğrultusunda gereken incelemeler yapılmış, elde edilen bulgular ortaya koyulmuş ve değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlar çok genel olarak aşağıda özetlenmektedir.

1. Ülkemizde TKY'ni uyguladığını ifade eden firmalar içinde imalat firmalarının (%62.7), 1960'larda kurulan firmaların (%25.3), küçük ve orta ölçekli firmaların (%52), ISO 9000 kalite güvence sistemi olan firmaların (%84), ISO 14000 çevre standartlarına uygunluk belgesi olmayan firmaların (%89.3), 1993 ve sonrasında TKY'ne geçen firmaların (%73.3), Tüsiad-KalDer kalite ödülüne aday olan firmaların (%56), yerli sermayeli firmaların (%57.3) ve ihracat yapan firmaların (%78.7) çoğunlukta oldukları ortaya çıkmıştır.
2. Yapılan ki-kare testleri sonucunda;
 - kalite güvence sistemlerine sahip olma durumu ile sektör
 - Tüsiad-KalDer kalite ödülüne aday olma durumu ile sektör
 - TKY'ne geçiş tarihleri ile firma ölçeği arasında anlamlı ilişkiler ortaya çıkmıştır.

TKY'ni uyguladığını ifade eden imalat firmalarının, kalite güvence sistemlerine sahip olma ve kalite ödülüne başvurma konusunda hizmet firmalarından daha etkin oldukları görülmektedir. Büyük ölçekli firmaların ise, TKY'ne geçme konusunda KOBİ'lerden daha erken davrandıkları; 1993 öncesinde TKY'ne geçen firmalar içinde büyük ölçekli firmaların, 1993 ve sonrasında TKY'ne geçen firmalar içinde ise KOBİ'lerin çoğunlukta oldukları ortaya çıkmıştır.

3. Ülkemizde TKY'ni uyguladığını ifade eden firmaları TKY'ni uygulamaya yönelten en yaygın nedenlerin; 'vizyonların yarattığı değişim isteği', 'rekabet', 'müşteri', 'TKY'nin bir reklam unsuru olması' ve 'kalite güvence sistemlerinin etkisi' değişkenlerine ilişkin nedenler olduğu ortaya çıkmıştır. Bu değişkenlere bağlı unsurlardan bazıları firmaların yarından fazlasında TKY'ne geçişte etken

olurken, 'firma içinde yaşanan sorunlar' değişkenine bağlı unsurların, firmaların yarından azında etken olduğu saptanmıştır. Ayrıca, 'vizyonların yarattığı değişim isteği', 'rekabet' ve 'müşteri' değişkenlerine ilişkin bazı nedenlerin en önemli geçiş nedenleri olduğu ortaya çıkmıştır.

4. Ülkemizde TKY'ni uyguladığını ifade eden firmaların TKY'ne geçiş nedenlerinde, dahil oldukları sektörlerle, firma ölçeğine, TKY'ne geçiş tarihlerine, kalite ödülüne adaylık durumlarına, yabancı ortaklı olma durumlarına, yabancı ortaklı firmaların yabancı ortaklık paylarına, ihracat yapma durumlarına, ihracat yapan firmaların ihracat paylarına, kuruluş yıllarına göre bazı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Bu farklılıklar incelenmiş ve değerlendirilmiştir. Kısacası, firma özelliklerine ilişkin değişkenlerin TKY'ne geçiş nedenleri üzerinde etkili olduğu saptanmıştır.

5. Ülkemizde TKY'ni uyguladığını ifade eden firmaların uygulamaları incelendiğinde;

- üst yönetimin vizyonu, kalite liderliği, kaliteye bağlılık ve desteği ile ilgili unsurların %50'sinin
- kalite bilgi sistemi ile ilgili unsurların %65'inin
- süreç yönetimi ile ilgili unsurların %45'inin
- tasarım kalitesinin yönetimi ile ilgili unsurların %50'sinin
- tedarikçi kalitesinin yönetimi ile ilgili unsurların %54'ünün
- toplumsal sorumluluk ve etki ile ilgili unsurların %58'inin
- kalite iyileştirme ölçme ve değerlendirme sistemleri ile ilgili unsurların %50'sinin yerleşmiş olduğu saptanmıştır.

Firmaların bu konulardaki uygulamalarında önemli eksiklikleri olduğu tespit edilmiştir. Buna karşılık firmalarda,

- kurumsal kalite kültürü ile ilgili unsurların %83'ünün
- stratejik kalite yönetimi ile ilgili unsurların %76'sının
- insan kaynakları yönetimi ile ilgili unsurların %77'sinin
- müşteri odaklı kalite yönetimi ile ilgili unsurların %85'inin yerleşmiş olduğu saptanmıştır.

Firmaların bu konulardaki uygulamalarında da eksikleri olmakla birlikte, diğer konulara nazaran daha etkin oldukları tespit edilmiştir.

6. Ülkemizde TKY'ni uyguladığını ifade eden firmaların uygulamalarında, dahil oldukları sektörler, firma ölçeğine, kalite güvence sistemine sahip olma durumuna, TKY'ne geçiş tarihlerine, kalite ödülüne adaylık durumlarına, imalat firmalarının kalite ödülüne adaylık durumlarına, hizmet firmalarının kalite ödülüne adaylık durumlarına, yabancı ortak paylarına, ihracat yapma durumlarına, ihracat paylarına, imalat firmalarının faaliyetlerinin çevre standartlarına uygunluk durumlarına, kuruluş yıllarına göre bazı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Bu farklılıklar incelenmiş ve değerlendirilmiştir. Kısacası, firma özelliklerine ilişkin değişkenlerin TKY'nin uygulanması üzerinde etkili olduğu saptanmıştır.

TKY firmaların gittikçe zorlaşan rekabet koşullarında ayakta kalabilmelerini sağlayacak en etkin yönetim tarzıdır. Bu gerçek TKY'ni uygulamayan firmalar tarafından er ya da geç farkedilecektir. Organizasyonların başarılı olabilmeleri açısından büyük önem taşıyan faktörlerden biri, çevrelerinde meydana gelen değişimlere karşı benimsedikleri tutumlardır. Reaktif ya da proaktif davranışlar göstermeleri onları çok farklı konumlara taşıyabilmektedir. Proaktif davranış içinde olan, kalitenin önemini ve TKY'nin sağlayacağı avantajları görerek bir an önce TKY'ne geçen firmalar, diğer firmalar karşısında önemli üstünlükler elde edeceklerdir. Reaktif davranış içinde olan firmalar ise, gerçekten çok ciddi problemlerle karşılaştıklarında çözüm arayışları içine gireceklerdir. Büyük olasılıkla TKY'ne geçseler bile, TKY'ne daha önce geçen ve önemli kazanımlar elde eden rakipleri karşısında, kaybettikleri zaman nedeniyle büyük bir dezavantaja sahip olacaklardır. Bu nedenle kalitenin stratejik öneminin bilincine çok geç olmadan varmak ve TKY'ni benimsemek gerekmektedir.

TKY'ni uygulayan firmaların ise eksikliklerini tamamlayarak TKY'ni tam anlamıyla uygulamaları gerekmektedir. Literatürde TKY'ni uygulamadaki hatalar yüzünden başarısızlığa uğramış firmalarla ilgili araştırmalar bulunmakta ve TKY'nin başarısızlık nedenleriyle ilgili çok sayıda makale yer almaktadır. Bu çalışmalarda, TKY prensiplerinin ve kurallarının tam anlamıyla yerine getirilmemesinin başarısızlığa neden olduğuna dikkat çekilmektedir. Firmaları avantajlı konumlara taşıma konusunda iddialı olan TKY'nin başarıya ulaşabilmesi için, toplam kalite felsefesi ve TKY prensiplerinin (herkesin katılımı, sürekli iyileştirme, müşteri odaklılık ve müşteri tatmini) her zaman için gözönünde tutulması ve atılan her adımda bu

prensipere bağı kalmaya özen gösterilmesi şarttır. TKY'nin uygulanmasına ilişkin bulgular, TKY'nin prensipleri gözönüne alınarak değerlendirildiğinde, aşağıdaki sonuçlar ortaya çıkmaktadır :

1. Firmaların herkesin katılımını sağlayabilmeleri, organizasyon yapılarını TKY'ne uygun hale getirmeleri ile mümkündür. Bu amaçla, takım çalışmalarından yararlanılmalıdır. Firma içinde bulunan herkesin (çalışanlar, yöneticiler) takımlara dahil olarak ortak hedefler etrafında bir araya gelmesiyle, hem fonksiyonel hem de organizasyonel katmanlar arası duvarlar ortadan kalkmakta, yaratıcılık ve verimliliği arttırmaya çok elverişli bir ortam yaratılmaktadır. Bu araştırmada, herkesin en azından bir takımda yer alması, takımların periyodik olarak toplanması ve takım çalışmalarının ödüllendirilmesi konularında önemli eksiklikler olduğu göze çarpmaktadır. Bu eksiklikler giderilmediği takdirde, herkesin katılımı sağlanamayacak, TKY'nin gerek duyduğu organizasyonel altyapı oluşturulamayacak ve TKY'nin başarısı önemli ölçüde etkilenecektir.
2. Firmalarda sürekli iyileştirme prensibinin uygulanabilmesi için, organizasyonda bulunan tüm insanların, süreçlerin, ürün ve hizmetlerin bir bütün olarak iyileştirilmesi ve bu iyileştirmelerin süreklilik kazanması gerekmektedir. İnsanların iyileştirilmesinde eğitimden, süreçlerin ve ürünlerin/hizmetlerin iyileştirilmesinde de uygun iyileştirme tekniklerinden yararlanılmalıdır. Bu araştırmada, firmaların eğitim konusundaki uygulamalarının genellikle olumlu olduğu ortaya çıkmıştır. Buna karşılık süreçlerin iyileştirilmesiyle ilgili uygulamalarda, süreçlerin tasarlanması, süreç iyileştirme metotlarının tanımlanması ve süreç iyileştirme önceliklerinin belirlenmesi, her sürecin kendi yapısına uygun performans ölçütlerinin belirlenmesi ve bu ölçütler kullanılarak değerlendirilmesi, süreçlerin iyileştirilmesinde kıyaslamalar ve istatistiksel süreç kontrol tekniklerinden yararlanılması konularında önemli eksiklikler olduğu göze çarpmaktadır. Ürünlerin/hizmetlerin iyileştirilmesiyle ilgili olarak da, farklı görüş ve tecrübelerin tasarım sürecine dahil edilmesi ve ürün/hizmet kalitesine maliyetten daha fazla önem verilmesi konularında bir takım eksiklikler söz konusudur. Bu eksiklikler giderilmediği takdirde, tam anlamıyla kalite iyileştirmeden bahsedilemeyecektir. Kalite iyileştirme ölçme ve değerlendirme sistemlerine bakıldığında ise, süreç ve ürün/hizmet kalitesini ölçme ve değerlendirme konularındaki uygulamaların genellikle olumlu olduğu, buna

