

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**KALİTE ÖDÜLLERİNİN ŞİRKET PERFORMANSINA ETKİSİ:
TÜRKİYE ÖZELİNDE TÜSİAD-KALDER ULUSAL KALİTE ÖDÜLÜ
ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Muharrem SAMANLI**

Anabilim Dalı : Disiplinlerarası Programlar

Programı : Savunma Teknolojileri

HAZİRAN 2009

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**KALİTE ÖDÜLLERİNİN ŞİRKET PERFORMANSINA ETKİSİ:
TÜRKİYE ÖZELİNDE TÜSİAD-KALDER ULUSAL KALİTE ÖDÜLÜ
ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Muharrem SAMANLI
514061006**

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 04 Mayıs 2009

Tezin Savunulduğu Tarih : 06 Haziran 2009

**Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Mehmet ERÇEK (İTÜ)
Diğer Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Fatma KÜSKÜ (İTÜ)
Öğr. Gör. Dr. Cemil CEYLAN (İTÜ)**

HAZİRAN 2009

ÖNSÖZ

İnsanoğlunun modernite ile birlikte artan beklentileri ve işletmelerin gittikçe ağırlaşan rekabet şartlarında hayatta kalabilmek için bu beklentileri karşılama zorunluluğu, kalite kavramının sürekli gündemde kalmasına yol açmaktadır. Pratik anlamda üretilen mal veya hizmetin yükselen beklentileri karşılayabilmesi için geliştirilen yeni yöntem ve uygulamalar, akademik alanda da yeni tartışmaların ve araştırma alanlarının oluşmasına imkân vermektedir. Kalite yönetimi konusundaki popüler uygulamalardan biri de ilk olarak Japonya’da ortaya çıkıp sonrasında tüm dünyada yaygınlık kazanan kalite ödülleridir. Ülkemizde de 1993 yılından beri Kalder tarafından verilen Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülleri’nin ne şekilde algılandığı, ödülün ve ödül sürecinin şirketlere etkisinin ne şekilde gerçekleştiği bu çalışmanın temel sorusunu oluşturmaktadır.

Öncelikle, danışmanlığımı üstlenme nezaketini gösteren ve salt bir tez danışmanlığının çok ötesindeki rehberliğiyle bana yeni ufuklar açan Sn.Yrd. Doç. Dr. Mehmet Erçek’e şükranlarımı sunarım. Yüksek lisans eğitimim sırasında tanıştığım ve akademik konuların dışında da çok şey paylaştığım Yük. Müh. Serkan Türkeli’ye bu tezin hazırlanması sürecinde verdiği maddi ve manevi destek için teşekkür ederim.

Yüksek lisans sürecim boyunca verdikleri destek ve gösterdikleri anlayış için başta Planlama Direktörü Yük. Müh. Dirim Şener olmak üzere, profesyonel hayatımı sürdürdüğüm Delta Denizcilik Mühendislik ve Bilgisayar A.Ş. yönetimine; paylaştıkları değerli bilgilerle bu tezin tamamlanmasını sağlayan, tez kapsamında örnek vakalar olarak seçilen şirketlerin yetkililerine teşekkürü bir borç bilirim.

Bu çalışmanın hazırlanma sürecindeki desteklerinin yanı sıra hayatımın her döneminde bıraktıkları değerli izler için, başta İstanbul hayatımın ortağı kardeşim Saliha Samanlı’ya; hayatı yaşanılabilir kılan kadim dostlukları ile Mustafa & Rabia Dölek, Esra & Mahmut Şirikçi, Selçuk Cihangir ve Mustafa Kurt’a sonsuz teşekkürler...

Mayıs 2009

Muharrem Samanlı

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	vii
SUMMARY	viii
1. GİRİŞ	1
2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ YAKLAŞIMI	3
2.1 Toplam Kalite Yönetimi: Tanımı ve Kurumsal Çerçevesi.....	3
2.2 Toplam Kalite Yönetimi: Temel Prensipleri, Uygulama ve Teknikleri.....	9
2.3 Toplam Kalite Yönetiminin Tarihi Gelişimi	11
2.4 Toplam Kalite Yönetimi: Tartışma ve Eleştiriler.....	15
2.4.1 Toplam kalite yönetiminin faydaları	15
2.4.2 Toplam kalite yönetimine yöneltilen eleştiriler	18
3. KALİTE ÖDÜLLERİ.....	23
3.1 Öncül Ödüller	26
3.1.1 Deming Ödülü.....	26
3.1.2 Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü (MBNQA).....	29
3.1.3 Avrupa Kalite Ödülü (EQA)	33
3.2 Öykünmecî Ödüller	38
4. YÖNTEM VE KAPSAM.....	41
4.1 Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü.....	41
4.2 Yöntem: Vaka Analizi.....	45
4.2.1 Örnek vakaların seçimi	45
4.2.2 Veri toplama yöntemi ve analiz	47
5. BULGULAR.....	49
5.1 Kurumsal Çevrenin Talebi	49
5.1.1 Model örgütler.....	50
5.1.2 Hissedarlar ve sahipler	51
5.1.3 Üst yönetim	52
5.1.4 Çalışanlar	53
5.1.5 Simgeler, söylemler ve inançlar.....	54
5.2 Ödül Süreci.....	55
5.2.1 Doğrulama ve ispat aracı olarak ödül süreci	56
5.2.2 Biçimlenme aracı olarak ödül süreci	58
5.3 Süreç Çıktıları	60
5.4 Ödül Sürecinin ve Süreç Çıktılarının Örgüt Performansına Etkisi	63
5.4.1 Finansal performans	64
5.4.2 Kurumsallaşma ve organizasyon yapısı	66
5.4.3 Kalite performansı.....	69
6. SONUÇ VE KURUMSAL BİR MODEL ÖNERİSİ.....	73
KAYNAKLAR	79

KISALTMALAR

ASQ	: American Society for Quality
EFQM	: European Foundation for Quality Management
JUSE	: Japanese Union of Scientists and Engineers
KALDER	: Türkiye Kalite Derneği
MBNQA	: Malcolm Baldrige National Quality Award
NIST	: National Institute of Standards and Technology
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1 : Deming'in yönetim ilkelerini temel alan TKY unsurları.	7
Çizelge 3.1 : Öncül ödüllerin karşılaştırılmalı genel özellikleri.....	26
Çizelge 3.2 : Deming Ödülü'nü ilk ve en son kazanan şirketler	27
Çizelge 3.3 : MBNQA'yı ilk ve en son kazanan şirketler.	30
Çizelge 3.4 : MBNQA değerlendirme kriterleri (NIST, 2009)	31
Çizelge 3.5 : Avrupa Kalite Ödülü'nü ilk ve en son kazanan şirketler	34
Çizelge 3.6 : EFQM Mükemmellik Modeli kriterleri.....	36
Çizelge 3.7 : Öykünmecı ödüllerin öncül ödüllerden uyarlanma biçimleri.....	40
Çizelge 4.1 : Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü'ne başvuran şirketler	43
Çizelge 4.2 : Seçilen örnek vakalar ve özellikleri	46
Çizelge 5.1 : Ödül sürecinin ve süreç çıktılarının finansal performansa etkisi	64
Çizelge 5.2 : Ödül sürecinin ve süreç çıktılarının kurumsallaşma düzeyine ve organizasyon yapısına etkisi.	67
Çizelge 5.3 : Ödül sürecinin ve süreç çıktılarının ürün-hizmet kalitesine etkisi.	70
Çizelge 6.1 : İncelenen şirketlerin ödül sürecindeki profilleri	74

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1 : Juran'ın kalite üçlüsü (Tozluyurt ve diğerleri, 1994).....	5
Şekil 2.2 : Deming'in yönetim ilkelerini temel alan TKY süreci akış şeması.	8
Şekil 2.3 : Kalite yönetiminin tarihi gelişim süreci	15
Şekil 2.4 : TKY'nin işe yansıyan faydaları (Morrow, 1997).....	18
Şekil 3.1 : Deming Uygulama Ödülü kalite yönetim modeli (JUSE, 2009)	288
Şekil 3.2 : MBNQA kalite yönetim modeli (NIST, 2009)	322
Şekil 3.3 : EFQM Mükemmellik Modeli.....	355
Şekil 6.1 : Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü'nün şirket performansına etkisi: Kurumsal bir model.....	76

KALİTE ÖDÜLLERİNİN ŞİRKET PERFORMANSINA ETKİSİ: TÜRKİYE ÖZELİNDE TÜSİAD-KALDER ULUSAL KALİTE ÖDÜLLERİ ÖRNEĞİ

ÖZET

Özellikle son 20 yılda popülerlikleri artan kalite ödülleri, ancak etkin bir kalite yönetimi ile rakabetçi avantajın sağlanabileceği fikrinin ürünü olarak ortaya çıkmaktadır. Küresel rekabetin her geçen gün daha da sertleştiği günümüz dünyasında “kalite”, şirketlerin hayatta kalabilmek ve rakiplerine üstünlük sağlamak adına kullandıkları en önemli koz haline geldiğinden, kalite ödüllerine gösterilen rağbet de azımsanmayacak seviyededir. İlk olarak 1951 yılında, Japonya’da JUSE tarafından Deming Ödülü’nün uygulamaya konulmasıyla gündeme gelen kalite ödüllerinin birincil amacı, genelde kalite yönetimi uygulamalarının ve özelde de TKY yaklaşımının örgütlerde benimsenerek yaygınlaşmasını ve doğru şekilde uygulanmasını sağlamaktır. Bu amaç doğrultusunda 1987 yılında ABD’de MBNQA ve 1992 yılında Avrupa’da Avrupa Kalite Ödülü’nün ortaya çıkması diğer ülkelerde de ulusal kalite ödüllerinin oluşturulmasına öncülük etmiştir. Ülkemizde de 1993 yılında Kalder tarafından Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülleri verilmeye başlanmıştır.

Kalite ödülleri şirket bünyesinde yürütülen kalite yönetim faaliyetlerini ve iyileştirme çabalarını sundukları modeller ile somut ve sistematik bir yapıya kavuşturmaktadır. TKY yaklaşımının belirsiz formunu bir model etrafında biçimselleştirmeleri başarılı TKY örneklerinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bu çalışma kapsamında da kalite ödüllerinin örgütler üzerindeki etkisi Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü örneği üzerinden açıklanmaktadır. Ülkemizde örgütlerin Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü sürecine “niçin?” ve “nasıl?” girdikleri, bu sürecin sonucu olarak ne elde etmeyi bekledikleri ve ne elde ettikleri sorgulanarak kalite ödülünün ve ödül sürecinin şirket performansında ne tür ve ne yönde etkiler yarattığı ortaya konulmaya çalışılmıştır.

EFFECTS OF QUALITY AWARDS ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: THE CASE OF TURKISH NATIONAL QUALITY AWARD

SUMMARY

As a result of the belief which states the best way of gaining competitive advantage is an effective quality management, quality awards have become more popular in last two decades. In today's severe competitive world, quality is the most powerful instrument to achieve sustainable business success. Because of this situation, quality award participation is getting more popular among organizations. The primary aim of quality awards is to promote and to make common quality management applications, specifically TQM, through the business world. The very first quality award is Deming Prize, which has been established by JUSE in 1951. Afterwards, in 1987 MBNQA and in 1992 European Quality Award have set up in USA and in Europe respectively. These three major quality award programmes have been pioneer for other national quality awards through the world. In Turkey, Tüsiad-Kalder National Quality Award has been established in 1993, accordingly.

Quality awards provide a systematic approach to quality management applications and efforts with their structured models. Formalisations of vague TQM concept within the structured model ensure the achievement of TQM system. In this study, the effects of quality awards and participation of award process on the organizational performance have been explained with the case of Turkish National Quality Award.

1. GİRİŞ

Küresel rekabetin her geçen gün daha da sertleştiği günümüz dünyasında “kalite”, şirketlerin hayatta kalabilmek ve rakiplerine üstünlük sağlamak adına kullandıkları en önemli koz haline gelmiştir. Bu durum kalite yönetimine ilişkin uygulama ve tekniklerin çeşitlenmesine, akademik yazında konuyla ilgili yoğun bir içerik oluşmasına önayak olmaktadır. Genellikle TKY yaklaşımı üzerinden kurgulanan çeşitli yönetim sistemleri ve uygulamalarla kalite kavramının somut hale getirilmesi dolayısıyla da rekabetçi avantaja sahip olunması hemen hemen her şirketin gündeminde yer almakta, bu konuda başarı göstermek için ciddi çabalar sarf edilmektedir. Bu konuda yürütülen faaliyetler bazı durumlarda dikkate değer bir başarıyı getirmekte bazen de kalite olgusu retoriksel çerçevenin dışına çıkamayarak kelimenin gerçek anlamıyla “sözde” kalmaktadır.

İlk olarak Japonya’da 1951 yılında Deming Ödülü’nün uygulamaya konulması ile gündeme gelen kalite ödülleri giderek yaygınlaşmış ve günümüzde kalite yönetimine ilişkin sundukları modellerle pek çok şirkete referans noktası oluşturmuşlardır. Bohoris (1995), ISO 9000 gibi standart serilerinin gelecekte kalite yönetimi açısından yeterli olamayacağını, kalite ödülleri gibi daha detaylı uğraşların her şirket için zorunluluk haline geleceğini iddia etmektedir. Bugün geldiğimiz noktada, bu iddianın kısmen de olsa gerçekleştiği görülmektedir. Deming Ödülü’nden sonra 1987 yılında ABD’de MBNQA, 1992 yılında Avrupa Kalite Ödülü ve sonrasında da bu ödüllerin öncül olduğu pek çok ulusal kalite ödülü ortaya çıkmıştır. Ülkemizde 1993 yılından beri Kalder tarafından verilen Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü de bunlardan biridir. Şirketlerin bir prestij simgesi olarak da algıladıkları kalite ödülleri neye rağmen azımsanmayacak boyutta olup, ödül sürecine girmeksizin ödülün önerdiği modeli yönetim sistemi olarak kullanan da pek çok şirket mevcuttur.