karşılık insan kaynaklarının kalitesi ölçme ve değerlendirme konularında ise eksiklikler bulunduğu göze çarpmaktadır. Kalite iyileştirmenin süreklilik kazanabilmesi için ölçme ve değerlendirmelerin her konuda ve tam anlamıyla yapılması ve elde edilecek sonuçlara göre gereken konularda iyileştirmelere devam edilmesi gerekmektedir. Aksi halde sürekli iyileştirme prensibinden söz edilemeyecektir.

3. Firmaların müşteri tatminini sağlayabilmek için öncelikle müşterilere odaklanması gerekmektedir. Müşteri tatmini, müşteri istek, ihtiyaç ve beklentilerinin ortaya çıkarılması ve daha sonra bunların karşılanması ile sağlanabilir. TKY'nde hem iç hem de dış müşterilerin tatmini hedeflenmektedir. İç müşteri tatmini sağlanamadığı takdirde bu durum ürün/hizmet kalitesine olumsuz bir şekilde yansıtacak ve dış müşteri memnuniyeti tam anlamıyla sağlanamayacaktır. Bu araştırmada, firmaların hem iç hem de dış müşterilere odaklanma ve müşteri tatmini konusundaki uygulamalarının genellikle olumlu olduğu ortaya çıkmıştır. Dış müşteri tatmininin sağlanmasında, iç müşteri tatmininin taşıdığı önemin asla gözardı edilmemesi ve hem iç hem de dış müşteri tatminini sağlamaya yönelik uygulamaların daha da geliştirilerek sürdürülmesi önerilmektedir.

TKY, sadece ürün ve hizmet kalitesine değil her konudaki kaliteye önem vermekte ve kalitenin bütün yönleriyle iyileştirilmesini hedeflemektedir. Sürekli iyileştirme ilkesi, TKY sürecinin de sürekli olarak iyileştirilmesini sağlamaktadır. Kendi kendini yenileyen ve sürekli olarak geliştiren bir yönetim tarzının, bir süre sonra eskimesi ve güncelliğini kaybetmesi mümkün değildir. Bu nedenle TKY'ni, sadece günün moda yönetim tarzı olarak kabul etmek büyük bir yanılgıdır. TKY bugünün olduğu kadar geleceğin de yönetim tarzı olacaktır.

TKY, bireysel, organizasyonel ve toplumsal çıkarları birlikte maksimize eden bir yönetim şeklidir. TKY uygulanan firmalarda, artan kalite bilinci nedeniyle büyük bir kültür değişimi yaşanmaktadır. Bu kültür değişimi TKY uygulamaları yaygınlaştıkça, bütün topluma yayılmakta ve toplumsal kültürün gelişmesini sağlamaktadır. Bu açıdan TKY, toplumsal kalite anlayışını geliştiren ve toplumun yaşam kalitesinin artırılmasına hizmet eden bir yönetim tarzıdır.

KAYNAKLAR

- [1] **Banks, J.**, 1989, Principles of Quality Control, John Wiley & Sons, New York.
- [2] **Bozkurt, R. ve Odaman, A.**, 1995, ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- [3] **Simmons, D.A.**, 1970, Practical Quality Control, Addison-Wessley Publishing Company, New York.
- [4] **Hutchins, G.B.**, 1991, Introduction to Quality Control, Assurance and Management, Macmillan Publishing Company, New York.
- [5] **Feigenbaum, A.V.**, 1991, Total Quality Control, McGraw-Hill International Edition (3. Edition), New York.
- [6] **Dhillon, B.S.**, 1985, Quality Control, Reliability and Engineering Design, Marcel Dekker Inc., New York.
- [7] **Moskowitz, H.**, 1993, Competing through quality : perspectives and research directions, in *perspectives in operations management : essays in honor of Elwood S. Buffa*, pp. 67-86, Ed. Sarin R.K., Kluwer Academic Publishers , Massachusetts.
- [8] **Golomski, W.A.J.**, 1994, Human aspects of Total Quality Management, in *Organization and Management of Advanced Manufacturing*, pp.103-119, Eds. Karwowski, W & Salvendy, G., John Wiley & Sons Inc., New York.
- [9] **Garvin, D.A.**, 1996, Competing on the eight dimensions of quality, *IEEE Engineering Management Review*, **24**, 15-23.
- [10] **Montgomery, D.C.**, 1991, Introduction to Statistical Quality Control, John Wiley & Sons, New York.
- [11] **Kavrakoğlu, İ.**, 1998, Toplam Kalite Yönetimi, KalDer Yayınları, İstanbul.
- [12] **Tuckman, A.**, 1994, The yellow brick road : Total Quality Management and the restructuring of organizational culture, *Organization Studies*, **15**, 727-751.
- [13] **Black, S.A. and Porter, L.J.**, 1996, Identification of the critical factors of TQM, *Decision Sciences*, **27**, 1-21.

- [14] **Kalite Derneği**, 1999, Ulusal Kalite Hareketi Kitapçığı, KalDer Yayınları, İstanbul.
- [15] **March, A.**, 1996, A note on quality : the views of Deming, Juran, and Crosby, *IEEE Engineering Management Review*, **24**, 6-14.
- [16] **Anderson, J.C., Rungtusanatham, M. and Schroeder, R.G.**, 1994, A theory of quality management underlying the Deming management method, *Academy of Management Review*, **19**, 472-509.
- [17] **Deming, W.E.**, 1996, Krizden Çıkış, KalDer Yayınları, İstanbul.
- [18] **Gorman, R.F. and Krehbiel, T.C.**, 1997, Quality management and sustainability, *Quality Management Journal*, **4**, 8-15.
- [19] **Juran, J.M.**, 1988, Juran on Planning for Quality, The Free Press, New York.
- [20] **Brown, A. and Wiele, T.**, 1996, Quality management self assessment in Australia, *Total Quality Management*, **7**, 293-307.
- [21] **Reeves, C.A. and Bednar D.A.**, 1994, Defining quality : alternatives and implications, *Academy of Management Review*, **19**, 419-445.
- [22] **Grandzol, J.R. and Gershon, M.**, 1997, Which TQM practices really matter : an empirical investigation, , *Quality Management Journal*, **4**, 43-59.
- [23] **Seawright, K.W. and Young S.T.**, 1996, A quality definition continuum, *Interfaces*, **26**, 107-113.
- [24] **Edosomwan , J.A.**, 1994, Managing for continuous improvement in quality and productivity, in *Organization and Management of Advanced Manufacturing*, pp.223-233, Eds. Karwowski, W & Salvendy, G., John Wiley & Sons Inc., New York.
- [25] **Connor, P.E.**, 1997, Total Quality Management : A selective commentary on its human dimensions, *Public Administration Review*, **57**, 501-509.
- [26] **Culp, G., Smith, A. and Abbott, J.**, 1993, Experiences with a consulting engineering application of TQM, *Engineering Management Journal*, **5**, 32- 38.
- [27] **Gorst, J., Kanji G. and Wallace, W.**, 1998, Providing customer satisfaction, *Total Quality Management*, **9**, 100-103.
- [28] **Belohlav, J.A.**, 1993, Quality, strategy, and competitiveness, *California Management Review*, **35**, 55-67.
- [29] **Ittner, C.D.**, 1994, An examination of the indirect productivity gains from quality improvement, *Production and Operations Management*, **3**, 153-169.

- [30] **Tatikonda, L.U. and Tatikonda, R.J.**, 1996, Measuring and reporting the cost of quality, *Production and Inventory Management Journal*, **37**, 1-7.
- [31] **Kordupleski, R.E., Rust, R.T. and Zahorik A.J.**, 1993, Why improving quality doesn't improve quality (or whatever happened to marketing?), *California Management Review*, **35**, 82-95.
- [32] **Madu, C.N., Kuei, C. and LIN, C.**, 1995, A comparative analysis of quality practice in manufacturing firms in the U.S. and Taiwan, *Decision Sciences*, **26**, 621-635.
- [33] **Ghobadian, A. and Gallear, D.N.**, 1996, Total Quality Management in SMEs, *Omega International Journal of Management Science*, **24**, 83-106.
- [34] **Aune, A.**, 1998, Quality and quality management at a crossroads, *Total Quality Management*, **9**, 6-12.
- [35] **Krieter, C.**, 1996, Total Quality Management versus Business Process Reengineering : Are academicians teaching what businesses are practicing ?, *Production and Inventory Management Journal*, **37**, 71-75.
- [36] **Roney, J.**, 1997, Cultural implications of implementing TQM in Poland, *Journal of World Business*, **32**, 152-168.
- [37] **Reed, R., Lemak, D.J. and Montgomery, J.C.**, 1996, Beyond process: TQM content and firm performance, *Academy of Management Review*, **21**, 173-202.
- [38] **Price, M.J. and Chen, E.E.**, 1993, Total Quality Management in a small, high-technology company, *California Management Review*, **35**, 96-117.
- [39] **Sitkin, S.B., Sutcliffe, K.M. and Schroeder, R.G.**, 1994, Distinguishing control from learning in Total Quality Management : A contingency perspective, *Academy of Management Review*, **19**, 537-564.
- [40] **Spencer, B.A.**, 1994, Models of organization and TQM : a comparison and critical evaluation, *Academy of Management Review*, **19**, 467-471.
- [41] **Samson, D.**, 1993, Total Quality Management in Australia : manufacturing and services, *Engineering Management Journal*, **5**, 11-16.
- [42] **Dean, J.W. and Bowen, D.E.**, 1994, Management theory and total quality: improving research and practice through theory development, *Academy of Management Review*, **19**, 392-418.
- [43] **Kanji, G.K.**, 1998, An innovative approach to make ISO 9000 standards more effective, *Total Quality Management*, **9**, 67-78.

- [44] **Dervitsiotis, K.N.**, 1998, The challenge of managing organizational change: exploring the relationship of re-engineering, developing learning organizations and Total Quality Management, *Total Quality Management*, **9**, 109-122.
- [45] **Waldman, D.A.**, 1994, The contributions of Total Quality Management to a theory of work performance, *Academy of Management Review*, **19**, 510-536.
- [46] **Hodgetts, R.M., Luthans, F. and Lee S.M.**, 1994, New paradigm organizations : from total quality to learning to world-class, *Organizational Dynamics*, **22**, 5-18.
- [47] **Gündoğan, M., Groves, G. and Kay, J.M.**, 1996, Total Quality Management : a way towards total integration, *Total Quality Management*, **7**, 379-384.
- [48] **Allender, H.D.**, 1994, Is reengineering compatible with Total Quality Management ?, *Industrial Engineering*, **26**, 41-42.
- [49] **Starr, R.F. and Hamilton W.R.**, 1993, Total Quality Management in the engineering services environment, *Engineering Management Journal*, **5**, 39-47.
- [50] **Parkin, M.A. and Parkin, R.**, 1996, The impact of TQM in UK SMEs, *Industrial Management & Data Systems*, **6**, 6-10.
- [51] **Hammer, M. and Champy, J.**, 1994, Değişim Mühendisliği İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto, Gençlik Yayınları A.Ş., İstanbul.
- [52] **Lemming, J. and Kasper, H.**, 1994, Competitive reactions to product quality improvements in industrial markets, *European Journal of Marketing*, **28**, 50-68.
- [53] **Taylor, W.A.**, 1996, Sectoral differences in Total Quality Management implementation : the influence of management mind-set, *Total Quality Management*, **7**, 235-248.
- [54] **Erertem, D.**, 1994, Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye'de uygulanması üzerine bir araştırma, *Yüksek Lisans Tezi*, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- [55] **Kolesar, P.J.**, 1993, Vision, values, milestones : Paul O'Neill starts total quality at Alcoa, *California Management Review*, **35**, 133-165.
- [56] **Dervitsiotis, K.N.**, 1997, An approach for relating total performance improvement with financial results, *Total Quality Management*, **8**, 67-82.

- [57] **Berry, T.H.**, 1991, *Managing the Total Quality Transformation*, McGraw-Hill Inc., New York.
- [58] **Schilit, W.K.**, 1994, The case against quality, *Business Horizons*, **37**, 27-34.
- [59] **Dervitsiotis, K.N.**, 1998, A new Total Quality Management frontier : getting ready to jump the curve, *Total Quality Management*, **9**, 56-61.
- [60] **Henderson, J. and McAdam, R.**, 1998, A more subjective approach to business improvement and organizational change evaluation, *Total Quality Management*, **9**, 116-120.
- [61] **Thompson, K.R.**, 1992, A conversation with Robert W. Galvin, *Organizational Dynamics*, spring, 56-69.
- [62] **Kano, N.**, 1993, A perspective on quality activities in American firms, *California Management Review*, **35**, 12-31.
- [63] **Klefsjö, B.**, 1995, Total Quality Management in Sweden, *Proceedings of the 2nd ISSAT International Conference*, Orlando, Florida, U.S.A., March 8-10.
- [64] **Aziz, Z.A., Chan, J.F. and Metcalfe, A.V.**, 1998, Use of quality practices in manufacturing industries in Malaysia, *Total Quality Management*, **9**, 13-16.
- [65] **Fountain, M.**, 1998, The target assessment model as an international standard for self-assessment, *Total Quality Management*, **9**, 95-99.
- [66] **Ahire, S.L., Golhar, D.Y. and Waller, M.A.**, 1996, Development and validation of TQM implementation constructs, *Decision Sciences*, **27**, 23-56.
- [67] **Quazi, H.A., Jemangin, J., Kit, L.W. and Kian C.L.**, 1998, Critical factors in quality management and guidelines for self-assessment : the case of Singapore, *Total Quality Management*, **9**, 35-55.
- [68] **Flynn, B.B., Schroeder, R.G. and Sakakibara, S.**, 1994, A framework for quality management research and an associated measurement instrument, *Journal of Operations Management*, **11**, 339-366.
- [69] **Flynn, B.B., Schroeder, R.G. and Sakakibara, S.**, 1995, The impact of quality management practices on performance and competitive advantage, *Decision Sciences*, **26**, 659-691.
- [70] **Anderson, J.C., Rungtusanatham, M., Schroeder, R.G. and Devaraj, S.**, 1995, A path analytic model of a theory of quality management underlying the Deming management method : Preliminary empirical findings, *Decision Sciences*, **26**, 637-658.

- [71] **Kanji, G.K.**, 1996, Implementation and pitfalls of Total Quality Management, *Total Quality Management*, 7, 331-343.
- [72] **Kanji, G.K. and Yui, H.**, 1997, Total quality culture, *Total Quality Management*, 8, 417-428.
- [73] **Porter, L.J. and Parker, A.J.**, 1993, Total Quality Management - the critical success factors, *Total Quality Management*, 4, 13-22.
- [74] **Ruggieri, A. and Merli, R.**, 1998, Critical factors for the implementation of Total Quality Management in Italy : an empirical analysis, *Total Quality Management*, 9, 210-212.
- [75] **Ahire, S.L., Landeros, R. and Golhar, D.Y.**, 1995, Total Quality Management A literature review and an agenda for future research, *Production and Operations Management*, 4, 277-293.
- [76] **Brown, M.G.**, 1993, Baldrige Award Winning Quality : How to Interpret the Malcolm Baldrige Award Criteria, ASQC Quality Press, Wisconsin.
- [77] **Kalite Derneği**, 2000, EFQM Mükemmellik Modeli 2000 kitapçığı, KalDer Yayınları, İstanbul.
- [78] **Cordeiro, W.P. and Turner, R.H.**, 1995, 20/30 Hindsight : managers must commit to TQM, *Interfaces*, 25, 104-112.
- [79] **Handfield, R. and Ghosh, S.**, 1994, Creating a quality culture through organizational change : a case analysis, *Journal of International Marketing*, 2, 7-36.
- [80] **Levin, L.S.**, 1993, The role of leadership in Total Quality Management, *Engineering Management Journal*, 5, 17-18.
- [81] **Tribus, M.**, 1998, Maintaining the quality spirit, *Total Quality Management*, 9, 223-229.
- [82] **Wells, R.**, 1998, E-Quality leadership, *Total Quality Management*, 9, 230-236.
- [83] **Anand, K.N.**, 1996, Quality strategy for the 1990s - the key is middle management, *Total Quality Management*, 7, 411-420.
- [84] **Looss, W.**, 1995, Vizyonların toplumsal uygulamaya geçirilmesi : bir yönetim görevi, *Vizyon Yönetimi*, s.6-11. Eds. Sollmann, U. & Heinze, R., Evrim Yayınevi, İstanbul.
- [85] **Sinclair, D. and Zairi, M.**, 1996, Assessing the effectiveness of performance measurement systems : a case study, *Total Quality Management*, 7, 367-378.

- [86] **KalDer Benchmarking Uzmanlık Grubu**, 1997, Kıyaslama (Benchmarking) 'Başkalarından Öğrenmek', KalDer Yayınları, İstanbul.
- [87] **Benson, R.F., Cunningham, S.P. and Leachman, R.C.**, 1995, Benchmarking manufacturing performance in the semiconductor industry, *Production and Operations Management*, **3**, 201-216.
- [88] **Day, R.G.**, 1998, Kalite Fonksiyon Yayılımı, Marshall Boya Yayınları, İstanbul.
- [89] **Martini, W.J.**, 1996, The electronic change request : applying TQM to the creative design process, *Production and Inventory Management Journal*, **37**, 1-6.
- [90] **Bursic, K.M. and Atman, C.J.**, 1997, Information gathering : a critical step for quality in the design process, *Quality Management Journal*, **4**, 60-75.
- [91] **Ermer, D.S. and Kniper, M.K.**, 1998, Delighting the customer : quality function deployment for quality service design, *Total Quality Management*, **9**, 86-91.
- [92] **Wilkinson, A. and Marchington, M.**, 1994, TOM : instant pudding for the personnel function ?, *Human Resources Management Journal*, **5**, 33-49.
- [93] **Gupta, Y.P. and Ash, D.**, 1994, Excellence at Rohm and Haas Kentucky: A case study of work-team introduction in manufacturing, *Production and Operations Management*, **3**, 186-200.
- [94] **Wong, W.Y.L.**, 1998, A holistic perspective on quality quests and quality gains: the role of environment, *Total Quality Management*, **9**, 241-245.
- [95] **Cole, R.E., Bacdayan, P. and White, B.J.**, 1993, Quality, participation, and competitiveness, *California Management Review*, **35**, 68-81.
- [96] **McCahon, C.S., Rys, M.J. and Ward, K.H.**, 1996, The impact of training technique on the difficulty of quality improvement problem solving, *Industrial Management & Data Systems*, **7**, 24-31.
- [97] **Niehoff, B.P. and Whitney-Bammerlin, D.L.**, 1995, Don't let your training process derail your journey to Total Quality Management, *Sam Advanced Management Journal*, **60**, 39-45.
- [98] **Schonberger, R.J.**, 1994, Human resource management lessons from a decade of Total Quality Management and Reengineering, *California Management Review*, **36**, 109-123.
- [99] **Burrill, C.W.**, 1996, Ten ways to kill a quality program, *IEEE Engineering Management Review*, **24**, 105-108.