Bu çalışmada kalite ödülleri ve ödül sürecinin örgüt performansına etkisi, ülkemizde Kalder tarafından verilen Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü örneği üzerinden betimlenmeye çalışılmıştır. Böylelikle kalite değerlendirme ve yönetim süreçleri ile bunların ülkemizdeki algılanış ve yayılımının anlaşılmasına katkı

sağlamak amaçlanmaktadır. Araştırmada yöntem olarak vaka analizi kullanılmıştır. Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü sürecinde bulunmuş şirketler arasından örnek vakalar olarak seçilen 10 şirketin yetkililerinden, kendileri ile yapılan yarı-yapılandırılmış mülakatlar aracılığıyla veri toplanmış ve bu veriler kalitatif bir yaklaşımla analiz edilmiştir. Örnek vakaların seçiminde faaliyet gösterilen sektörün, şirket yapılarının, başvuru sayısının, ödülün kazanılma durumunun mümkün olduğu kadar farklılaşmasına dikkat edilmiş böylelikle ortaya konulacak sonuçların genel geçerliliğinin artırılması amaçlanmıştır. Bu bağlamda araştırma kapsamında ödül durumları açısından 4 adet büyük ödül almış şirket, 2 adet başarı ödülü almış şirket ve 4 adet de ödül alamamış şirket incelenmiştir.

Araştırmadan elde edilen bulgular ile “niçin?” ve “nasıl?” sorularına cevaplar aranarak kalite ödül sürecinin ülkemizdeki yapısı tarif edilmeye çalışılmıştır. Bu noktada ülkemizde şirketlerin Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü sürecine “niçin?” ve “nasıl?” girdikleri, bu sürecin sonucu olarak ne elde etmeyi bekledikleri ve ne elde ettikleri sorgulanarak kalite ödülünün ve ödül sürecinin şirket performansında ne tür ve ne yönde etkiler yarattığı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Son olarak ödül sürecinin tarif edilen adımları kurumsal bir model önerisi çerçevesinde yapılandırılmıştır.

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ YAKLAŞIMI

2.1 Toplam Kalite Yönetimi: Tanımı ve Kurumsal Çerçevesi

Kalite olgusu; ticaretin insanoğlunun ihtiyaç duyduğuna ulaşma arzusunun bir ürünü olarak yeryüzünde var olageldiği antik çağlardan beri, satın alınan ya da takas edilen mal veya hizmetin değerlendirilmesinde ana aktör olarak rol almaktadır. Ne var ki, üretilen mal ya da hizmetin yetkinliğinin tarifinde başat değişken olarak kabul gördüğü günümüz modern dünyasında bile kalite; ussal olarak kurgulanmış, tüm çevrelerce kabul edilen, nesnel bir önerme ile tanımlanamamaktadır. Öyle ki, kalite yönetiminin büyük kurucularından biri olan Juran (1974), kaliteyi kullanıma uygunluk olarak tanımlarken, çağdaşı Deming’e (1986) göre kalite, müşterinin şimdiki ve gelecekteki isteklerinin karşılanabilme derecesidir.

Kalite; tanımı yapan aktör ya da tanımın yapıldığı çevreye göre farklı bakış açılarından ele alınıp, değişik kabuller altında ifadelendirilmesine karşın özellikle geride bıraktığımız yüzyılın son çeyreği itibariyle yönetim biliminin canlı konuları arasında yerini almıştır. Bu süreçte TKY; Juran (1974), Ishikawa (1985) ve Deming (1986) gibi bilim adamlarının yaptıkları çalışmalar ve ortaya koydukları eserler –ki bu eserler günümüzde de konuya ilişkin temel kaynaklar olarak kabul edilmektedirler– üzerinden temellendirilerek yeni bir yönetim yaklaşımı olarak ortaya çıkmıştır. Ne var ki, aradan geçen zaman zarfında yönetim yazınında oldukça rağbet gören bir konu olmasına karşın TKY’nin tanımındaki belirsizlik de sonlanmış değildir. Söz konusu yazın gözden geçirildiğinde; TKY’nin, değişik akademisyenler ve kurumlar tarafından “yönetim anlayışı” (Dean ve Bowen, 1994), “yönetim sistemi” (Hellsten ve Klefsjö, 2000), “yönetim yaklaşımı” (Oakland, 1993), “yönetim felsefesi” (BSI STANDARTS, 1992), “strateji” (Tummalo ve Tang, 1994), “kurum kültürü” (Dahlgaard ve diğerleri, 1998) gibi benzer ve fakat farklı terimlerle ifade edildikleri görülmektedir. Hiçbiri yanlış olmayan bu ifadeler, süreç dahilinde gitgide çeşitlenerek TKY’nin bağlamı dışında değerlendirilmesine neden olmuştur. Bu özden uzaklaşma, “gerçekte TKY diye bir şey var mı?” (Hackman ve Wageman, 1995) türünden sorularla karakterize edilebilecek tartışmaların akademik yazında da

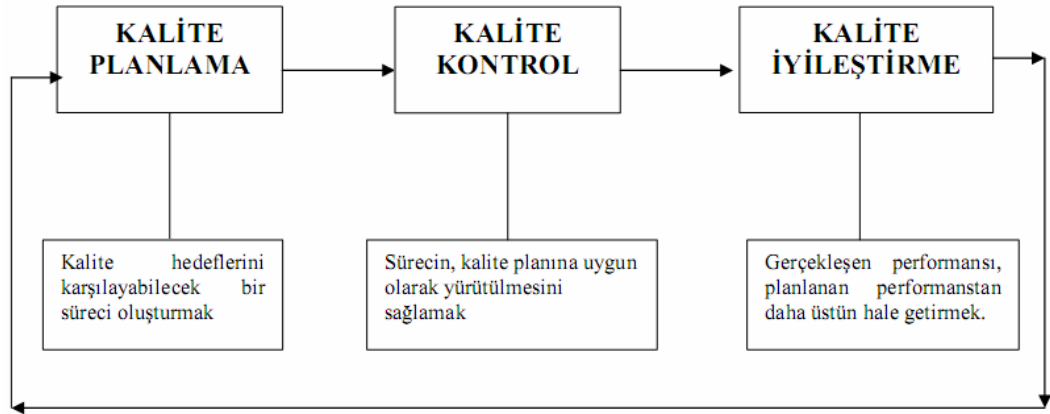
sıklıkla yer almaya başlamasını beraberinde getirmiştir. Bu noktada gözden kaçırılmaması gereken önemli bir husus; kaliteyi, yönetsel süreçler de dahil olmak üzere tüm iş süreçlerinin bir girdisi, parçası ve sonucu olarak düşünmeyi temel alan kalite yönetiminin ve daha sonra kurumsallaşmış şekli ile TKY teriminin, bu denli yaygın şekilde kullanılmasının bir bakıma kuramın sahibi sayılabilecek bilim adamlarınca da uygunsuz bulunmuş olmasıdır. TKY'nin üç büyük kurucusundan biri olarak kabul edilen Juran (1994), bu konudaki rahatsızlığını şöyle ifade eder: "TKY teriminin tanımlanmaksızın böylesine yaygın şekilde dolaşımda olması çok şaşırtıcıdır. Bana göre TKY, dünya çapında bir kaliteye ulaşmak için gerekli edimleri kapsar..." Deming'in (1994) bu konudaki saptaması ise çok daha sert ve düşündürücüdür: "TKY'nin başarısızlığı gerçekte böyle bir şey olmamasındandır. Bu ifade, herkes tarafından ve anlamsızca kullanılan bir deyiştir (*buzzword*). TKY sözünü asla kullanmam çünkü hiçbir anlamı yoktur." Bu kullanım yaygınlığı TKY'nin modern ve sistematik bir yönetim yaklaşımı olmaktan çıkıp Hackman ve Wageman'ın (1995) işaret ettikleri gibi sosyal bir hareket haline dönüşmesine neden olmuştur.

TKY için bugüne kadar yapılan ve hiçbiri de yanlış olmayan tanımlamalar, yalnızca TKY'nin arkasındaki kuramı oluşturan unsurlardan hangilerini merkeze alarak vurguladıkları noktasında ayrılmaktadırlar. Örneğin; Dahlgaard ve diğ. (1998) TKY'yi, "şirketteki tüm çalışanların aktif olarak katıldığı sürekli iyileştirme faaliyetleri sonucunda artan müşteri memnuniyeti ile tanımlanabilecek bir kurum kültürü" olarak ifade ederken çalışanların katılımı, sürekli iyileştirme ve müşteri memnuniyeti unsurlarını odak olarak almıştır. Öte yandan BSI Standarts'da (1992) yer alan tanımda kaynakların etkin kullanımına ve hedeflere vurgu yapılmaktadır: "TKY, örgütün kaynaklarının en etkin şekilde kullanılması yoluyla örgüt hedeflerine ulaşılmasını amaçlayan bir yönetim felsefesidir." TKY için ortaya atılan tanımlarda rastlanan bir diğer yaklaşım ise Oakland (1993) örneğinde görüldüğü gibi amaçlar üzerinden bir tanım kurgulamasına gitmektir: "TKY; tüm örgütün rekabetçilik gücünü, etkinliğini ve esnekliğini geliştirmeye yönelik bir yönetim yaklaşımıdır."

TKY'ye bakış açılarındaki bu çeşitlilik yukarıda yer verilenler gibi daha pek çok tanımın kurgulanmasına önayak olmaktadır. Bu tür bir çeşitlilik farklı noktaların gözden kaçırılmaması açısından avantajlı bir durum olmakla birlikte, tartışılan kavramın tam olarak ne olduğunun anlaşılmasında ciddi bir zorluk oluşturmaktadır.

Ayrıca bağlamından koparılarak çok farklı mecralara çekildiği de gözlenen TKY'nin, arkasındaki kuramla ilgisiz sayısız tanımıyla karşılaşmak da olasıdır. Bu durumda, TKY'nin ne olduğunu tam olarak ayımsayıp gerektiği gibi değerlendirebilmek için öncelikle ne olmadığını farkında olmak gereklidir. TKY'nin temelini oluşturan kuramsal çerçevenin öncelikle irdelenmesi, birbirinin alternatifi olabilecek pek çok tanımının da gerçekten anlam kazanmasını sağlayacaktır.

TKY'nin kalite yönetiminin evrilerek kurumsallaşmış bir türevi olduğu düşünüldüğünde, temelindeki kuramı ortaya koyarken kalite yönetiminden yola çıkmak yerinde olacaktır. Juran (1989) kalite yönetimini; kalite planlama, kalite kontrol ve kalite iyileştirme adımlarından oluşan etkileyici bir yönetsel süreç olarak örgütlerin üst yönetiminin kullanımına sunar. Bu yaklaşım, kalitenin; tüm iş süreçlerinin bir girdisi, parçası ve sonucu olarak kurgulanmasını sağlar. “Juran'ın kalite üçlüsü” (Tummalo ve Tang, 1994) olarak adlandırılan kalite planlama, kalite kontrol ve kalite iyileştirme adımlarından oluşan bu süreç Şekil 2.1’de basitçe tarif edilmiştir.



Şekil 2.1 : Juran'ın kalite üçlüsü (Tozluyurt ve diğerleri, 1994).

Kalite olgusunun Şekil 2.1’de gösterilen biçimde yönetsel faaliyetler zinciri içinde tariflenmesi, etrafında bir yönetim sistemi kurgulanması ve nihayet bu yönetim sisteminin TKY adı ile kurumsallaşması sürecinin başlangıcını, Deming’in (1986) bir reçete formatında ortaya koyduğu 14 yönetim ilkesine dayandırmak yanlış olmayacaktır. Deming’in ilkeleri, her ne kadar kendisi bu isimlendirmeyi hiç kullanmamış olsa da, TKY’nin gerisindeki kuramsal çerçeveyi çizen unsurları içerir. Soyut ifadeler yerine, yapılması gerekeni ve yapılmaması gerekeni doğrudan vurgulayan bir dil kullanmasıyla da benzerlerinden ayrılır. Örgütlerin üst yönetimine

yöneltilen ve neredeyse tamamı emir kipinde kurulmuş kesin cümlelerden oluşan bu 14 yönetim ilkesi şunlardır:

- 1) Ürünü ve hizmeti geliştirmeye yönelik amaçlarınıza bağlılık yaratın. Hedefiniz rekabet edebilir hale gelmek, varlığını sürdürmek ve yeni işler yaratmak olsun.
- 2) Yeni felsefeyi benimseyin. Yeni bir ekonomik çağdayız. Batılı yönetimler bu zorunluluğu görmeli, sorumluluklarını öğrenmeli ve değişimin liderliğine soyunmalıdır.
- 3) Kaliteye ulaşmak için kontrole güvenmekten vazgeçin. Başlangıçtan itibaren kaliteyi ürünün bir parçası haline getirerek kontrol ihtiyacını tamamen yok edin.
- 4) İş etiket fiyatı bazında ödüllendirmekten vazgeçin. Bunun yerine, toplam maliyeti düşürün. Her kalem malzeme için, uzun süreli bağlılık ve güvene dayalı bir ilişki kurarak tek bir tedarikçiyle çalışın.
- 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. Denetimin amacı; insanlara, makinelere ve aletlere, daha iyi iş çıkartabilmeleri için yardım etmek olmalıdır. Yönetimin ve işçilerin gözetimi konusunu gözden geçirmek gerekmektedir.
- 8) Herkesin şirket yararına etkin bir biçimde çalışabilmesi için korkuyu yok edin.
- 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 öngörebilirler.
- 10) Çalışanları sıfır hata ve yeni üretkenlik düzeyleri için yönlendirmeye çalışan sloganlardan, tembihlerden, hedeflerden kurtulun. Bu tür tembihler sadece karşıt ilişkiler yaratır, çünkü düşük kalite ve üretkenliğin başlıca nedenleri sisteme aittir ve dolayısıyla çalışanların yapabileceği pek fazla bir şey yoktur.
- 11) Kotaları; sayılarla ve sayısal hedeflerle yönetimi ortadan kaldırın. Bunların yerine liderliği koyun.