- [100] Juhl, H.J., Kristensen, K., Dahlgaard, J.J. and Kanji, G.K., 1997, Empowerment and organizational structure, *Total Quality Management*, **8**, 103-111.
- [101] Yalowitz, J.S., Schroer, B.J. and Ziemke, M.C., 1993, Application of Deming's principles to evaluating professional staff members in R&D services companies, *Engineering Management Journal*, **5**, 27-30.
- [102] Symons, R.T., and Jacobs, R.A., 1995, A Total Quality Management - based incentive system supporting Total Quality Management implementation, *Production and Operations Management*, **4**, 228-241.
- [103] Oakland, J.S. and Oakland, S., 1998, The links between people management, customer satisfaction and business results, *Total Quality Management*, **9**, 185-190.
- [104] Zaludova, A.H., Legat, V. and Nenadal, J., 1998, Managing the quality of management training : the role of the index of client satisfaction, *Total Quality Management*, **9**, 246-250.
- [105] Eklöf, J.A. and Westlung, A., 1998, Customer satisfaction index and its role in quality management, *Total Quality Management*, **9**, 80-85.
- [106] Johnson, R.V., 1993, Refining operations management around Total Quality Management, in *perspectives in operations management : essays in honor of Elwood S. Buffa*, pp. 483-493, Ed. Sarin R.K., Kluwer Academic Publishers , Massachusetts.
- [107] Raiborn, C. and Payne, D., 1996, TOM : just what the ethicist ordered, *Journal of Business Ethics*, **15**, 963-972.
- [108] Karuppan, C.M., Karuppan, M. and Schaefer, I.M., 1996, Total safety management : a TQM approach to industrial safety, *Production and Inventory Management Journal*, **37**, 15-20.
- [109] Green, P.E.J., 1993, Environmental TQM, *Quality Progress*, **26**, 77-80.
- [110] Punter, L. and Gangneux, D., 1998, Social accountability : the most recent element to ensure Total Quality Management, *Total Quality Management*, **9**, 196-198.
- [111] Reimann, C.W. and Hertz, H.S., 1994, understanding the important differences between the Malcolm Baldrige National Quality Award and ISO 9000 registration, *Production and Operations Management*, **3**, 171-185.
- [112] Hill, W.J., 1992, Value through quality, *Quality Progress*, **25**, 31-33.

- [113] **Martin, R.**, 1997, Do we practise quality principles in the performance measurement of critical success factors ?, *Total Quality Management*, **8**, 429-444.
- [114] **Simpson, R., Meegan, S. and O'Neil, E.**, 1998, Embracing the feedback : an awards winner's experience, *Total Quality Management*, **9**, 214-218.
- [115] **Parlak, S.**, 1994, Sanayi işletmelerinde toplam kalite anlayışı ve uygulamaya ait örnekler, *Doktora Tezi*, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- [116] **Diken, A.**, 1995, Toplam Kalite Yönetimi ve hizmet sektöründe bir uygulama, *Doktora Tezi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- [117] **Demirkan, M.**, 1996, Toplam Kalite Yönetimi ve Türk endüstri ilişkileri sistemine etkileri, *Doktora Tezi*, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- [118] **Kahraman, F.**, 1994, İmalat sektöründe kalite güvencesi ve proses kontrol sistemlerinin belirlenmesi, *Doktora Tezi*, Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- [119] **Sevim, A.**, 1996, Toplam Kalite Yönetimi'nde bir araç olarak toplam kalite maliyet sisteminin kurulması ve bir uygulama, *Doktora Tezi*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- [120] **Ahire, S.L.**, 1996, An empirical investigation of quality management in small firms, *Production and Inventory Management Journal*, **37**, 44-50.
- [121] **Rao, S.S., Ragu-Nathan, T.S. and Solis, L.E.**, 1997, Does ISO 9000 have an effect on quality management practices ? An international empirical study, *Total Quality Management*, **8**, 335-346.
- [122] **Ahire, S.L.**, 1996, TQM age versus quality : an empirical investigation, *Production and Inventory Management Journal*, **37**, 18-23.
- [123] **Hendricks, K.B. and Singhal, V.R.**, 1997, Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance ? Empirical evidence from firms that have won quality awards, *Management Science*, **43**, 1258-1274.
- [124] **Hartz, O.**, 1998, Development of strategies for Total Quality Management in large industrial companies and small and medium-sized enterprises, *Total Quality Management*, **9**, 112-115.
- [125] **Taylor, W.A.**, 1996, Sectoral investigation of management mind-sets and management behaviours, *Total Quality Management*, **7**, 385-400.
- [126] **Özdamar, K.**, 1999, Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi - I, Etam Matbaası, Eskişehir.

- [127] **Peterson, R.A.**, 1994, A meta-analysis of Cronbach's Coefficient Alpha, *Journal of Consumer Research*, **21**, 381-391.



EK A

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANKET FORMU

A. Toplam Kalite Yönetimi'nin Firmada Uygulanma Nedenleri

Aşağıda maddeler halinde sıralanmış olan, Toplam Kalite Yönetimi (TKY)'nin uygulanmaya başlanmasında etken olabilecek nedenlerin, sizin firmanızda TKY'ne geçişe ne ölçüde neden olduğunu, aşağıdaki ölçeği kullanarak belirtiniz.

(1) Kesinlikle neden değildir (2) Bir neden sayılmaz (3) Fikrim yok (4) Bir nedendir (5) En önemli nedenlerden biridir

Lütfen her bir madde için düşüncenizi yansıtan en uygun rakamı işaretleyiniz.

1. Rekabet

- | | |
|---|---------------------|
| 1. Rekabet koşullarının giderek zorlaşması | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 2. Kalitenin, rekabetin en önemli unsuru haline gelmesi | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 3. Rakiplerin kalite üstünlükleri nedeniyle rekabet gücümüzün azalması | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 4. Yüksek olan rekabet gücümüzü, kalite artışı ile daha da arttırma isteğimiz | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 5. Pazar payımızın azalması | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 6. Türkiye'nin gümrük birliğine girme konusunun ciddiyet kazanması | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 7. Yabancı rakiplerin piyasaya girmeleri | (1) (2) (3) (4) (5) |

2. Müşteri

- | | |
|---|---------------------|
| 1. Müşterilerin kalite beklentilerinin değişmesi / artması | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 2. Müşterilerimizin şikayetlerinde artışlar olması | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 3. Müşteri beklentilerinin tam anlamıyla karşılanamaması nedeniyle müşteri kayıplarımız | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 4. Yüksek olan müşteri tatminimizi daha da arttırma isteğimiz | (1) (2) (3) (4) (5) |

3. Değişim

- | | |
|--|---------------------|
| 1. Firmamızın örgütsel amaç ve hedeflerinde radikal değişiklikler yapılması ve mevcut yönetim tarzı ile bu hedeflere ulaşılamayacağının farkedilmesi | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 2. Firmamızın üst düzey yönetiminin değişmesi | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 3. Firmamız hissedarlarının kurumlaşma istekleri | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 4. Yabancı ortaklarımızın TKY'ne geçmemiz konusundaki ısrarları | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 5. Dünya çapında bir şirket olma isteğimiz | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 6. Kendi alanımızda lider olma isteğimiz | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 7. Dış pazarlara açılmaya (ihracat yapmaya) karar vermemiz | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 8. Eleman sayımızı azaltma isteğimiz | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 9. Varlık sürdürebilmek için TKY'nin öneminin anlaşılması | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 10. Değişme ve gelişmeye duyduğumuz ihtiyaç ve özlem | (1) (2) (3) (4) (5) |

4. Sorunlar

1. Kurum içinde kalite kültürünün var olmaması nedeniyle sorunlar yaşamamız (1) (2) (3) (4) (5)
2. Üst yönetimin, kalitenin en önemli stratejik unsurlardan biri olduğunu gözardı etmesi (1) (2) (3) (4) (5)
3. Firma içinde bilgi toplanması ve akışının sağlanmasında sorunlar yaşamamız (1) (2) (3) (4) (5)
4. Süreç kavramının ve firmanın süreçlerinin bilinmemesinden kaynaklanan sorunlar yaşamamız (1) (2) (3) (4) (5)
5. Çalışanların kalite konusunda eğitimsiz olmaları nedeniyle sorunlar yaşamamız (1) (2) (3) (4) (5)
6. Çalışanlarda görülen motivasyon eksikliği nedeniyle sorunlar yaşamamız (1) (2) (3) (4) (5)
7. Çalışanların iş, ücret vb. tatminsizlikleri nedeniyle sorunlar yaşamamız (1) (2) (3) (4) (5)
8. Çalışanlarla yönetim arasındaki ilişkilerde sorunlar yaşamamız (1) (2) (3) (4) (5)
9. Tedarikçilerin kalite beklentilerimizi karşılayamamaları (1) (2) (3) (4) (5)
10. Toplumda arzu ettiğimiz firma imajını sağlayamamamız (1) (2) (3) (4) (5)
11. Yaptığımız iç değerlendirme sonuçlarının bizi değişime zorlaması (1) (2) (3) (4) (5)
12. Ürün/hizmet kalitemizin düşük olması (1) (2) (3) (4) (5)
13. Operasyonel (işlemlere ait) kalitemizin düşük olması (1) (2) (3) (4) (5)
14. Düşük kalitenin maliyetlerimizi arttırması (1) (2) (3) (4) (5)
15. Düşük kalitenin verimliliğimizi azaltması (1) (2) (3) (4) (5)
16. Kalite düşüklüğü nedeniyle hedeflediğimiz satış, kar, pazar payı vb. rakamlarına ulaşamamamız (1) (2) (3) (4) (5)
17. Firmanın başka nedenlerle bir kriz yaşaması sonucunda TKY'ne geçilmesi (1) (2) (3) (4) (5)

5. Reklam

1. TKY'nin her yerde adı geçen, güncel bir yönetim tarzı olmasının üzerimizde özendirici bir etki yaratması (1) (2) (3) (4) (5)
2. Rakiplerimizin TKY'ni uygulamaya başlamalarından haberdar olmamız (1) (2) (3) (4) (5)
3. Bazı firmaların TKY'nden büyük ölçüde fayda sağladıkları ile ilgili duyularımız (1) (2) (3) (4) (5)
4. TKY'ni uygulayan bir firma olarak medyada reklam yapma isteğimiz (1) (2) (3) (4) (5)
5. Firmamızın toplumdaki imajını güçlendirme ve prestijini arttırma isteğimiz (1) (2) (3) (4) (5)
6. Tüsiad-Kalder Kalite Ödülü'ne aday olma arzumuz (1) (2) (3) (4) (5)

6. Kalite Güvence Sistemleri

1. TKY'ni, kalite güvence sistemi sertifikası (ISO 9000, vb.) alabilmek için gerekli görmemiz (1) (2) (3) (4) (5)
2. Kalite güvence sistemine sahip olduğumuz halde, hedeflediğimiz kalite düzeyine ulaşamamamız (1) (2) (3) (4) (5)
3. Kalite güvence sistemine sahip olmak için yaptığımız çalışmaların, TKY'ne zemin hazırlaması ve TKY'ne kolaylıkla adapte olabileceğimiz düşüncesi (1) (2) (3) (4) (5)

B. Toplam Kalite Yönetimi'nin Firmada Uygulanması

Aşağıda maddeler halinde sıralanmış olan her bir ifadeyle ilgili düşüncelerinizi, aşağıdaki ölçeği kullanarak belirtiniz.

- (1) Kesinlikle katılmıyorum (2) Pek katılmıyorum (3) Kararsızım/fikrim yok
(4) Hemen hemen katılıyorum (5) Kesinlikle katılıyorum
Lütfen her bir madde için düşüncenizi yansıtan en uygun rakamı işaretleyiniz.

1. Kurumsal kalite kültürü

1. Firmamız içinde kaliteye dayanan bir değerler sistemi geçerlidir. (1) (2) (3) (4) (5)
2. Çalışanlarımız, kendilerini firmanın bir parçası olarak görmektedirler. (1) (2) (3) (4) (5)
3. Çalışanlarımızın, firmamız ve yaptıkları işle ilgili olumsuz düşünceleri olduğu, davranışlarından hissedilmektedir. (1) (2) (3) (4) (5)
4. Çalışanlarımız, kalitenin ve kalite iyileştirmenin kendilerinden ziyade, başkalarının sorumluluğu olduğuna inanmaktadırlar. (1) (2) (3) (4) (5)
5. Hataları yapılmadan önlemek firmamızın prensibi haline gelmiştir. (1) (2) (3) (4) (5)
6. TKY'ni uygulamaya başladıktan sonra, insanların çalışma tarzları ve aralarındaki ilişkilerde herhangi bir değişiklik olmamıştır. (1) (2) (3) (4) (5)
7. Çalışanlarımız iç müşteri kavramının bilinciyle çalışmaktadırlar. (1) (2) (3) (4) (5)
8. Çalışanlarımız takım çalışmalarını benimsemişlerdir. (1) (2) (3) (4) (5)
9. Firmamızda çalışan herkesin kararlara katılımı sağlanmaktadır. (1) (2) (3) (4) (5)
10. Her konudaki kalitenin (ürün, hizmet, süreç, insan, ...) sürekli olarak iyileştirilmesi, firmadaki herkes tarafından benimsenmiştir. (1) (2) (3) (4) (5)
11. Yapmaya çalıştığımız değişiklikler, çalışanlar tarafından tepkiyle karşılanmaktadır. (1) (2) (3) (4) (5)
12. Çalışanlarımız, müşteri memnuniyetinin önemini bilinciyle çalışmaktadırlar. (1) (2) (3) (4) (5)

2. Üst Yönetimin Vizyonu, Kalite Liderliği, Kaliteye Bağlılık ve Desteği

1. Firmamızın bugün ve gelecekte var olabilmesi için, taviz vermemesi gereken en önemli konu kalitedir. (1) (2) (3) (4) (5)
2. Üst düzey yöneticilerimizin hepsi, kalite konusunda liderlik sergilemektedirler. (1) (2) (3) (4) (5)
3. Tüm üst düzey yöneticilerimiz, kaliteden birinci derecede sorumlu olduklarını kabul etmektedirler. (1) (2) (3) (4) (5)
4. Firmamızda kalite ve TKY konusunda ilk eğitim alanlar, üst düzey yöneticilerdir. (1) (2) (3) (4) (5)
5. Üst yönetimimiz kalite toplantıları düzenleyerek, tüm çalışanları kalite iyileştirme sürecine katılmaları konusunda cesaretlendirmektedir. (1) (2) (3) (4) (5)
6. Üst yönetim, TKY'nin tamamıyla uygulanabilmesi için yeterli kaynakları ayırmıştır. (1) (2) (3) (4) (5)
7. Firmamızda, hangi kademede olursa olsun (işçi, memur, amir, müdür), kaliteye katkıda bulunan herkes ödüllendirilir. (1) (2) (3) (4) (5)
8. Firmamızda üst düzey yöneticilerin performansları değerlendirilirken, kalite konusundaki performansları önemli derecede dikkate alınır. (1) (2) (3) (4) (5)
9. Üst yönetimimiz için maliyetlerin düşürülmesi, kalitenin iyileştirilmesinden daha önemlidir. (1) (2) (3) (4) (5)
10. Üst yönetimimiz için finansal hedeflere ulaşmak, kalite hedeflerine ulaşmaktan daha önemlidir. (1) (2) (3) (4) (5)
11. Bütün orta kademe yöneticilerimizin, TKY'ne katılım ve desteği sağlanmıştır. (1) (2) (3) (4) (5)
12. Üst yönetimimiz, uzun dönemli kalite iyileştirme sürecini desteklemektedir. (1) (2) (3) (4) (5)

13. Üst yönetim toplantılarımızda bütün konular, kalite temel alınarak ele alınır. (1) (2) (3) (4) (5)
14. Üst yönetimimiz için, uzun dönemli hedeflere ulaşmak uğruna yaşanan kısa dönemli kayıplar önemli değildir. (1) (2) (3) (4) (5)

3. Stratejik Kalite Yönetimi

1. Kalite, stratejik önceliklerimizin ilk üçü arasında yer almaktadır. (1) (2) (3) (4) (5)
2. Firmamızın kalite politikası belirlenmiştir. (1) (2) (3) (4) (5)
3. Firmamızın, kaliteyi de içeren bir misyonu vardır. (1) (2) (3) (4) (5)
4. Kalite amaç ve hedeflerimiz tanımlanmıştır. (1) (2) (3) (4) (5)
5. Firmamızın kalite stratejisi tanımlanmıştır. (1) (2) (3) (4) (5)
6. Firmamızın misyonu, kalite politikası, amaçları, hedefleri ve stratejisi yazılıdır. (1) (2) (3) (4) (5)
7. Firmamızın misyonu, kalite politikası, amaçları, hedefleri ve stratejisi, bütün çalışanlar tarafından anlaşılacak kadar açık ve net olarak ifade edilmiştir. (1) (2) (3) (4) (5)
8. Firmamızın misyonu, kalite politikası, amaçları, hedefleri ve stratejisi bütün çalışanlar tarafından bilinmektedir. (1) (2) (3) (4) (5)
9. Firmamızın genel amaç ve hedefleri ile, kalite amaç ve hedefleri arasında uyumsuzluklar söz konusudur. (1) (2) (3) (4) (5)
10. Fonksiyonel yöneticilerimizin, kalite stratejisinin belirlenmesinde aktif bir rolü yoktur. (1) (2) (3) (4) (5)
11. Firmamızın kalite stratejisini belirlerken, çeşitli karar analiz tekniklerini yaygın olarak kullanırız. (1) (2) (3) (4) (5)
12. Firmamızın kalite stratejisini belirlerken, firmalar ve endüstrilerarası karşılaştırmaları dikkate alırız. (1) (2) (3) (4) (5)
13. Formal kriterlere göre düzenlenmiş, bir kalite performans değerlendirme sistemimiz vardır. (1) (2) (3) (4) (5)
14. Kalite stratejilerinin uygulanması ile kalite sonuçlarının gerçekleşmesi arasında geçen süreyi ölçmekte ve değerlendirmekteyiz. (1) (2) (3) (4) (5)
15. Firmamızda kaydedilen kalite artışı ile genel iş sonuçları arasında bağlantılar kurmaktayız. (1) (2) (3) (4) (5)
16. Kalite hedeflerine doğru kaydedilen ilerlemeler çalışanlar tarafından bilinmektedir. (1) (2) (3) (4) (5)
17. Firmamızda hedeflere ulaşmak için neler yapılması gerektiği pek açık değildir. (1) (2) (3) (4) (5)