- 12) Çalışanların yaptığı işten gurur duymasına engel olabilecek unsurları ortadan kaldırsın. Birim yöneticilerinin sorumluluğu salt sayılar değil kalite olmalıdır.
- 13) Sıkı bir eğitim ve kendini geliştirme programı başlatın.
- 14) Dönüşümün gerçekleşmesi için şirketteki herkesin katılımını sağlayın. Bu dönüşüm herkesin işidir.

TKY'nin kuramsal çerçevesini çizen unsurların, bu ilkelerin işaret ettikleri noktalarla örtüşmekte olduğu aynı zamanda da yönetim alanında çokça zikredilen, benimsenen ya da tartışılan kavramlar oldukları görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında TKY'nin tamamen yeni bir yönetim kuramı olmadığı, ancak Deming'in 14 ilkesinin gerisinde Anderson ve diğ. (1994) tarafından ortaya konulan unsurları içeren bir yönetim yaklaşımı olduğu fikri önem kazanmaktadır. (Özen, 2000). TKY'nin kuramsal çerçevesini oluşturan unsurlar ve kavramsal tanımları Çizelge 2.1.'de belirtilmiştir (Rungtusanatham ve diğerleri, 2003).

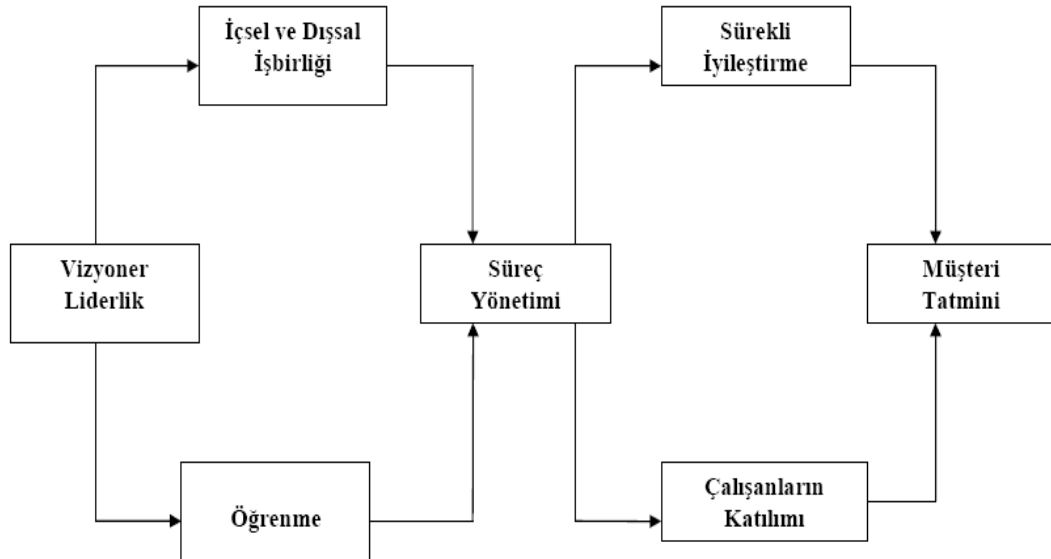
Çizelge 2.1 : Deming'in yönetim ilkelerini temel alan TKY unsurları.

UNSUR	KAVRAMSAL TANIM
<i>Vizyoner Liderlik</i>	Yönetimin, değişen müşteri istekleri doğrultusunda örgüt için uzun vadeli bir vizyon belirleme, yürütme ve örgüte bu yönde liderlik etme becerisidir.
<i>İçsel ve Dışsal İşbirliği</i>	Örgütün, içsel olarak çalışanlar arasında ve dışsal olarak da tedarikçileri ile rekabetçi olmayan bir ilişki kurma eğilimidir.
<i>Öğrenme</i>	Örgütün bilgi seviyesi, beceri ve kabiliyetlerinin ayırdına varma ve bunları besleyebilme yetkinliğidir.
<i>Süreç Yönetimi</i>	Sonuçlardan çok süreç yönetimini ve yürütülen faaliyetlerin anlamlarını vurgulayan yönetsel ve davranışsal pratiklerin oluşturulmasıdır.
<i>Sürekli İyileştirme</i>	Örgütün; süreç, ürün ve hizmetlerinde kademeli olarak artan, yenilikçi iyileştirmelerin peşinde olma eğilimidir.
<i>Çalışanların Katılımı</i>	Örgütün çalışanlarının; gereksinimlerinin sürekli olarak karşılanması sonucu hissettikleri aidiyet ve memnuniyet seviyesidir.
<i>Müşteri Tatmini</i>	Müşterilerin; örgütün ürün ve hizmetlerinin, gereksinimlerini sürekli olarak karşılayabileceğini algılama seviyesidir.

Belirtilen kavramsal tanımlarından da anlaşılacağı üzere, Deming'in 14 yönetim ilkesini temel alarak tariflenen bu unsurlar birbirlerinden bağımsız olmayıp çok yönlü bir etkileşim içerisindedirler. TKY; bütünsel bir yönetim süreci olarak

tariflenirse, her bir unsurun bu sürecin bir adımını oluşturduğu söylenebilir. Bu sürece dair Şekil 2.2’de gösterilen ilişki ve etkileşim yapısı Rungtusanatham ve diğ. (2003) tarafından şu şekilde özetlenmektedir:

“Vizyoner liderlik, bir yandan örgüt içinde çalışanlar arasında ve dış çevrede tedarikçilerle etkin bir işbirliği oluşmasına imkân verirken bir yandan da öğrenen örgüt yapısının oluşmasını sağlar. Etkin bir işbirliğini ve öğrenmeyi teşvik eden bir örgüt yapısı içinde süreç yönetimi pratiklerini kurumsallaştırmak imkânı doğacaktır. Süreç yönetimi uygulamaları ise hem sürekli iyileştirmenin önünü açacak hem de çalışan katılımı ve tatminini sağlayacaktır. Örgütün kalitesini sürekli iyileştirmeye ve çalışan memnuniyetini sağlamaya yönelik çabası, yüksek bir müşteri memnuniyetinin sağlanmasına öncülük edecektir.” Ancak, tüm bu unsurların yalnızca söylem düzeyinde kalmasının örgüt performansında beklenen iyileşmeyi asla yaratamayacağı gözden kaçırılmamalıdır. Unutulmamalıdır ki TKY, tarif edilen kuramsal temelini üzerinde, pek çok problem çözme tekniğini, ölçüm metodunu, istatistiki analiz faaliyetlerini bünyesinde bulunduran ve bir anlamda bu tekniklerin kullanılmasıyla retoriksel boyutundan kurtularak, uygulama boyutunda gerçekleştirilebilen bir yönetim yaklaşımıdır. Bu metodoloji ve tekniklere Bölüm 2.2’de ana hatlarıyla değinilecektir.



Şekil 2.2 : Deming’in yönetim ilkelerini temel alan TKY süreci akış şeması.

Sonuç olarak TKY’nin tanımlanması konusunda, bugüne kadar yapılmış pek çok tanımın ve yapılabilecek yenilerinin, tariflenen kuramsal çerçeveyi gözden

kaçırmamak şartıyla birbirlerini yanlışlamayacaklarını hatta tamamlayıcı nitelikte olacaklarını söylemek mümkündür. Bu bağlamda, farklı TKY tariflerinin ortak noktalarını içermesi bakımından genel kabul gören Dean ve Bowen'ın (1994) TKY tanımı referans alınabilir:

“TKY; çalışanların yetkilendirilmesi yoluyla, verilere dayalı problem çözme tekniklerini kullanarak örgüt dahilinde yürütülen tüm süreçlerin sürekli iyileştirilmesine ve örgütün bütünsel olarak müşteri tatminine odaklanmasına dayanan bir yönetim anlayışıdır.”

2.2 Toplam Kalite Yönetimi: Temel Prensipleri, Uygulama ve Teknikleri

TKY yaklaşımının salt söylem düzeyinde kalmaması ve örgütü muhtelif tanımlarda vurgulanan hedeflere doğru taşıyabilmesi için kuramsal çerçevesinin bir kenara bırakılmamasının yanında, kalite yönetim sisteminin ayrılmaz parçaları olan problem çözme teknikleri, performans ölçüm metodları gibi istatistiki analiz faaliyetlerinin de etkin bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Hellsten ve Klefsjö'nün (2000) tanımında TKY, “değerler, teknikler ve araçlardan oluşan bir yönetim sistemi” olarak tarif edilmektedir. Bu tarife uygun olarak, örgüt üzerinde bütünsel bir sistem olarak kurgulanan herhangi bir yönetim yaklaşımının amacına uygun olarak sürdürülebilmesi için, sistemi oluşturan tüm bileşenlerin sağlıklı şekilde işletiliyor olması şarttır. Kendisini oluşturan öğelerden biri veya bir kaç atıl olarak kalmış hiçbir sistemin, adı TKY de olsa, örgütü başarıya götüremeyeceği açıktır. Nitekim TKY sistemini yönetim modeli olarak seçmiş pek çok örgütün başarısızlığa uğramasının altında yatan ana nedenlerden birinin yalnızca birkaç ilkeyi retoriksel olarak benimseyip, birkaç basit teknik kullanarak tüm sorunları çözebileceklerine inanmaları olduğu pek çok defa doğrulanmıştır (Hoerl, 1995).

Kuramsal çerçevesi belirli ve hatta sabit olmasına karşın, tanımındaki bulanıklığın da katkısıyla TKY yaklaşımı, bir yönetim sistemi olarak tariflendiğinde bileşenlerine verilen isimler de farklılık göstermektedir. Özellikle bu çalışmada “temel prensipler” olarak adlandırılacak ana kavramlar; literatürde “değerler”, “boyutlar”, “ilkeler”, “köşe taşları” gibi terimler ile ifade edilebilmektedir. İsimlendirmedeki bu çeşitlenmeye karşın bir yönetim sistemi olarak kurgulandığında TKY'nin bileşenlerinden birini oluşturan “temel prensipler” üzerinde görece bir mutabakat mevcuttur. Bunlar, TKY'nin sürekli evrilen yapısı da göz önüne alındığında kabul

edilebilir seviyede küçük farklılıklar göstermekle birlikte; müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme, çalışanların katılımı, süreç odaklılık, verilere dayalı yönetim şeklinde sıralanabilir. Uygulamalar ise, süreç yönetimi, öz değerlendirme, kalite çemberleri gibi faaliyetleri işaret etmektedir. Bu noktada TKY'nin evrimsel bir süreç içinde sürekli yeniden üretildiği göz önünde tutularak zaman içinde bu temel prensiplerin ve uygulamaların bazılarının önemini yitirebileceği veya aralarına yenilerinin katılabileceği unutulmamalıdır.

TKY; herhangi bir örgüt bünyesinde bir yönetim sistemi olarak kurgulandığında, sistemin sağlıklı çalışması, çeşitli istatistiki tekniklerin kullanıldığı uygulamalar yoluyla temel prensiplerin tüm süreçler ve birimlerde kurumsallaştırılmasına bağlıdır. Tariflenen şekliyle etkin bir yönetim sistemi olarak TKY yaklaşımı; temel prensipler, uygulamalar ve teknikler olarak adlandırabileceğimiz bileşenlerden oluşur. Örgüt; hedeflerine ulaşmak için bir yönetim sistemi olarak TKY'nin temel prensiplerini gerçekleyecek, uygun istatistiki tekniklerle donatılmış uygulamaları geliştirir ve kurumsallaştırır.

Bu tanımda belirtilen, temel prensiplerin dışındaki iki bileşen; uygulama ve teknikler için de farklı isimlendirilmeler yapılmakla birlikte kast edilen kavramlar hemen hemen tüm kaynaklarda aynıdır. Zbaracki (1998), ilgili yazını gözden geçirerek bu teknikleri dört grupta açıklamıştır:

- 1) Genel TKY Teknikleri: “Planla-Uygula-Kontrol Et-Önlem Al” döngüsü, müşteri anketleri ve görüşmeleri, kıyaslama (benchmarking), beyin fırtınası gibi basit ve istatistiki analiz içermeyen tekniklerden oluşmaktadır.
- 2) Yeni Yedi Teknik: İlişki diyagramları, ok diyagramları, ağaç diyagramları, süreç karar diyagramları, matris veri analizi diyagramları gibi çoğunlukla veri toplamaya yönelik teknikleri içermektedir.
- 3) Yedi Kalite Aracı (Klasik TKY Araçları): Neden-sonuç diyagramı, pareto diyagramı, histogram, akış diyagramı, serpilme diyagramı, kontrol kartı ve kontrol diyagramı gibi toplanan verileri analiz etmeye yönelik tekniklerdir.
- 4) İleri İstatistiksel Teknikler: Deneysel tasarım gibi ancak ileri düzeyde istatistik bilgisine ve uygulama tecrübesine sahip uzmanlar tarafından kullanılabilecek ileri istatistiki tekniklerdir.