4. Kalite Bilgi Sistemi

1. Firmamızda bütün süreçlerden veri toplanmaktadır. (1) (2) (3) (4) (5)
2. Topladığımız veriler, eksiksiz ve hatasızdır. (1) (2) (3) (4) (5)
3. Her zaman veri toplanabilmektedir. (1) (2) (3) (4) (5)
4. Süreçlerden toplanan verilerle kalite değerleri ve maliyetleri hesaplanmaktadır. (1) (2) (3) (4) (5)
5. Kalite bilgileri (kalite değerleri ve maliyetleri) istendiği an elde edilebilmektedir. (1) (2) (3) (4) (5)
6. Kalite bilgileri, süreçlerin iyileştirilmesi amacıyla kullanılmaktadır. (1) (2) (3) (4) (5)
7. Kalite bilgileri, problem çözme amacıyla çalışanlar tarafından kullanılmaktadır. (1) (2) (3) (4) (5)
8. Kalite bilgileri, yöneticiler tarafından karar vermek amacıyla kullanılmaktadır. (1) (2) (3) (4) (5)
9. Kalite bilgileri ışığında, iyileştirme öncelikleri belirlenmektedir. (1) (2) (3) (4) (5)
10. Rakiplerden bilgi toplanmaktadır. (1) (2) (3) (4) (5)

11. Müşterilerden bilgi toplanmaktadır. (1) (2) (3) (4) (5)
12. Tedarikçilerden bilgi toplanmaktadır. (1) (2) (3) (4) (5)
13. Çalışanlardan bilgi toplanmaktadır. (1) (2) (3) (4) (5)
14. Rakipler, müşteriler, tedarikçiler, çalışanlardan toplanan bilgiler, yönetsel kararların alınmasında aktif olarak kullanılmaktadır. (1) (2) (3) (4) (5)
15. Süreçlerimiz arasında sürekli olarak bilgi akışı vardır. (1) (2) (3) (4) (5)
16. Firmamızın süreçleri arasındaki bilgi akışı yavaştır. (1) (2) (3) (4) (5)
17. Firmamızın bütün süreçlerinde bilgisayar kullanılmaktadır. (1) (2) (3) (4) (5)
18. Firmamızda kullanılan bilgisayarlar bir bilgisayar ağıyla birbirlerine bağlıdır. (1) (2) (3) (4) (5)
19. Farklı süreçlerimizle ilgili bilgilere bilgisayar ağı vasıtasıyla ulaşabilmektedir. (1) (2) (3) (4) (5)
20. Çalışanlar gerektiği zaman istedikleri bilgiye ulaşmakta zorluk çekmektedirler. (1) (2) (3) (4) (5)
21. Anlık bilgilerin süreçlerimizden elde edilmesi ile hatalar önlenmektedir. (1) (2) (3) (4) (5)
22. Yönetim olarak, istediğimiz bilgiye anında ulaşabildiğimiz için, acil kararları kolaylıkla veririz. (1) (2) (3) (4) (5)
23. Firmamızın süreçleri arasında iletişim eksikliği nedeniyle sorunlar yaşanmaktadır. (1) (2) (3) (4) (5)

5. Süreç Yönetimi

1. Süreçlerimiz basit, sade ve kullanımı kolay olacak şekilde tasarlanmışlardır. (1) (2) (3) (4) (5)
2. Süreçlerimiz yazılı olarak tanımlanmıştır. (1) (2) (3) (4) (5)
3. Süreç tanımlarımız çalışanlar tarafından anlaşılacak kadar açıktır. (1) (2) (3) (4) (5)
4. Süreçlerimizin yazılı tanımları çalışanların bilgisine sunulmuştur. (1) (2) (3) (4) (5)
5. Süreçlerin değerlendirilmesinde performans ölçütleri kullanılmaktadır. (1) (2) (3) (4) (5)
6. Her sürecin kendi yapısına uygun performans ölçütleri belirlenmiştir. (1) (2) (3) (4) (5)
7. Çalışanlarımız, içinde bulundukları sürecin performans ölçütlerinin belirlenmesinde söz sahibidirler. (1) (2) (3) (4) (5)
8. Önemli süreçlerin genel performansımız üzerindeki etkileri incelenmekte ve değerlendirilmektedir. (1) (2) (3) (4) (5)
9. Firmamızın ürün/hizmetlerini, rakip ürün/hizmetlerle kıyaslarız (benchmarking). (1) (2) (3) (4) (5)
10. Firmamızın süreçleri ile rakip firmaların süreçlerini kıyaslarız. (1) (2) (3) (4) (5)
11. Süreçlerimizle, diğer endüstrilerdeki firmaların benzer süreçlerini kıyaslarız. (1) (2) (3) (4) (5)
12. Kıyaslama çalışmalarımız süreçlerimizin iyileştirilmesine katkıda bulunmuştur. (1) (2) (3) (4) (5)
13. Süreçlerimizin iyileştirme öncelik ve hedefleri belirlenirken, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, rakipler ve kıyaslamalardan elde edilen bilgiler dikkate alınır. (1) (2) (3) (4) (5)
14. Kalite gruplarımız tarafından süreç iyileştirme metotları tanımlanmakta ve süreçlerin iyileştirme öncelikleri belirlenmektedir. (1) (2) (3) (4) (5)
15. Süreç değişiklikleri nedeniyle çalışanların ilave bilgi ve becerilere sahip olmaları gerekiyorsa, uygulamaya geçmeden önce gerekli eğitimler verilmektedir. (1) (2) (3) (4) (5)
16. Yeni ya da değişen süreçlerin uygulamalarını güncel olarak takip ederiz. (1) (2) (3) (4) (5)
17. Süreçlerdeki değişkenlikleri azaltmak için istatistiksel süreç kontrol tekniklerini yaygın olarak kullanmaktayız. (1) (2) (3) (4) (5)

18. İstatistiksel süreç kontrol, ürün/hizmet kalitemizin artışında etkin rol oynamıştır. (1) (2) (3) (4) (5)
19. Çalışanlarımız istatistiksel süreç kontrol konusunda iyi eğitilmişlerdir. (1) (2) (3) (4) (5)
20. Çalışanlarımız, kaliteyle ilgili bir problem olduğunda üretimi/hizmeti derhal durdurma yetkisine sahiptirler. (1) (2) (3) (4) (5)
21. İşyeri planımız aynı süreç içindeki makina, malzeme ve ekipmanlar birbirlerine yakın olacak şekilde tasarlanmıştır. (1) (2) (3) (4) (5)
22. Değişen koşul ve ihtiyaçlara göre süreçlerimizin iyileştirilmesi, hiç bitmeyen bir çalışma olarak devam etmektedir. (1) (2) (3) (4) (5)

6. Tasarım Kalitesinin Yönetimi

1. Ürün/hizmet tasarımı yaparken, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin bütünüyle karşılanmasını sağlayacak unsurları, tasarımın içine dahil etmekteyiz. (1) (2) (3) (4) (5)
2. Firmamızda yeni ürün/hizmet maliyetini düşürmek, yeni ürün/hizmet kalitesine göre daha öncelikli bir konudur. (1) (2) (3) (4) (5)
3. Ürün/hizmet üretiminde çalışan elemanlar (işçi, memur, mühendis,...), tecrübe ve önerilerinden yararlanmak amacıyla tasarım sürecine dahil edilirler. (1) (2) (3) (4) (5)
4. Yaptığımız ürün/hizmet tasarımları, üretilebilecek/uygulanabilecek niteliktedir. (1) (2) (3) (4) (5)
5. Tasarım mühendislerimizin, üretim/hizmet tecrübeleri vardır. (1) (2) (3) (4) (5)
6. Bir tasarım grubunun içinde çeşitli fonksiyonel departmanlardan (pazarlama, satış, imalat, vb.) elemanlar bulunmaktadır. (1) (2) (3) (4) (5)

7. İnsan Kaynakları Yönetimi

1. Firmamızdaki herkesin kalite konusunda eğitimi için gereken kaynaklar ayrılmıştır. (1) (2) (3) (4) (5)
2. Firmamızda bulunan herkes, görevine uygun kalite eğitimi almaktadır. (1) (2) (3) (4) (5)
3. Çalışanlarımıza, problem çözme teknikleri konusunda eğitim verilmektedir. (1) (2) (3) (4) (5)
4. Çalışanlarımıza, yeni iş becerileri kazandırmak ve farklı görevleri yerine getirebilmelerini sağlamak amacıyla eğitim verilmektedir. (1) (2) (3) (4) (5)
5. Çalışanlarımız yaptıkları işin kalitesini kendileri denetlemektedirler. (1) (2) (3) (4) (5)
6. Firmamızda, çalışanlardan meydana gelen kalite iyileştirme/problem çözme takımları oluşturulmaktadır. (1) (2) (3) (4) (5)
7. Firmamızda çalışan herkes en azından bir takımda yer almaktadır. (1) (2) (3) (4) (5)
8. Takımlar periyodik olarak toplanmaktadırlar. (1) (2) (3) (4) (5)
9. Farklı bölümlerden gelen elemanlardan oluşan takımlarımız da bulunmaktadır. (1) (2) (3) (4) (5)
10. Takım toplantılarında, çalışanlar karşılaştıkları problemlerin nedenlerini tespit ederek çözümlerini yine kendileri belirlemektedirler. (1) (2) (3) (4) (5)
11. Takım toplantıları sırasında bir karara varılmadan önce, bütün takım üyelerinin fikir ve önerileri alınmakta ve değerlendirilmektedir. (1) (2) (3) (4) (5)
12. Çalışanların önerilerinin büyük bir kısmı uygulanmaktadır. (1) (2) (3) (4) (5)
13. Çalışanlara, tespit ettikleri kalite problemlerinin çözümlerini uygulamaya koymaları için gereken kaynaklar ve teknik yardım sağlanmaktadır. (1) (2) (3) (4) (5)
14. Takım toplantıları sayesinde, birçok problem çözülmüş ve iyileştirmeler yapılmıştır. (1) (2) (3) (4) (5)

15. Önerileriyle kalite iyileştirmeye katkıda bulunan çalışanlar, bireysel olarak ödüllendirilmektedir. (1) (2) (3) (4) (5)
16. Kalite konusundaki parlak fikirleri nedeniyle takımlar ödüllendirilmektedir. (1) (2) (3) (4) (5)
17. Firmamızda kaliteye katkıda bulunan çalışanlara/takımlara verilen ödüller, maddi değer taşımaktadır. (1) (2) (3) (4) (5)
18. Çalışanlarımızın değerlendirilmesinde, kalite konusundaki performansları büyük önem taşır. (1) (2) (3) (4) (5)
19. Çalışanlarımıza, performansları ile ilgili değerlendirme sonuçları bildirilmektedir. (1) (2) (3) (4) (5)
20. Firmamızda, çalışan memnuniyetini ölçen araç/yöntemler (anket, mülakat, vb.) kullanılmaktadır. (1) (2) (3) (4) (5)
21. Çalışan memnuniyetini ölçen araç/yöntemler objektif kriterlere göre hazırlanmıştır. (1) (2) (3) (4) (5)
22. Çalışanların memnuniyetleri konusundaki gerçek düşüncelerini ortaya koymalarına engel olabilecek hiçbir neden yoktur. (1) (2) (3) (4) (5)
23. Çalışanlarımızın memnuniyeti periyodik olarak ölçülmektedir. (1) (2) (3) (4) (5)
24. Çalışanların memnuniyeti araştırmasının sonuçlarını değerlendirerek, tatminsizlik yaratan konularda gereken değişiklikleri yaparız. (1) (2) (3) (4) (5)
25. TKY'ne geçtikten sonra çalışma ortamı ve çalışma koşulları iyileştirilerek çalışma hayatının kalitesi artırılmıştır. (1) (2) (3) (4) (5)
26. TKY'ne geçtikten sonra eleman azaltma politikası uygulanmıştır. (1) (2) (3) (4) (5)

8. Tedarikçi Kalitesinin Yönetimi

1. Tedarikçi seçiminde, tedarikçilerin üretim/hizmet yeteneklerini dikkate alırız. (1) (2) (3) (4) (5)
2. Tedarikçi seçiminde, tedarikçilerin teslim performanslarını dikkate alırız. (1) (2) (3) (4) (5)
3. Tedarikçi seçiminde, kalite güvencesi veren (sertifika sahibi) tedarikçilere öncelik tanırız. (1) (2) (3) (4) (5)
4. Tedarikçi seçiminde kalite, bizim için fiyattan daha önemli bir kriterdir. (1) (2) (3) (4) (5)
5. Tedarikçilerden satın aldığımız ürünlerin/hizmetlerin kalitesini, belirli kriterlere göre ölçmekte ve değerlendirmekteyiz. (1) (2) (3) (4) (5)
6. Tedarikçilerimiz gerektiğinde, yeni ürün/hizmet geliştirme sürecimize aktif olarak katılırlar. (1) (2) (3) (4) (5)
7. Tedarikçilerimize, gerektiğinde teknik destek ve eğitim veririz. (1) (2) (3) (4) (5)
8. Tedarikçilerimiz, kalitelerini iyileştirme konusunda isteklidirler. (1) (2) (3) (4) (5)
9. Düşük fiyat veren çok sayıda tedarikçi ile çalışmanın avantajlarını yaşamaktayız. (1) (2) (3) (4) (5)
10. Tedarikçilerin, kısa dönemde beklentilerimizi karşılamaları bizim için yeterlidir. (1) (2) (3) (4) (5)
11. Tedarikçilerimiz, kalite problemlerimizin çözümü için gerektiğinde bizimle işbirliği yapmaya isteklidirler. (1) (2) (3) (4) (5)
12. İstedığımız kalite seviyesini tutturamayan, ancak düşük fiyat veren tedarikçilerle çalışmaya devam ederiz. (1) (2) (3) (4) (5)
13. Tedarikçilerimizi kalite konusunda bilgilendirerek, TKY'ni uygulamaya teşvik etmekteyiz. (1) (2) (3) (4) (5)

9. Müşteri Odaklı Kalite Yönetimi

1. TKY'ne geçtikten sonra firmamızın müşteriye bakışı değişmiş ve müşteri, odak noktası haline gelmiştir. (1) (2) (3) (4) (5)
2. Müşterilerimizin ihtiyaç ve beklentilerini (aradıkları kalite

- özelliklerini) belirlemek için düzenli olarak araştırmalar yapmaktayız. (1) (2) (3) (4) (5)
3. Müşteri memnuniyetinin ölçümünde çeşitli kriterleri (müşteri şikayetleri, geri iadeler, garanti maliyetleri, vb.) ele almaktayız. (1) (2) (3) (4) (5)
4. Müşteri memnuniyeti araştırmaları (anket, mülakat, ziyaret, vb.) yapmaktayız. (1) (2) (3) (4) (5)
5. Müşteri memnuniyeti araştırmalarını periyodik olarak yapmaktayız. (1) (2) (3) (4) (5)
6. Müşteri memnuniyeti araştırmalarımız, müşterilerimizin gerçek düşüncelerini ortaya çıkaracak şekilde hazırlanmakta ve yapılmaktadır. (1) (2) (3) (4) (5)
7. Müşteri memnuniyeti araştırmalarımıza göre, ürün ve/veya hizmetlerimizin müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamadığını söyleyebiliriz. (1) (2) (3) (4) (5)
8. Bütün yöneticilerimiz, müşteri memnuniyeti araştırmalarının sonuçlarından haberdardır. (1) (2) (3) (4) (5)
9. Rakip ürün/hizmetlerin, müşteri tatmini açısından kendi ürün/hizmetlerimizle kıyaslamalarını (benchmarking) yapmaktayız. (1) (2) (3) (4) (5)
10. Müşterilerden ve kıyaslamalardan elde edilen bilgileri, kalitemizi iyileştirmek amacıyla kullanmaktayız. (1) (2) (3) (4) (5)
11. TKY'ne geçtikten sonra müşterilerimizin memnuniyetinde artış olmuştur. (1) (2) (3) (4) (5)
12. Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin bütünüyle karşılanması mümkün değildir. (1) (2) (3) (4) (5)
13. TKY'ne geçtikten sonra müşterilerin firmamıza bağlılığı sağlanmıştır (müşteri kaybı olmamıştır). (1) (2) (3) (4) (5)

10. Toplumsal Sorumluluk ve Etki

1. Toplumun yaşam kalitesinin artırılması, misyonumuzun bir parçasıdır. (1) (2) (3) (4) (5)
2. Firmamızın faaliyetleri hiçbir şekilde çevreye zarar vermemektedir. (1) (2) (3) (4) (5)
3. Firmamızda enerji, malzeme, vb. kaynaklar verimli olarak kullanılmaktadır. (1) (2) (3) (4) (5)
4. Firmamızda çöp/paketlemenin azaltılması için çalışmalar yapılmaktadır. (1) (2) (3) (4) (5)
5. Firmamızda gürültü/kirlilik/koku/toz/duman, vb. önlenememektedir. (1) (2) (3) (4) (5)
6. Çevreye zararlı hammadde ve girdilerin yerine zararsız olanlar ikame edilmiştir. (1) (2) (3) (4) (5)
7. Firmamızda bazı kaynaklar (su, kağıt, vb.) artırılarak yeniden kullanılmakta ya da yeniden dönüşüm için gerekli yerlere ulaştırılmaktadır. (1) (2) (3) (4) (5)
8. Firmamızda en iyi sağlık koşulları mevcuttur. (1) (2) (3) (4) (5)
9. Firmamızda kazaların önlenmesi için bütün tedbirler alınmıştır. (1) (2) (3) (4) (5)
10. Firmamızda zararlı atıkların havaya/suya/toprağa karışmasını önleyen sistemler mevcut değildir. (1) (2) (3) (4) (5)
11. Firmamız, çalışanlarımıza spor yapma imkanı sağlamaktadır. (1) (2) (3) (4) (5)
12. Firmamız, çalışanlarımıza sanatsal faaliyetlere katılma imkanı sağlamaktadır. (1) (2) (3) (4) (5)
13. Firmamız, toplumu bilgilendirme amacıyla eğitici faaliyetlerde bulunmaktadır. (1) (2) (3) (4) (5)
14. Firmamız, toplum sağlığının korunmasına somut katkılarda bulunmaktadır. (1) (2) (3) (4) (5)
15. Firmamız, ülkemizde sporun gelişmesine somut katkılarda bulunmaktadır. (1) (2) (3) (4) (5)
16. Firmamız, ülkemizde sanatın gelişmesine somut katkılarda bulunmaktadır. (1) (2) (3) (4) (5)

- | | |
|---|---------------------|
| 17.Firmamız, yardım dernekleri/vakıflara, maddi ve manevi yardımlarda bulunmaktadır. | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 18.Firmamız, toplumsal sorumluluklarını başarı ile yerine getirdiği için ödül almıştır. | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 19.Firmamızın toplumdaki imajını belirlemek amacıyla kamuoyu araştırmaları yaptırırız. | (1) (2) (3) (4) (5) |