Bu yöntemler TKY yaklaşımını bir yönetim sistemi olarak kurgulayan değişik kaynaklarda farklı isimlerle ifade edilseler de esasen aynı amaçlarla

kullanılmaktadırlar. Örneğin, TKY'yi "değerler, teknikler ve araçlardan oluşan bir yönetim sistemi" olarak kurgulayan Hellsten ve Klefsjö (2000), süreç odaklılık değerini gerçekleyebilmek adına kontrol kartı aracının kullanıldığı süreç yönetimi tekniğini önerir. Benzer şekilde Dean ve Bowen'da (1994) terminoloji olarak "ilkeler", "uygulamalar", "teknikler" ifadelerini kullanırken aynı kavramlardan söz etmektedir.

Farklı örgütlerin bünyesinde bir yönetim sistemi olarak kurgulanan TKY'nin bileşenlerini ifade eden terminoloji değişse de, sistemin işletilmeyerek unutulmuş yanı sıra genellikle, bu çalışmada "teknikler" sözcüğü ile adlandırılan bileşenin içerdiği, istatistiki analiz araçları olmaktadır. Oysa, TKY yaklaşımının kurucuları sayılan Juran (1974), Ishikawa (1985) ve Deming (1986); istatistiki araçların iş süreçlerinin izlenmesi ve analizi için mutlaka kullanılması gerektiği konusunda hemfikirdir. Bir yönetim sistemi olarak kurgulanan TKY'nin bileşenlerinden birinin bu şekilde geri plana atılması sistemin işlemeyerek başarısız olmasına neden olmaktadır. Bu noktada Hackman ve Wageman'ın (1995) TKY'nin başlangıçtaki istatistik ağırlıklı teknik niteliğinden uzaklaşarak içeriğinin genişlediği, yeni eklemelerle bulanıklaştığı ve retoriksel hale geldiği yönündeki tespiti dikkat çekicidir.

2.3 Toplam Kalite Yönetiminin Tarihi Gelişimi

II. Dünya Savaşı sonrası Japonya'nın ekonomik, teknik ve sosyal olarak toparlanma ihtiyacının ve bu ihtiyaca yönelik başlatılan faaliyetlerin bir ürünü olarak 1946 yılında JUSE (Japon Bilim Adamı ve Mühendisler Birliği) kurulmuştur. Amacını "kültür ve endüstrinin gelişmesine katkı sağlayacak bilim ve teknolojinin ilerlemesi için gerekli sistematik çalışmaları desteklemek" olarak açıklayan JUSE, 1950 yılından itibaren Deming, Juran gibi Amerikalı danışman-bilim adamlarını Japonya'ya davet ederek, ileri gelen iş adamlarına seminerler vermelerini sağlamıştır. Deming ve Juran'ın verdiği bu seminerler, Uzakdoğu'da yeni bir anlayışın kurgulanmasına temel oluşturmuş ve 1970'li yıllarda Japonya'da sistematik hale getirilen ve peşinden de Amerika ve Avrupa'ya da hızla yayılan TKY yaklaşımının bir bakıma başlangıç noktası olmuştur. II. Dünya Savaşı sonrası yaşanan bu gelişmeler TKY yaklaşımının ortaya çıkışını özetlemekle birlikte; aslında yeni bir yönetim kuramı olmadığı ancak var olan yönetim ve örgüt kuramlarının güncel koşullara uyumlanarak "yol gösterici" bir yönetim paketi haline getirilmiş biçimi

olduğu da belirtilen (Dean ve Bowen, 1994; Hackman ve Wageman, 1995) TKY'nin evrimsel gelişimini tam olarak ortaya koyamamaktadır. Özen'in (2000) vurguladığı gibi TKY'nin özgün yanı, birbirine zıt gibi görünen Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, İnsan İlişkileri Yaklaşımı, Sistem Yaklaşımı gibi örgüt kuramlarının bazı unsurlarını bütünleştirip, özellikle yöneticilerin anlayabileceği bir dille ifade etmiş olmasıdır. Bu yüzden, TKY'nin tarihi gelişimini de salt II. Dünya Savaşı sonrası konjonktüre dayandırmak yerine geniş bir kronolojik perspektifte ele almak daha doğru olacaktır.

Yönetim sürecinin bilimsel olarak yürütülmesi gerektiği düşüncesi ilk olarak Taylor tarafından geride bıraktığımız yüzyılın başlarında ortaya atılmıştır. İşlerin tasarımının ve yapılma şeklinin mühendislik açısından ve bilimsel olarak incelenerek yeniden düzenlenmesi ile hem verimliliğin artacağına hem de işletmenin ve işçilerin bu yeni düzenden daha fazla pay elde edeceklerine inanan Taylor, daha sonradan Bilimsel Yönetim Yaklaşımı olarak kabul görecektir düşüncelerini 1911'de yayınlanan "Bilimsel Yönetimin İlkeleri" kitabı ile ortaya koymuştur. Taylor'ın (1911) ortaya koyduğu ilkeler incelendiğinde, standartlaşma, örgüt içi işbirliği, fonksiyonel uzmanlaşma, hareket ve zaman etüdü gibi bugün TKY yaklaşımının da temel prensipleri arasında doğrudan ya da dolaylı olarak yer alan (verilere dayalı yönetim gibi) kavramlar karşımıza çıkmaktadır. Bu açıdan bakıldığında TKY yaklaşımının evrim sürecinin başlangıcını, en azından bazı bileşenleri boyutunda, Taylor'ın bilimsel yönetim yaklaşımına dayandırmak yanlış olmayacaktır. Bu başlangıç noktasından sonra, TKY'nin bugün kullanılan anlamıyla "yeni" bir yönetim anlayışı olarak kurumsallaşması uzun bir süreci kapsar. Bu süreç, ifade edildiği gibi yönetim kuramlarından biriyle başlasa da ileriki aşamalarında kalite yönetimi olarak evrilerek örgüt ve yönetim kuramlarından ayrı ve fakat onlara koşut bir tarihi çizgide ilerler. Kalite yönetiminin gelişimi olarak da açıklanabilecek olan bu süreç; muayene, istatistiksel kalite kontrol, toplam kalite kontrol ve TKY aşamalarından oluşmaktadır (Yücel, 2007). Kalite yönetiminin tarihi gelişimini özetleyen süreç Şekil 2.3'de gösterilmiştir.

Muayene aşamasının temel yaklaşımı, hatalı ürünlerin tüketiciye ulaşmamasını sağlamaktır. Hammadde ya da işlenmiş ürünün tümü üzerinde uygulanan bir kontrol işlemini tarif eden muayene aşamasında en önemli husus tüm yığının kontrol edilmesidir. Bu kontrol işlemi, yalnızca görgül olarak yapılabileceği gibi, ölçme ya da saymaya da dayanabilir. Her zaman yapılamayacağı ve maliyetinin yüksekliği gibi

ciddi zayıflıkları vardır. Ayrıca, bu yaklaşım tüketicuyu korumuş ancak üretici açısından sıkıntı yaratmıştır. Çünkü muayene edilerek hatalı bulunan ürünler üretici için bir zarar terimi oluşturmaktadır. Bu açıdan üreticiyi de koruyan bir sistem üzerinde durulmuş ve kalite kontrol aşamasına geçilmiştir.

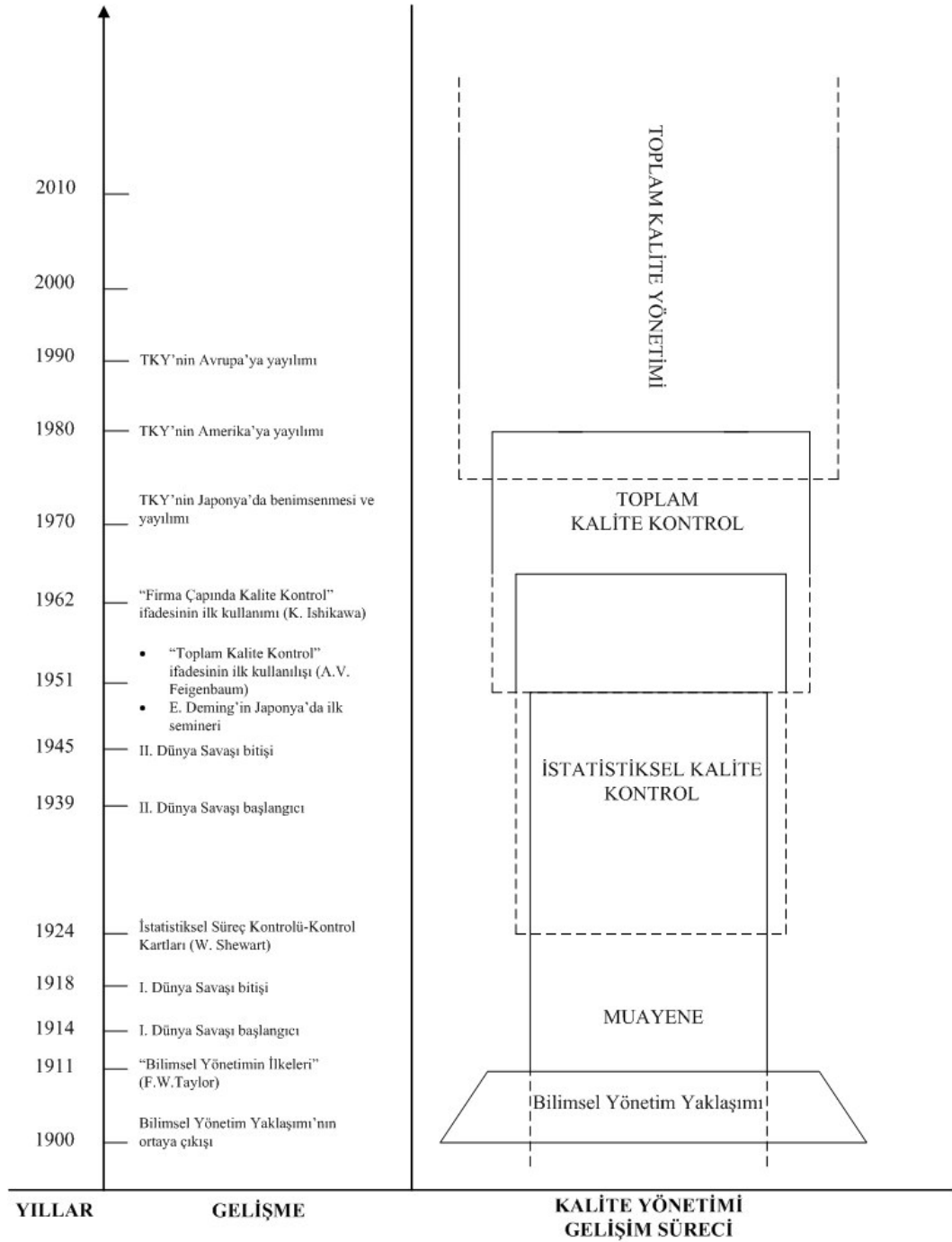
İstatistiksel kalite kontrol, örnekleme temeline dayanan ve periyodik ölçümlerle kalitenin sürekli olarak izlenmesini esas alan bir yöntemdir. Yığının tümü üzerinde kontrol yapmanın olanaksız olduğu ya da yüksek bir maliyet getirdiği hallerde, geniş zaman aralıkları içinde küçük örnekler üzerinde yapılan ölçmelerle, kalite ile ilgili bilgilerin sürekli biçimde toplanması, kalitedeki bozulmaların saptanarak incelemelerin yapılması ve önlemlerin alınması için rapor edilmesi biçiminde uygulanır. I. Dünya Savaşı ile birlikte artan üretim miktarı ve ürün çeşitliliği kalite kontrolde bu tür matematiksel yöntemlerin kullanılmasını kaçınılmaz hale getirmiştir. Bir işletmede üretilen tüm ürünlerin nitelik bakımından birbirinin tamamen aynı olması mümkün değildir. Bu durum, kalite düzeyinin üründen ürüne "farklılık" gösterdiği anlamına geleceğinden, müşteri memnuniyetini sağlayabilmek açısından hedeflenen kaliteden sapma derecesinin mutlaka bilinmesi gerekir. 1924 yılında bu düşünceden yola çıkarak “İstatistiksel Süreç Kontrolü” kavramını ortaya atan Walter Shewhart aynı zamanda bu amaca uygun bir araç olarak kontrol kartlarını da geliştirmiştir.

II. Dünya Savaşı’nın getirdiği yoğun çalışma koşulları kalite kontrolde teknolojinin ve istatistik yöntemlerin önemini arttırmıştır. Kobu (1996), istatistiğin kalite kontrolde geniş uygulama olanağı bulmasının, en az malzeme ve işçilikle yüksek kalite düzeyinde ve büyük miktarlarda üretimin zorunlu hale geldiği II. Dünya Savaşı yıllarında gerçekleştiğini vurgular. Savaşın sona ermesinin sivil sektöre kayması ve radikal şekilde artmasıyla istatistiksel kalite kontrol kavramı tüm sanayi dallarına yayılmış ve bu terim o dönemde kalite kontrolle eşanlamlı olarak kullanılmıştır.

İlk olarak Feigenbaum (1951), tarafından kullanılan “toplam kalite kontrol” kavramıyla, kalite kontrolün tasarım aşamasından başlayarak üretim süreçleri ve nihai mamulün sevkiyatına kadar tüm aşamalarda ve tüm örgüt çapında ele alınması ve uygulanması fikri ortaya çıkmıştır. Aynı dönemde JUSE’un davetiyle Japonya’ya gelerek ileri gelen iş adamlarına seminerler veren Deming, Juran gibi Amerikalı danışman-bilim adamları da kalite yönetiminin Japonya’da benimsenmesine ve yayılmasına önemli katkılar sağlamışlardır. Ishikawa’nın (1985), daha sonra ısrarla

üzerinde duracağı “fırma çapında kalite kontrol” kavramı da ilk kez bu dönemde kullanılmaya başlanmıştır. Ardından, Deming’in (1986), yönetim ilkelerinde de yer alan, “kontrol” olgusundan “yönetim” olgusuna geçiş başlanmıştır. Kalitenin yönetsel süreçler de dahil olmak üzere tüm örgütün ve tüm süreçlerin içerisine bir yönetim sistemi olarak yedirilmesi fikri “kalite kontrol” ifadesinin yerini “kalite yönetimi” ifadesine bırakmasını sağlamıştır.

Birbirini tamamlayıcı nitelikteki bu çalışmalarla 1970’lerde Japonya’da benimsenerek kurumsallaşan kalite yönetiminin, içinde bulunulan konjonktürün de katkısıyla, Japonya’ya üstün bir rekabet avantajı getirmiş olması ve endüstri çevresinde bu yönde oluşan inanç, TKY’nin 1980’lerde önce ABD’de ve ardından da Avrupa ülkelerinde yayılmasını sağlamıştır. Bu yayılım süreci dahilinde Bölüm 2.1 ve 2.2’de de değinildiğı gibi pek çok farklı tanıımı yapılmış, yeniden üretilmiş ve hatta zaman zaman bağlamından kopartılarak işlevsiz hale getirilmiş olan TKY, tüm bunlara rağmen hâlâ gerek akademik yazında gerekse uygulamada popüleritesini korumakta, pek çok başarı ve başarısızlık öyküsünün ana aktörü olarak karşımıza çıkmaktadır.



Şekil 2.3 : Kalite yönetiminin tarihi gelişim süreci

2.4 Toplam Kalite Yönetimi: Tartışma ve Eleştiriler

2.4.1 Toplam kalite yönetiminin faydaları

TKY'nin yayılım ve benimsenme sürecinde, özellikle Japon endüstrisinin kalite yönetimi uygulamaları ile elde ettiği başarı, TKY'nin adeta her derde deva bir iksir olarak algılanmasına yol açmış ve bu durumun sonucu olarak TKY yaklaşımını benimseyen örgütlerde yüksek bir beklenti oluşmuştur. TKY yaklaşımının örgütlere

sağladığı faydalar kapsamında birçok olumlu katkıdan bahsedilmiştir. Bu olumlu katkılar değişik kurum ve kişilerce pek çok kez ortaya konulmaya çalışılmıştır. Her ne kadar görgül verilerle desteklenmesi ve nesnel olarak ölçülmesi çok zor olsa da TKY'nin örgütlere sağladığı düşünülen bazı faydalar genel kabul görmüştür. Aşağıda listelenen Pfau'nun (1989) belirttiği faydalar, farklı kaynaklarda işaret edilen ortak yönleri içerdiğinden TKY'den beklentileri algılayabilmek açısından önemlidir:

- a) Müşteri memnuniyetinin artırılması
- b) Ürün ve hizmetlerin kalitesinin yükselmesi
- c) Iskarta ve atıkların azalması, bu sayede maliyetlerin düşürülmesi
- d) Verimliliğin artması
- e) Ürün geliştirme süresinin ve çalışma zamanının azalması
- f) Pazarın taleplerini karşılamadaki esnekliğin artması
- g) Satış sonrası hizmetlerin ve ürün teslimat sürelerinin iyileşmesi
- h) İnsan kaynaklarından etkin şekilde yararlanılması

Görüldüğü gibi oldukça genel ifadelerle tanımlanmış bu faydaların nesnel olarak ölçülmesi neredeyse imkânsızdır. Bazı istatistiki yöntemlerle sayısal olarak ortaya konulabilecek olanların bile doğrudan TKY'nin bir sonucu olduğu ispatlanamayacağı için, ortaya konan bu faydalar esasında TKY yaklaşımından beklentiler olarak algılanmalıdır. Wruck ve Jensen'in (1994) TKY'nin etkilerine ilişkin yaptıkları vaka analizi çalışması bu gerçeği ortaya koyması açısından oldukça anlamlıdır. Yapılan çalışmada incelenen şirketin (Sterling Chemical) etkin bir TKY programını tüm bileşenleriyle ve gayet başarılı bir şekilde uygulamasına rağmen pazarın içinde bulunduğu durum ve benzeri dış faktörlerin etkisiyle, performans göstergelerinin düşüşte olduğu bulgulanmıştır (Hackman ve Wageman, 1995).

TKY'nin örgüte sağladığı faydaların ortaya konulması konusunda gözden kaçırılmaması gereken bir diğer nokta, uygulanan yapının gerçekten TKY olup olmadığının tespitidir. Hackman ve Wageman (1995), bunu belirlemek için aşağıdaki beş sorunun cevaplarının aranmasını önermekte ve ancak bu sorulara olumlu yanıt alındığında uygulanan yapının TKY olduğu kabulü ile TKY'nin örgüte faydalarından söz edilebileceğini belirtmektedir:

- 1) Örgütteki tüm bireyler müşteri isteklerini değerlendirip bu istekler doğrultusunda performanslarını sürekli ölçüyor mu?

- 2) Tedarikçi seçimi yalnızca maliyete göre değil, kaliteye göre yapılıyor mu? Örgüt, tedarikçilerinin kalite uygulamalarını geliştirmek için gayret gösteriyor mu?
- 3) Örgütteki tüm bireyler, birbiriyle ilişkili takımlar halinde çalışıyor mu?
- 4) Örgütteki tüm bireyler, iş süreçlerini değerlendirirken ve performans iyileştirme stratejilerini belirlerken istatistiki ve bilimsel yöntemleri kullanıyor mu?
- 5) Örgütteki tüm bireyler takım olarak karar alma ve problem çözme yetisini arttıracak şekilde süreç yönetimi bulgularını kullanıyor mu?

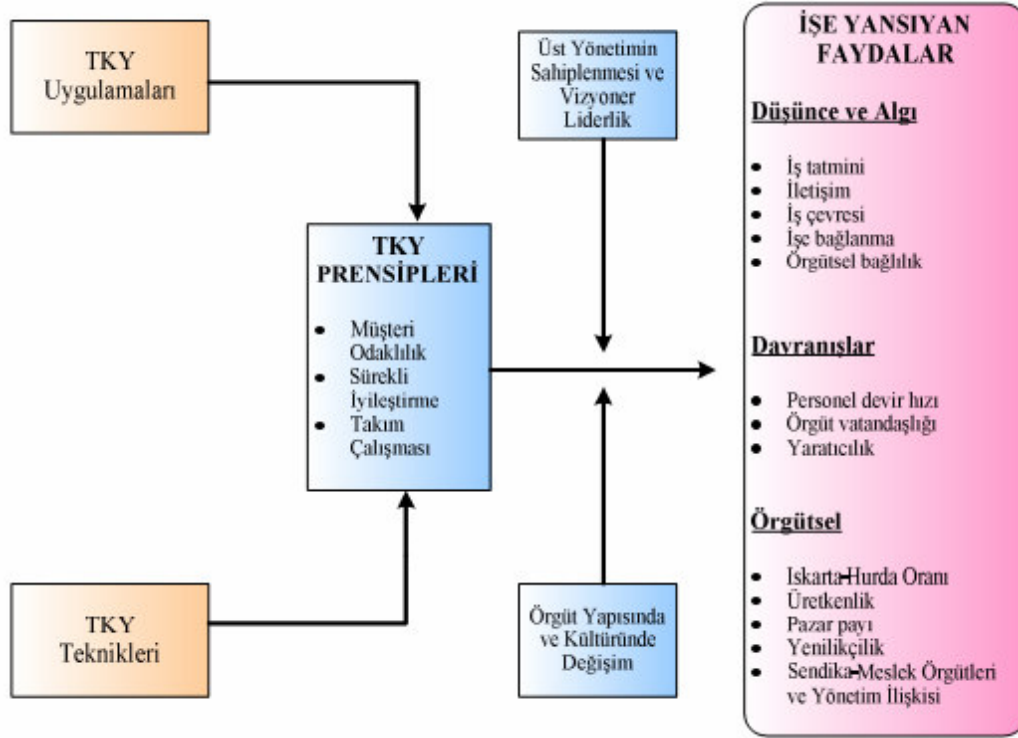
TKY'nin örgüte sağladığı faydalara ilişkin bu yaygın ve çok çeşitli beklentilere karşın, TKY yaklaşımının sahibi olarak anılan bilim adamları Deming, Juran ve Ishikawa beklentilerini oldukça açık şekilde şu şekilde sıralamışlardır (Hackman ve Wageman, 1995):

- 1) Müşteri beklentilerini karşılamada daha iyi performans
- 2) Artan örgütsel performans
- 3) Örgüt üyelerinin bilgi birikiminde ve iş tatmininde artış

Bir örgütte uygulanan TKY programı, müşteri beklentilerini karşılamada performans artışı sağlıyorsa, örgütün bütünsel performansında iyileşme yaratıyorsa ve örgütteki bireylerin yeteneklerinde ve memnuniyetlerinde gelişime önayak oluyorsa, örgütsel etkinliğe dair küresel ve ekonomik göstergelerin de uzun vadede iyileşme göstereceği beklentisi rasyoneldir. Bu önermeden yola çıkarak Deming, Juran, Ishikawa gibi bilim adamlarının açıkça ifade ettikleri TKY'den beklenen faydaların da rasyonel olduğu düşünülebilir. Ne var ki, Hackman ve Wageman (1995)'ın da vurguladıkları gibi bu durum hiçbir zaman deneysel verilerle ispat edilemeyecek sezgisel olarak kurgulanan bir beklenti olarak da kalabilir. Dolayısıyla, yukarıdaki önermede ifade edilen kurgusal süreç dahilinde, etkin bir şekilde yürütülen bir TKY programından beklenen faydalar akla yatkın olmakla birlikte görgül verilerle ispat edilemediği sürece “rasyonel” (rational) değil, “makûl” (reasonable) olarak nitelendirilmelidir.

TKY'nin örgütlere sağladığına inanılan faydaların ya da Deming, Juran ve Ishikawa gibi kurucularının ifadesiyle etkin bir TKY programından beklentilerin deneysel olarak ölçülebilmesi için Morrow'un (1997) yaptığı çalışma ilgi çekicidir. Dean ve

Bowen'ın (1994) TKY tanımından yola çıkarak belirlediği müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme ve takım çalışması prensiplerinin örgüt bünyesinde uygulanmasıyla işe yansıyan (work-related) sonuçların arasındaki ilişkiyi analiz eden Morrow (1997), TKY'nin üç temel prensibinin tüm örgütçe benimsenmesinin iş süreçlerinde istenen sonuçların oluşmasına doğrudan faydalı olduğunu bulgulamıştır. Şekil 2.4'te TKY'nin işe yansıyan faydalarına ilişkin model gösterilmiştir.



Şekil 2.4 : TKY'nin işe yansıyan faydaları (Morrow, 1997).

Bu noktada, üst yönetimin sahiplenmesinin vizyoner liderliğin TKY'nin faydalarının oluşmasındaki rolü gözden kaçırılmamalıdır. Aynı şekilde örgüt yapısında ve kültüründe TKY'yi destekler yönde bir değişimin yaşanması da beklenen faydaların oluşmasında kritik bir faktördür (Morrow, 1997).

2.4.2 Toplam kalite yönetimine yöneltilen eleştiriler

TKY'ye yöneltilen eleştiriler kuramsal ve pratik olmak üzere iki gruba ayrılabilir. “Kuramsal” başlığı altında gruplayabileceğimiz eleştiriler, daha çok TKY yaklaşımının gerisindeki kuramı değerlendirerek; örgüt ve yönetim teorileri içerisinde nasıl konumlandığı, ne derece özgün olduğu, tanımı ve kuramsal modeli gibi akademik yönüne yöneltilmektedir. “Pratik” başlığı altında gruplanabilecek eleştiriler ise, TKY yaklaşımının uygulamada ne derece başarıya ulaştığı, örgütlerin

performansına ne yönde etki edebildiği, örgütte yürütülen günlük faaliyetler sırasında karşılaşılan sorunlar gibi operasyonel boyutu sorgulamaktadır.