11. Kalite İyileştirme Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri

- | | |
|--|---------------------|
| 1. Ürün/hizmetlerimizin kalitesini, çeşitli kriterlere göre periyodik olarak ölçeriz. | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 2. Ürün/hizmet kalitemizin zaman içindeki değişimini değerlendiririz. | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 3. Mevcut ile hedeflenen ürün/hizmet kalitesi arasındaki farkları değerlendiririz. | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 4. Süreçlerimizin kalitesini, çeşitli kriterlere göre periyodik olarak ölçeriz. | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 5. Süreçlerimizin kalitesinin zaman içindeki değişimini değerlendiririz. | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 6. Mevcut ile hedeflenen süreç kalitesi arasındaki farkları değerlendiririz. | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 7. İnsan kaynaklarımızın kalitesini, çeşitli kriterlere göre periyodik olarak ölçeriz. | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 8. İnsan kaynaklarımızın kalitesinin zaman içindeki değişimini değerlendiririz. | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 9. Mevcut ile hedeflenen insan kaynakları kalitesi arasındaki farkları değerlendiririz. | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 10.Tedarikçilerimizin kalitesini çeşitli kriterlere göre periyodik olarak ölçeriz. | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 11.Tedarikçilerimizin kalitesinin zaman içindeki değişimini değerlendiririz. | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 12.Mevcut ile hedeflenen tedarikçi kalitesi arasındaki farkları değerlendiririz. | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 13.Firmamızın müşteri tatminini, çeşitli kriterlere göre periyodik olarak ölçeriz. | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 14.Firmamızın müşteri tatmininin zaman içindeki değişimini değerlendiririz. | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 15.Mevcut ile hedeflenen müşteri tatmini arasındaki farkları değerlendiririz. | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 16.Firma kültüründeki değişiklikleri, çalışanların değer yargılarını ve düşüncelerini ortaya çıkaran araştırmalar yaparak ölçeriz. | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 17.Firma kültürünün zaman içindeki değişimini değerlendiririz. | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 18.Mevcut ile TKY'nin başarısı için gereken kültür unsurları arasındaki farkları değerlendiririz. | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 19.Yönetimin TKY konusundaki performansını, çeşitli kriterlere göre periyodik olarak ölçeriz. | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 20.Yönetimin TKY konusundaki performansının, zaman içindeki değişimini değerlendiririz. | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 21.Mevcut ile TKY'nin başarısı için gereken yönetim unsurları arasındaki farkları değerlendiririz. | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 22.Kalite bilgi sisteminin performansını, çeşitli kriterlere göre periyodik olarak ölçeriz. | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 23.Kalite bilgi sisteminin performansının zaman içindeki değişimini değerlendiririz. | (1) (2) (3) (4) (5) |
| 24.Mevcut ile TKY'nin başarısı için gereken kalite bilgi sistemi arasındaki farkları değerlendiririz. | (1) (2) (3) (4) (5) |

C. Firma Bilgileri

1. Firmanız hangi sektörde faaliyet göstermektedir ?
☐ Özel imalat sektörü ☐ Özel hizmet sektörü
☐ Kamu imalat sektörü ☐ Kamu hizmet sektörü
2. Firmanızın ürettiği başlıca ürün ve / veya hizmetler nelerdir ?
1)
2)
3)
3. Firmanız hangi yıl kurulmuştur ?
4. Firmanızda toplam kaç kişi çalışmaktadır ?
5. Firmanızın kalite güvence sistemi var mıdır ?
☐ TS ISO 9001 sistemi mevcut olup .. / .. / 19.... tarihinde sistem belgesi alınmıştır.
☐ TS ISO 9002 sistemi mevcut olup .. / .. / 19.... tarihinde sistem belgesi alınmıştır.
☐ TS ISO 9003 sistemi mevcut olup .. / .. / 19.... tarihinde sistem belgesi alınmıştır.
☐ sistemi mevcut olup .. / .. / 19.... tarihinde sistem belgesi alınmıştır.
☐ sistemi için 19.... yılında başvuru yapılmıştır, ancak henüz alınmamıştır.
☐ sistemine başvurmak için hazırlıklar yapılmaktadır.
☐ KGS'miz yoktur, çünkü
6. Firmanızda Toplam Kalite Yönetimi hangi tarihten itibaren uygulanmaktadır ?
7. Firmanız bugüne kadar Tüsiad-Kalder Kalite Ödülü'ne adaylığını koydu mu ?
☐ Evet, yılında / yıllarında adaylığını koydu
☐ Hayır, adaylığını koymadı. Çünkü,
8. Firmanız yabancı ortaklı mıdır ?
☐ Evet ☐ Hayır
9. Firmanız yabancı ortaklı ise, yabancı ortak(ların) uyruğunu belirtiniz.
.....
10. Firmanız yabancı ortaklı ise, yabancı ortak(ların) pay(lar)ını (%) olarak belirtiniz.
.....
11. Firmanız hangi pazara hitap etmektedir ?
☐ İç pazar ☐ Dış pazar ☐ Hem iç hem dış pazar
12. Firmanız ihracat yapıyor ise, üretiminin ne kadarını (%) olarak ihraç etmektedir?
.....
13. Firmanız ihracat yapıyor ise, hangi ülkelere ihracat yapmaktadır ?
.....

Adınız, Soyadınız, Ünvanınız :

Firmanızın adı :

Firmanızın adresi :

Telefon : Fax :

Araştırma sonuçlarının özet halinde tarafınıza gönderilmesini ister misiniz ?

☐ Evet ☐ Hayır

EK B**Araştırmaya Dahil Olan Firmalar****İmalat Firmaları**

Adel kalemcilik Tic. ve San. A.Ş.
Aksa Akrilik Kimya Sanayi A.Ş.
Alcatel-Teletaş A.Ş.
Anadolu Endüstriyel Motor San. A.Ş.
Anadolu Isuzu Otomotiv Sanayi A.Ş.
Arçelik A.Ş.
Ardem Pişirici Cihazlar
As Kaynak-Kaynak Tekniği San.Tic.A.Ş.
Beko Elektronik A.Ş.
Beksa Çelik Kord Sanayi ve Tic. A.Ş.
Bilkont Dış Ticaret ve Tekstil San. A.Ş.
Bosch Isıtma Ürünleri San. Ve Tic. A.Ş.
BSH Profilo Elektrikli Gereçler A.Ş.
Can Tekstil Entegre A.Ş.
Çimentaş İzmir Çimento Fab. A.Ş.
Döktaş A.Ş.
Dusa Endüstriyel İplik A.Ş.
DYO Boya ve Vernik Fabrikası A.Ş.
Eczacıbaşı Vitra A.Ş.
Eczacıbaşı Yapı Gereçleri Artema A.Ş.
Erciyes Biracılık A.Ş.
Ford Otosan A.Ş.
Güney Biracılık ve Malt San. A.Ş.
Hipokrat Tıbbi Malz. İmalat ve Paz. A.Ş.
İpek Kağıt Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Kordsa A.Ş.
Leitz Manu Kırtasiye San. ve Tic. A.Ş.
3M Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Mako Elektrik Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Netaş A.Ş.
Oyak-Renault Otomobil Fabrikası A.Ş.
Pfizer İlaçları A.Ş.
Pınar Su Sanayi Tic. A.Ş.
Pınar Süt Mamülleri Sanayi A.Ş.
Roche Müstahzarları San. A.Ş.
Simko A.Ş.
Şahinler Mensucat San. ve Tic. A.Ş.
TEI Tusaş Motor Sanayi A.Ş.
Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.
Toyotasa A.Ş.
Türk Demirdöküm Fabrikası A.Ş.
Türk Elektrik Endüstrisi A.Ş.
Türk Henkel A.Ş.
Türk Philips Aydınlatma San.ve Tic. A.Ş.
Türk Siemens Kablo A.Ş.
Uzel Makina Sanayi A.Ş.
Yasaş A.Ş.

Hizmet firmaları

Aksigorta A.Ş.
Ata Yatırım
Aygaz A.Ş.
Balnak Taşımacılık A.Ş.
Bank Ekspres A.Ş.
Bayındır Hastanesi
Beko Ticaret A.Ş.
Bilintur Bilkent Turizm İnş. Yat. Tic. A.Ş.
Demir Hayat Sigorta A.Ş.
DHL Worldwide Express
Divan Oteli
Doğan Hastanesi
Garanti Bankası A.Ş.
Hewlett Packard A.Ş.
IBM Türk Ltd. Şti.
İhlas Barter A.Ş.
İntema A.Ş.
Kargotek Lojistik ve Dağıtım San. Tic. A.Ş.
Koç Sistem Bilgi ve İletişim Hizmetleri A.Ş.
Koç Tüketici Finansman ve Kart Hiz. A.Ş.
Koçtaş Ticaret A.Ş.
New Holland Trakmak A.Ş.
Osmanlı Bankası A.Ş.
Otoyol Pazarlama A.Ş.
Sevgi Özel Sağlık Hizmetleri A.Ş.
TEB Factoring A.Ş.
TNT International Express
Turtel Turizm İşletmeleri A.Ş.

ÖZGEÇMİŞ

Dilek (İğcioğlu) Erertem, 1966 yılında İstanbul'da doğdu. 1983 yılında Erenköy Kız Lisesi'nden mezun olarak, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen-Edebiyat fakültesi, Matematik Mühendisliği Programı'nda lisans öğrenimine başladı. 1988 yılında lisans öğrenimini dönem birincisi olarak tamamladı. Mezuniyetini takiben özel sektörde faaliyet gösteren bir firmada çalışma hayatına atıldı. 1992 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü'ne bağlı İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı, İşletme Mühendisliği Programı'nda yüksek lisans öğrenimine başladı. 1994 yılında yüksek lisans öğrenimini dönem birincisi olarak tamamladı. Aynı yıl İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü'ne bağlı İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı, İşletme Mühendisliği Programı'nda doktora öğrenimine başladı. Halen doktora öğrenimini sürdürmektedir. Evli ve bir çocuk annesi olan Dilek Erertem, İngilizce bilmektedir.