TKY yaklaşımına kuramsal çerçevede yöneltilen eleştirilerin başında özgün olmayışı gelmektedir. TKY'nin aslında yeni bir yönetim kuramı olmadığı ancak var olan yönetim ve örgüt kuramlarının güncel koşullara uyumlanarak “yol gösterici” bir yönetim paketi haline getirilmiş biçimi olduğu da belirtilmektedir (Dean ve Bowen, 1994; Hackman ve Wageman, 1995). Bu konuda Özen (2000), TKY'nin özgün yanının, birbirine zıt gibi görünen Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, İnsan İlişkileri Yaklaşımı, Sistem Yaklaşımı gibi örgüt kuramlarının bazı unsurlarını bütünleştirip, anlaşılır bir dilde yöneticilere paket halinde sunmasıyla sınırlı kaldığına işaret etmektedir.

Bu grup içerisinde TKY'ye yöneltilen bir diğer eleştiri, TKY yaklaşımının geçici bir yönetim modası olduğudur (Özen, 2000). Yönetim biliminin diğer sosyal bilimlere nazaran yeni ve henüz olgunluğa erişmemiş olması, pek çok gelip geçici akımın üretilmesine yol açmaktadır (Andersson ve diğerleri, 2006). Bu konuda, Carson ve diğerleri (1999), yönetim biliminin başka hiçbir disiplinde kabul edilemeyecek düzeyde “moda” ve çelişkilerle dolu olduğunu öne sürmektedir. Bu noktadan hareketle, TKY yaklaşımı da “moda” üretme anlamında, deyim yerindeyse, sicili çok da temiz olmayan yönetim biliminin sezonluk akımlarından biri olacağı düşüncesiyle eleştirilmiştir. Ancak, TKY yaklaşımının tarihi gelişimi incelendiğinde, temellerinin oluştuğu dönemden bu yana “moda” olarak nitelendirilemeyecek kadar uzun bir süre geçtiği ve günümüzde de bazı yönlerden popüleritesi azalsa da hâlâ yaygın şekilde adından söz ettirdiği görülmektedir. Bunun da ötesinde, Özen'in (2000) de belirttiği gibi, TKY yaklaşımının pek çok teknik ve uygulamasının, alternatif olarak benimsenen yönetim modellerinde de var olmaya devam ettiği ve bu şekilde kurumsallaştığı göz önüne alındığında, bu eleştirinin gerçekleşen durum tarafından doğrulanmadığı görülmektedir.

TKY yaklaşımına kuramsal çerçevede getirilen bir başka eleştiri ise TKY'nin tanımlanmasındaki belirsizliğe yöneltilmektedir. TKY yaklaşımına yönelik tüm çevrelerce ortak olarak kabul edilen bir tarif ve modelin var olmaması buna karşın pek çok benzer tanım ve uygulama modelinin dolaşımda olması TKY'nin ne olup ne olmadığının kavranmasında ciddi sıkıntılar oluşturmakta dolayısıyla kuramsal olarak bilimsel nesnellikten uzaklaştığını düşündürmektedir. Bölüm 2.1 ve 2.2'de detaylı

şekilde değinilen bu konu ile ilgili Boaden'in (1997) ifadesi bu eleştirileri özetlemektedir:

“... TKY'yi tanımlamaya kalkışmak hareketli bir hedefe ateş etmeye benziyor. Çok geniş çaplı bir alanda uygulanması ve farklı girişimlerin ortaya çıkmasıyla, değişik bakış açıları altında vurgulanan noktalar sürekli değişim gösteriyor.”

TKY yaklaşımının pratik yönüne getirilen öncelikli eleştiri; her ne kadar çalışanların lehine söylemlere sahip olsa da (yetkilendirme, tanınma gibi), esasen yönetsel kontrolü, iş yükünü ve denetimi yoğunlaştırarak çalışma ilişkilerinde olumsuz yönde bir değişim yarattığı şeklindedir (Özen, 2000). Örneğin, McArdle ve diğerleri (1995), “yetkilendirme” kavramının çalışanların lehine bir görüntü altında sunulmasına karşın, esasen çalışanlara aynı ücrete daha fazla iş yaptırmak şeklinde uygulandığını ve bu anlamda bir iş yoğunlaşması yarattığının altını çizer. Bu noktada, TKY yaklaşımının “çalışan memnuniyetinin arttırılması” türünden kulağa hoş gelen söylemler eşliğinde esasen var olan durumdan daha çok kâr elde etme amacına hizmet ettiği ve bu uğurda etik olarak tartışılacak şekilde örgüt çalışanını göz ardı ettiği eleştirisi üretilmektedir.

Bu grup içerisinde TKY yaklaşımına getirilen eleştiriler arasında, arkasındaki kuramsal yapının dayandığı bilimsel temellerden uzaklaşarak yalnızca söylem olarak benimsenmesi sayılabilir. Bu konuda Hackman ve Wageman'ın (1995) TKY'nin başlangıçtaki istatistik ağırlıklı teknik niteliğinden uzaklaşarak içeriğinin genişlediği, yeni eklemelerle bulanıklaştığı ve retoriksel hale geldiğine dikkat çekmektedir. Oysa TKY, tarif edilen kuramsal temelinin üzerinde, pek çok problem çözme tekniğini, ölçüm metodunu, istatistiki analiz faaliyetlerini bünyesinde bulunduran ve bir anlamda bu tekniklerin kullanılmasıyla retoriksel boyutundan kurtularak, uygulama boyutunda gerçekleştirilebilen bir yönetim yaklaşımıdır. Pek çok örgüt tarafından bir kenara bırakılan bu durum, TKY yaklaşımına pratik çerçevede yöneltilen en önemli eleştiri olan “uygulama başarısızlığının” da ana nedenlerinden biri olarak sayılabilir.

Uygulamadaki başarısızlık öyküleri, TKY yaklaşımına pratik çerçevede yöneltilen en sert eleştirilerin referans noktası olmaktadır. Her ne kadar pek çok başarılı uygulama örneği bulunsun da, TKY yaklaşımını benimseyen örgütlerin içinde bulunduğu başarısızlık öyküleri de oldukça fazladır. Bu konuda Özen (2000), örgütlerin TKY yaklaşımının istatistiksel-teknik yanından çok retoriksel yanını benimsemekte olduklarını ve başarısızlık öykülerini arka plana atarak başarı öykülerini öne

ıkardıklarını ne sürmektedir. Literatürde bu durumu destekleyen deneysel çalışmalar da yapılmıştır. Örneğin, Ahire ve diğerlerinin (1995) 500 şirket üzerinde yaptığı araştırmada, örgütlerin üçte birinden azının çok düşük düzeyde başarı sağladığı, üçte ikiye yakınının ise TKY yaklaşımını yönetim sistemi olarak uygulamaktan vazgeçtikleri bulgulanmıştır. Benzer şekilde Harari (1997), değişik danışmanlık firmalarınca yapılmış tüm bağımsız araştırmaları tarayarak Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa’da TKY yaklaşımını benimseyen şirketlerden en çok üçte birinin kalite, üretkenlik, rekabetçilik, finansal performans gibi konularda gelişim sağladığını ortaya koymaktadır. Bu durumu ve açıklanan diğer eleştirileri göz ardı etmeyip nedenleri üzerinde durmak gerekir. Böylelikle TKY yaklaşımını benimseyen örgütler için izlemeleri ve uzak durmaları gereken yollar belirlenerek başarısızlık öykülerine yenilerinin eklenmesinin önüne geçilebilir.

3. KALİTE ÖDÜLLERİ

Kalite ödüllendirme süreci, örgütlerin performanslarını bütünsel bir perspektifte ele alarak kalite yönetimi uygulamalarının başarısının ve şirket performansına etkisinin değerlendirilmesi ve başarılı bulunan uygulamaların ödüllendirilmesi yolu ile kalite yönetimi çabalarının örgüte getirdiği faydanın görünür kılınması esasına dayanan popüler bir uygulamadır. İlk olarak 1951 yılında, Japonya’da JUSE tarafından Deming Ödülü’nün (Deming Prize) uygulamaya konulmasıyla gündeme gelen kalite ödülleri birincil amacı, genelde kalite yönetimi uygulamalarının ve özelde de TKY yaklaşımının örgütlerde benimsenerek yaygınlaşmasını ve doğru şekilde uygulanmasını sağlamaktır. Bu amaç doğrultusunda, Japonya’da elde edilen başarılı sonuçlardan etkilenen pek çok ülkenin kalite yönetimi uygulamalarını örgütlere tanıtmak ve kalite yönetimini sürekli kılmak amacıyla özellikle 1980’li yılların sonlarından itibaren ulusal kalite ödülü programlarını başlattığı görülmektedir (Eriksson ve Garvare, 2005).

Deming Ödülü’nden sonra ABD de kaliteyi ödüllendirme yaklaşımını benimsemiş ve Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü (MBNQA), 1987 yılında Başkan Ronald Reagan tarafından imzalanan kanun metni ile kabul edilerek 1988 yılında uygulamaya konulmuştur. Yine 1988 yılında Avrupa’nın 14 büyük şirketinin ortak girişimiyle kurulan EFQM (European Foundation of Quality Management), 1992 yılında Avrupa Kalite Ödülü (EQA) uygulamasını başlatmıştır.

Bu çalışmada “öncül ödüller” başlığı altında incelenecek olan Deming Ödülü, MBNQA ve Avrupa Kalite Ödülü’nün oluşturulmasını özetleyen bu tarihi süreç, aynı zamanda yönetim bilgisinin uluslararası yayılımına ilişkin de önemli bir örnek teşkil etmektedir. Şöyle ki; kalite ödülleri öncelikli amacının genelde kalite yönetimi uygulamalarının ve özelde de TKY yaklaşımının örgütlerde benimsenerek yaygınlaşmasını sağlamak olduğu düşünüldüğünde, bir yönetim bilgisi olarak TKY yaklaşımının yayılımı bu çerçevede ele alınabilir. Bir ülkede üretilen yönetim bilgisinin uluslararası yayılımı; literatürde ussal, kültürel ve kurumsal yaklaşımlarla incelenmektedir (Özen, 2000). Arias ve Guillen (1998), yönetim uygulamalarının

uluslararası yayılımının açıklanmasında “Yeni Kurumsal Kuram” ve “eşbiçimlilik” (Dimaggio ve Powell, 1991) kavramlarının kullanılmasını önermektedir.

“Örgütlerin homojenleşmesi” sorunsalı üzerinden ortaya konulan yeni kurumsal kuram, “Örgütler neden bu denli benzeşmektedir?” sorusuna birincil cevap olarak “meşruiyet” kavramını getirir (Dimaggio ve Powell, 1991). Kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri yalnızca faaliyet gösterdikleri alandaki ekonomik ve operasyonel etkinliklerine değil, aynı zamanda içinde bulundukları örgütsel çevrede meşruiyet kazanmalarına da bağlıdır (Selznick 1996). Buna göre, aynı örgütsel çevre içerisinde faaliyet gösteren ve birbirleriyle etkileşen kurumlar zaman içinde çevrenin zorlayıcı etkisiyle eşbiçimlenir ve böylelikle de meşruiyet kazanırlar (Dimaggio ve Powell, 1983). Bu noktada “eşbiçimlilik” kavramının doğru algılanabilmesi için yeni kurumsal kuramda tarif edilen örgütsel çevrenin; teknoloji, üretim sistemleri gibi maddi öğelerden çok; inançlar, kurallar, roller, semboller gibi sosyal olarak tanımlanmış unsurları içerdiği gözden kaçırılmamalıdır.

Örgütlerin homojenleşmesini en iyi açıklayan kavram olarak sunulan kurumsal eşbiçimlilik, zorlayıcı (coercive), kuralcı (normative) ve öykünmeci (mimetic) eşbiçimlilik başlıkları altında incelenmektedir (Dimaggio ve Powell, 1983). Buna göre, zorlayıcı eşbiçimlilik örgütler üzerindeki biçimsel (hukuk sistemi gibi) ve biçimsel olmayan kurallar ile faaliyet gösterilen toplumun kültürel beklentilerinin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Kuralcı eşbiçimlilik kavramının temel kaynağı ise profesyonelleşmedir. Bu tanımda profesyonellik kavramıyla bir meslek grubunun mensuplarının mesleki özerkliklerine meşruiyet kazandırmak ve mesleki üretimi kontrol altında tutmak amacıyla iş koşullarını ve iş görme yöntemlerini belirlemeleri kast edilmektedir (Dimaggio ve Powell, 1983). Aynı mesleki unvanı kazanmak için büyük ölçüde aynı eğitimi görmüş insan kaynağının örgütler arası transferi profesyonellik yoluyla kuralcı eşbiçimliliğin oluşmasına neden olur. Öykünmeci eşbiçimlilik kavramı Selznick’in (1996) de ifade ettiği gibi belirsizliğe karşı bir tepki olarak düşünülebilir. Kullanılan teknolojinin tam olarak anlaşılamadığı, hedeflerin muğlak dolayısıyla içinde bulunulan örgütsel çevrenin belirsiz olduğu durumlarda öykünmeci eşbiçimlilik gelişir ve örgütler diğer örgütleri kendilerine model olarak alırlar (Dimaggio ve Powell, 1983). Daha güncel bir çalışmada ise Galaskiewicz ve Frumkin (2004) öykünmeci eşbiçimlilik kavramını örgüt performansı ile birlikte kullanmakta ve bir anlamda diğer örgütlerin performanslarına bakarak uygulamaların

seçilmesinin ve modellerin belirlenmesinin de öykünmecî davranışlar olduğuna işaret etmektedir. Bu noktadan hareketle, TKY yaklaşımının uluslararası yayılımında oldukça önemli bir rol oynayan kalite ödüllerinin kurgulanma ve uygulamaya konulma süreci ülkeler arası bir öykünmecî eşbiçimlilik örneği olarak değerlendirilebilir. Bu konuda Dimaggio ve Powell (1983), Amerikan şirketlerinin düşük üretkenlik seviyesi ve personel problemleriyle başa çıkmak adına kalite çemberleri gibi Japon modellerini benimseyip uygulamaya koymalarını, Japonya’da bu konuda sağlanan başarılarla bakarak Japon modeline öykünme olarak örneklemektedir. Benzer şekilde bu çalışmanın devam eden bölümlerinde de kalite ödülleri; Deming Ödülü, MBNQA ve Avrupa Kalite Ödülü’nün oluşturduğu “öncül ödüller” ve bu öncül ödüller üzerinden kurgulanan diğer ulusal kalite ödüllerinin oluşturduğu “öykünmecî ödüller” başlıkları altında incelenmektedir.

Kalite ödüllerinin, teorik çerçevede ele alındığında TKY yaklaşımının uluslararası yayılım sürecinde yeni kurumsal kurama uygun şekilde önemli bir rol oynamalarının yanında uygulamaya dönük olarak da, TKY yaklaşımının belirsiz formunu bir model etrafında biçimselleştirmeleri başarılı TKY örneklerinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Pek çok kalite ödülü modelinin kriter yapısı TKY’nin temel prensipleri, uygulama ve teknikleri ile örtüştüğünden, bir kalite ödülü almak TKY yaklaşımının başarılı bir şekilde örgüte entegre edilmesi konusunda etkili bir yöntemdir (Eriksson ve Garvare, 2005). Bölüm 2.4.2 ‘de değinilen TKY yaklaşımına kuramsal çerçevede getirilen eleştirilerden biri olan tanımlanmasındaki belirsizlik, esasen uygulamalarda da kafa karışıklığına neden olmakta ve TKY yaklaşımının örgüt içerisinde etkin bir yönetim sistemi olarak kurulamamasına yol açmaktadır. Bu noktada, kalite ödülü uygulamalarının, sembolik yanı bir tarafa bırakılsa da, içerdikleri kriterler ve tarif edilen modeller bu anlamda yol gösterici olmaktadır. TKY’nin üç büyük kurucusundan biri olarak kabul edilen Juran (1994), bu konudaki olumlu görüşünü şöyle ifade eder: "TKY teriminin tanımlanmaksızın böylesine yaygın şekilde dolaşımda olması çok şaşırtıcıdır. Bana göre TKY, dünya çapında bir kaliteye ulaşmak için gerekli edimleri kapsar ve an itibarıyla bu edimler aslına en uygun şekilde MBNQA kriterlerinde listelenmektedir." Bu çalışmanın devam eden bölümlerinde “öncül ödüller” başlığı altında üç büyük kalite ödülü olan Deming Ödülü, MBNQA ve Avrupa Kalite Ödülü’nün kriter yapısı ve özellikleri irdelenecektir.

3.1 Öncül Ödüller

Bu bölümde kalite ödülleri içerisinde en çok bilinen Deming Ödülü, MBNQA ve Avrupa Kalite Ödülü, tarihi gelişim süreçleri, kriter yapıları ve önerdikleri kalite yönetim modelleri açısından incelenecektir. Mavroidis ve diğerlerinin de (2007) altını çizdiği gibi, dünyanın çeşitli yerlerinde sistematik bir kalite gelişim modelinin kurulması ve kalite farkındalığının teşvik edilmesi amacıyla ulusal kalite ödüllерinin kurgulanması bu üç büyük ödülün etkisiyle gündeme geldiğinden bu çalışmada söz konusu ödüller “öncül” ifadesi ile nitelendirilmiştir. Bu üç ödülün kriter yapıları, başvuru şartları ve başvuru dokümanlarının incelenmesi sonucu belirlenen karakteristik özellikleri karşılaştırılmalı olarak Çizelge 3.1’de gösterilmektedir.

Çizelge 3.1 : Öncül ödüllerin karşılaştırılmalı genel özellikleri

	Deming Ödülü	Malcom Baldrige Ulusal Kalite Ödülü	Avrupa Kalite Ödülü
Başlangıç Yılı	1951	1987	1992
Kurum	JUSE	NIST	EFQM
Kapsam	Uluslararası	Ulusal	Bölgesel
Amaç	Kalite kontrol faaliyetlerinin örgütün tamamında etkin şekilde uygulanması yoluyla performansın artırılması	ABD’ de kalite bilincini, kalite mükemmelliği için gereksinim duyulan unsurların anlaşılmasını ve başarılı kalite stratejileri ile elde edilen faydalar hakkında bilgi paylaşımının teşvik edilmesi yoluyla rekabet avantajının sağlanması.	Küresel rekabet ortamında avantaj elde etmek için kalitenin önemli bir strateji olarak kabul edilmesini sağlayarak Avrupa şirketlerinin dünya pazarındaki yerini sağlamlaştırmak
Vurgu	- İstatistiksel kalite kontrol - Sürekli iyileştirme - Tedarikçi ilişkileri	- Müşteri tatmini - Pazardaki rekabet gücü	- Toplumla ilişkiler - Müşteri tatmini - Çalışanların tatmini

3.1.1 Deming Ödülü

Dünya üzerinde kalite yönetimi ya da daha özel bir ifade ile TKY uygulamaları konusunda verilen en prestijli ödüllerden biri olan Deming Ödülü, Japonya’da kalite yönetiminin gelişmesini desteklemek amacıyla JUSE tarafından 1951 yılında oluşturulmuştur. Amerikalı danışman-bilim adamı Dr. W. Edwards Deming’in Japon endüstrisine kalite yönetimi konusundaki katkılarına ithafen ödüle bu isim verilmiştir. Deming’in 1950 yılında Japonya’ya yaptığı ilk ziyaret sırasında verdiği seminerlerde stenografik olarak kaydedilen notlar derlenerek “Dr. Deming’in İstatistiksel Kalite Kontrol Üzerine Notları” adı altında satışa çıkarılmış ve Deming

tef haklarını JUSE’e bırakmıştır. JUSE yönetim kurulunun oy birliği ile bu yolla elde edilen gelirin Deming Ödülü’nün finanse etmek için kullanılması kabul edilmiş ve böylelikle Deming Ödülü oluşturulmuştur (JUSE, 2009). Deming Ödülü’nü ilk olarak 1951 yılında ve son olarak 2008 yılında kazanan şirketler Çizelge 3.2’de belirtilmiştir.

Çizelge 3.2 : Deming Ödülü’nü ilk ve en son kazanan şirketler

1951	2008
Fuji Iron & Steel Co. Ltd.	Tata Steel Limited (Hindistan)
Showa Denko K.K.	
Tanabe Seiyaku Co. Ltd.	
Yawata Iron & Steel Co.Ltd.	

Deming Ödülü, “Bireysel Deming Ödülü”, “Deming Uygulama Ödülü” ve “Operasyonel İş Birimleri İçin Kalite Kontrol Ödülü” olmak üzere üç ayrı kategoride verilmektedir. Bu çalışmada JUSE tarafından (2009) “faaliyet gösterdiği sektöre bakılmaksızın kamu ya da özel, yerel ya da denizaşırı, küçük ya da büyük tüm şirketlerin başvurusuna açık olarak kurgulanan ve TKY yaklaşımının örgüte uygulanmasında dikkate değer bir başarı yakalayan şirketlere sunulan” şeklinde tanımlanan Deming Uygulama Ödülü ele alınacaktır. Deming Ödülü, kalite kontrol faaliyetlerinin örgütün tamamında etkin şekilde uygulanmasıyla başarılı sonuçlara ulaşılabilceği temel düşüncesi üzerine kurulmuştur. Bu açıdan, diğer öncül ödüllere kıyasla Deming Ödülü modelinde istatistiki kalite kontrol tekniklerinin etkin şekilde kullanımı daha çok öne çıkmaktadır.

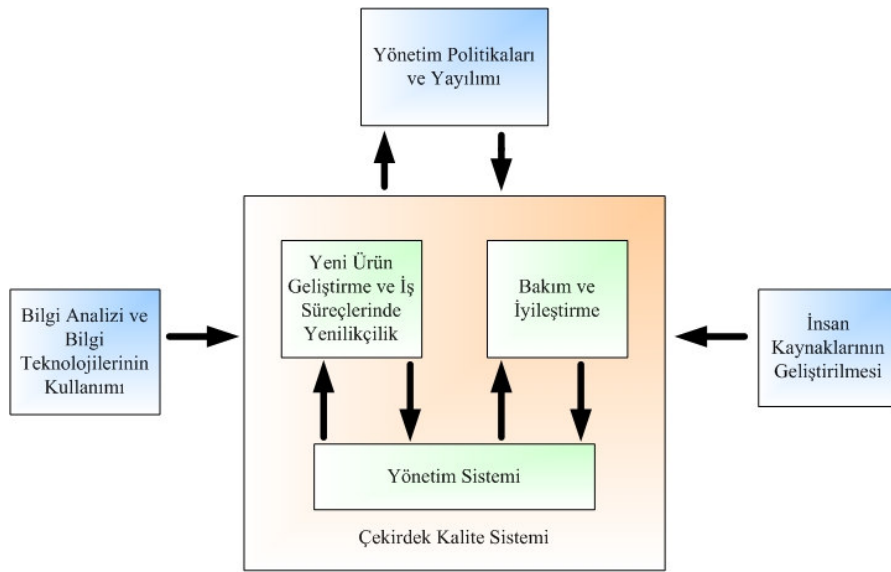
Deming Ödülü’ne başvuru sürecinde başvuru yapan örgütün TKY uygulamalarını tarif eden bir dosyayı ödül kuruluna sunması; doküman ve saha kontrolü sonucu ödüle layık görülen şirketin de bu uygulamaları diğer şirketlerle paylaşması beklenmektedir (JUSE, 2009). Yalnızca bu durum bile ödülün TKY yaklaşımının yayılımında ne denli aktif bir rol oynadığını gözler önüne sermektedir.

Deming Ödülü’ne ilişkin kriter başlıkları JUSE tarafından sıklıkla değiştirilmekle birlikte içerik olarak aşağıda listelenen konuları içermektedir:

- Politikalar
- Organizasyon ve yönetimi
- Eğitim ve yayılımı
- Bilginin toplanması, dağıtılması ve kullanılması

- Analiz
- Standartlaşma
- Kontrol
- Kalite Güvence
- Etkiler
- Gelecek Planları

JUSE tarafından 2009 yılı Deming Uygulama Ödülü başvuru kılavuzunda yer verilen ve yukarıdaki kriterleri de kapsayan kalite yönetim modeli Şekil 3.1’de gösterilmiştir.



Şekil 3.1 : Deming Uygulama Ödülü kalite yönetim modeli (JUSE, 2009)

3.1.2 Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü (MBNQA)

ABD’de NIST (National Institute of Standards and Technology) ve ASQ (American Society for Quality) kuruluşlarının da ortak desteğiyle oluşturulan Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü (MBNQA), 1987 yılında Başkan Ronald Reagan tarafından imzalanan kanun metni ile kabul edilmiş ve 1988 yılında uygulamaya konulmuştur. ABD’nin dünya üzerindeki rekabet avantajını kaybettiği düşüncesiyle ve bu durumu düzeltmeye yönelik ulusal bir duyarlılıkla oluşturulan bu ödüle, 1981 yılından hayatını kaybettiği 1987 yılına kadar kabinede Ticaret Bakanı olarak görev yapan Malcolm Baldrige’in adı verilmiştir. MBNQA’nın oluşturulmasındaki temel amaç; kalite bilincini, kalite mükemmelliği için gereksinim duyulan unsurların anlaşılmasını ve başarılı kalite stratejileri ile elde edilen faydalar hakkında bilgi paylaşımının teşvik edilmesidir (Bohoris, 1995). Bu sayede, müşteri memnuniyetinin ve dolayısıyla rekabet avantajının elde edileceği düşünülmüştür. Uluslararası pazardaki rekabetin artmasıyla ABD’nin liderliğini yitirmeye başladığına yönelik algı ve bu durumun ancak ürün ve hizmet kalitesinin artırılması ve dolayısıyla müşteri memnuniyetinin sağlanması yoluyla bertaraf edilebileceğine ilişkin inanç, ABD hükümeti tarafından da benimsenmiş ve MBNQA ödülü bizzat hükümet tarafından yürürlüğe konulmuştur. Bu konuda ödülün temel özelliklerinin ve gerekçelerinin açıklandığı ve ABD Başkanı Ronald Reagan’ın imzasını taşıyan kanun metninde şu ifadeler yer almaktadır (NIST, 2009):

“ABD’nin ürün ve hizmet kalitesindeki liderliği yabancı rakiplerimiz tarafından ciddi ve bazen de başarılı şekilde tehdit edilmektedir. Bunun da ötesinde, son 20 yılda ülkemizin üretkenliğinin rakiplerimizinkinden daha az geliştiği görülmektedir.”

“Kalite ve kalite geliştirme programlarına ilişkin stratejik bir plan oluşturmak, milli ekonomimizin sağlığı ve küresel pazarda etkin şekilde rekabet edebilmemiz açısından her geçen gün daha da önemli hale gelmektedir.”

1988 yılından beri her kategoride ikiden fazla olmamak kaydıyla “Büyük Üretim Kuruluşları”, “Büyük Hizmet Kuruluşları” ve Küçük Ölçekli Kuruluşlar” kategorilerinde ödül verilmektedir. 2001 yılında bu kategorilere “Sağlık Kuruluşları” ve “Eğitim Kuruluşları” kategorileri de eklenmiştir. Çizelge 3.3’de MBNQA’yı ilk olarak 1988 yılında ve en son olarak 2008 yılında kazanan kuruluşlar belirtilmiştir.

Çizelge 3.3 : MBNQA'yı ilk ve en son kazanan şirketler.

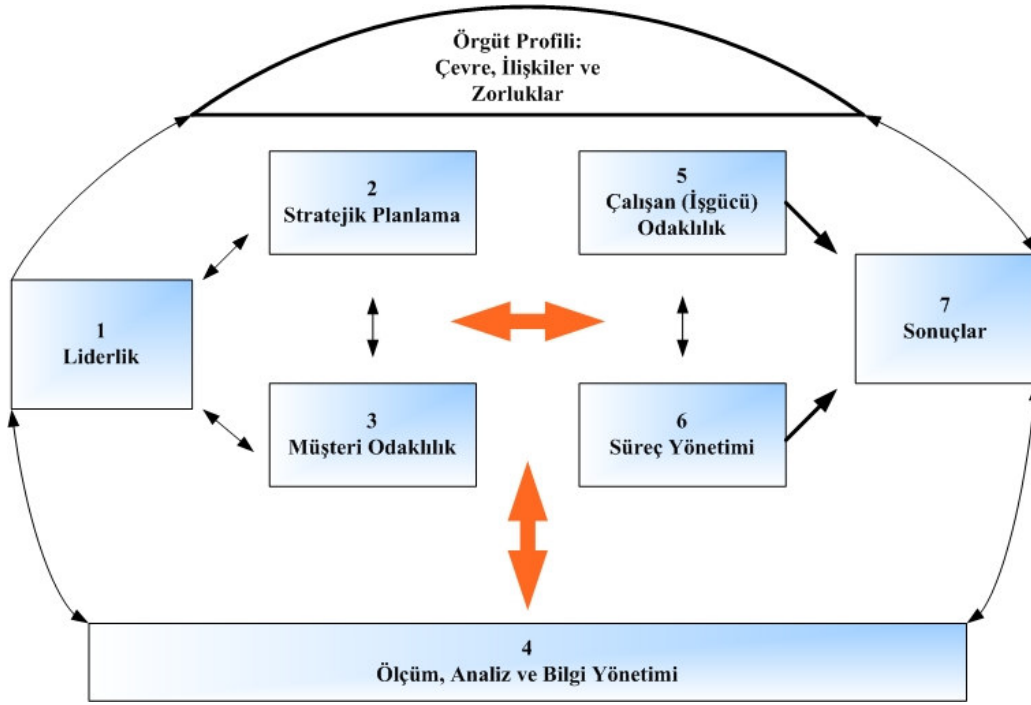
	1988	2008
Büyük Üretim Kuruluşları	Westinghouse Electric Corporation Commercial Nuclear Fuel Division Motorola Inc.	Cargill Corn Milling (CCM)
Büyük Hizmet Kuruluşları	-	-
Küçük Ölçekli Kuruluşlar	Globe Metallurgical Inc.	-
Sağlık Kuruluşları	-	Poudre Valley Health System
Eğitim Kuruluşları	-	Iredell-Statesville Schools

MBNQA, ilk olarak verildiği 1988 yılından bu yana 7 kriter üzerinden tanımlanmakla birlikte kriterlerin içerikleri ve başlıkları değişim göstermektedir. Değerlendirme kriterlerinin bu dinamik yapısı ödülün önerdiği kalite yönetim modelinin de zaman içinde güncel şartlara ve kurumsal çevrenin beklentilerine göre düzenlenmesinin sonucudur. Örneğin, Tummala ve Tang'ın (1996) ISO 9001, Avrupa Kalite Ödülü ve MBNQA'yı karşılaştırmalı olarak ele aldıkları çalışmalarında yer verdikleri gibi, MBNQA'nın ilk yıllarında uygulanan model ve kriter yapısında finansal performansın ölçülmesine yeteri kadar ağırlık verilmediği gerekçesiyle ödül eleştirilmektedir. Bu eleştiriye cevap olarak finansal performansın bazıları konjonktüre dayalı çok fazla değişkene bağlı olduğu, dolayısıyla bir kalite yönetim sistemi modelinin doğrudan finansal performansa odaklanmasının doğru olmayacağı önermesi getirilmiştir. Garvin (1991), "MBNQA'yı kazanmak finansal başarı için ne gerek ne de yeter şarttır" ifadesini kullanarak ödülün finansal performansı belirleyemeyeceğini net olarak ortaya koymuştur. Ne var ki, aradan geçen zaman içerisinde kriter yapısında bu yönde de bir değişim ve gelişim olduğu görülmektedir. NIST tarafından 2009-2010 dönemi için açıklanan ödül başvuru kılavuzunda belirtilen kriter yapısı ve önerilen modele bakıldığında finansal performansın "sonuçlar" ana kriterinin bir alt kriteri olarak kurgulandığı ve ağırlık olarak da %7'lik bir paya sahip olduğu görülmektedir. Toplam 1000 puan üzerinden yapılan değerlendirmede 7 ana kriterin alt kriterlere bölünmesiyle oluşan 18 kriter göz önüne alınmaktadır. En büyük ağırlık toplamda %45'le "Sonuçlar" kriterine verilmektedir. Bu kriterler ve bütünsel değerlendirmedeki ağırlıkları Çizelge 3.4'de gösterilmiştir.

Çizelge 3.4 : MBNQA değerlendirme kriterleri (NIST, 2009)

ANA KRİTERLER	ALT KRİTERLER	PUAN DEĞERİ
Liderlik (%12)	Üst Düzey Liderlik	70
	Hukuki ve Sosyal Sorumluluklar	50
Stratejik Planlama (%8,5)	Strateji Geliştirme	40
	Strateji Yayılımı	45
Müşteri Odaklılık (%8,5)	Müşteri İlişkileri	40
	Müşterinin Sesi	45
Ölçüm, Analiz ve Bilgi Yönetimi (%9)	Örgüt Performansının Ölçümü, Analizi ve İyileştirilmesi	45
	Bilgi Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri	45
Çalışan (İşgücü) Odaklılık (%8,5)	Çalışan (işgücü) İlişkileri	40
	Çalışan (işgücü) Çevresi	45
Süreç Yönetimi (%8,5)	İş Sistemleri	35
	İş Süreçleri	50
Sonuçlar (%45)	Ürün Performansına İlişkin Sonuçlar	100
	Müşteri Odaklılığa İlişkin Sonuçlar	70
	Finansal Performans ve Pazara İlişkin Sonuçlar	70
	Çalışan (işgücü) Odaklılığa İlişkin Sonuçlar	70
	Süreçlerin Etkinliği	70
	Liderlik Sonuçları	70

Önceki bölümlerde de değinildiği gibi, kalite ödüllерinin kalite yönetim ve geliştirme çalışmalarına en önemli katkısı, teorik olarak tanımlanmasında belirsizlikler olan TKY yaklaşımının örgüt dahilinde etkin bir yönetim sistemi olarak kurulabilmesine dair somut modeller sunmalarıdır. Bu konuda MBNQA'nın sunduğu model başarılı örneklerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Öyle ki pek çok şirket, ödül yarışına girmeksizin, kalite seviyelerini sektörlerinde rekabetçi avantaj kazanacakları noktaya taşıyabilmek için kalite yönetim sistemlerini MBNQA modeline göre tasarlamakta ve değerlendirmektedir (Tummala ve Tang, 1996). Bu konuda Knotts ve diğerlerinin (1993), *Fortune 500* şirketleri üzerinde yaptıkları araştırmanın sonuçlarına göre, *Fortune 500* firmaları MBNQA modelinin özdeğerlendirme için çok kullanışlı olduğunu ve bu model temel alınarak kurgulanan kalite yönetimi sistemleri ile dikkate değer sonuçlar elde ettiklerini belirtmişlerdir. NIST (2009) tarafından sunulan MBNQA modelinin güncel hali Şekil 3.2'de gösterilmiştir.



Şekil 3.2 : MBNQA kalite yönetim modeli (NIST, 2009)

MBNQA modelinin çatısını oluşturan örgüt profili, “örgütün kritik karakteristik özellikleri nelerdir?” ve “örgütün stratejik durumu nedir?” sorularının cevaplarını ortaya koyarak örgütün işleyişinin bütünsel olarak tarif edilmesi aşamasını göstermektedir (NIST, 2009). Kritik bir başlangıç noktası olan bu aşamada, örgütsel çevre, anahtar iş ilişkileri, stratejik fırsat ve tehditler belirlenir ve somutlaştırılır. Bu sayede örgüt bünyesinde kurulacak olan yönetim sistemi için bütünsel bir yol haritası çizilmiş olmakta ayrıca özdeğerlendirme için örgütün iyileştirmeye açık yönleri ve güçlü yönlerinin analizinde kullanılacak bir referans noktası tanımlanmaktadır (NIST, 2009). Bu açıdan örgüt profili değerlendirme kriterlerinde yer almamasına rağmen modelin başarılı şekilde örgüte entegre edilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

MBNQA modelinin önerdiği yönetim sisteminde, modelin gövdesini oluşturan 6 kriter; örgütün bu yönetim sistemi çerçevesinde yürüttüğü faaliyetleri ve bu faaliyetlerin çıktıları olarak elde edilen sonuçları tanımlamaktadır. “liderlik”, “stratejik planlama” ve “müşteri odaklılık” kriterlerinden oluşan üçlü grup, örgüt stratejisi ve müşterilere odaklanan bir liderlik anlayışını vurgulamaktadır (NIST, 2009). Tummala ve Tang (1996) üst düzey liderliğin; kurumsal performansın geliştirilmesi ve müşteri beklentilerinin karşılanması konusunda kalite mükemmelliğinin sağlanması için örgütün değerlerini, yönetim sistemini, hedeflerini

belirlemede itici güç olması gerektiğini belirtmektedir. Bu açıdan bakıldığında, örgütün yönünü belirlemek ve örgüt için geleceğe dair fırsatlar yaratmak üst düzey liderlerin sorumluluğundadır. Buna paralel olarak MBNQA denetçileri de değerlendirmelerinde, üst düzey liderlerin sorumlulukları dahilinde olduğu kabul edilen örgütün vizyonunun, değerlerinin, misyonunun ne şekilde oluşturulduğu ve liderlerin örgüt içi iletişiminin etkinliği konularını dikkate almaktadır (NIST, 2009).

NIST (2009) tarafından yapılan tarife göre, “işgücü (çalışan) odaklılık”, “süreç yönetimi” ve “sonuçlar” kriterlerinden oluşan üçlü grup örgütün bütünsel sonuçlarını tanımlamaktadır. Buna göre, örgütün sahip olduğu etkin işgücü ve anahtar süreçler örgütün misyonunu oluşturan faaliyetlerin etkin şekilde yürütülmesini sağlayacak ve böylelikle de bütünsel performans sonuçlarında iyileşme kaydedilecektir. Bu noktada, modelin gövdesini oluşturan söz konusu iki grubun arasındaki etkileşim göz ardı edilmemeli ve geribildirimler etkin şekilde değerlendirilmelidir.

MBNQA modelinin temelini oluşturan “ölçüm, analiz ve bilgi yönetimi” kriteri, örgüt dahilinde, rekabet gücünü ve örgütün bütünsel performansını geliştirecek, verilere dayalı bir yönetim sistemi kurulabilmesi açısından kritik önem taşımaktadır. Ayrıca bu kriter etkin bir performans yönetimi için de temel teşkil etmektedir. MBNQA’nın Amerika dışında da oldukça popüler olan kalite yönetim modeli dünya üzerindeki pek çok örgüt tarafından özdeğerlendirme aracı olarak kullanılmaktadır.

3.1.3 Avrupa Kalite Ödülü (EQA)

1988 yılında Avrupa’da lider konumda olan 14 kuruluşun bir araya gelmesiyle kurulan Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM), Avrupa’da sürdürülebilir bir mükemmellik kavramı için itici güç olmayı misyon edinmiştir (Kalder, 2003). Bu misyon doğrultusunda hızla çalışmaya başlayan kuruluş kendi adıyla anılan ve günümüzde de özellikle Avrupa’da pek çok şirket tarafından yönetim sistemi olarak benimsenmiş EFQM Mükemmellik Modeli’ni 1991 yılında geliştirmiştir. Aynı yıl, değerlendirme kriterlerini EFQM Mükemmellik Modeli’nin bileşenleri üzerinden tanımladığı Avrupa Kalite Ödülü’nü duyurmuştur. 1992 yılında ise ilk ödül verilmiştir. Çizelge 3.5’de Avrupa Kalite Ödülü’nü ilk ve en son alan şirketler gösterilmektedir. 2008 yılında Türkiye’den iki kuruluşun birden ödül alması dikkat çekicidir.

Çizelge 3.5 : Avrupa Kalite Ödülü’ nü ilk ve en son kazanan şirketler

1992	2008
Rank Xerox (İngiltere)	Bosch Sanayi ve Ticaret A.S. (Türkiye)
	Bursagaz (Türkiye)
	Council for the Curriculum, Examinations and Assessment (Kuzey İrlanda)

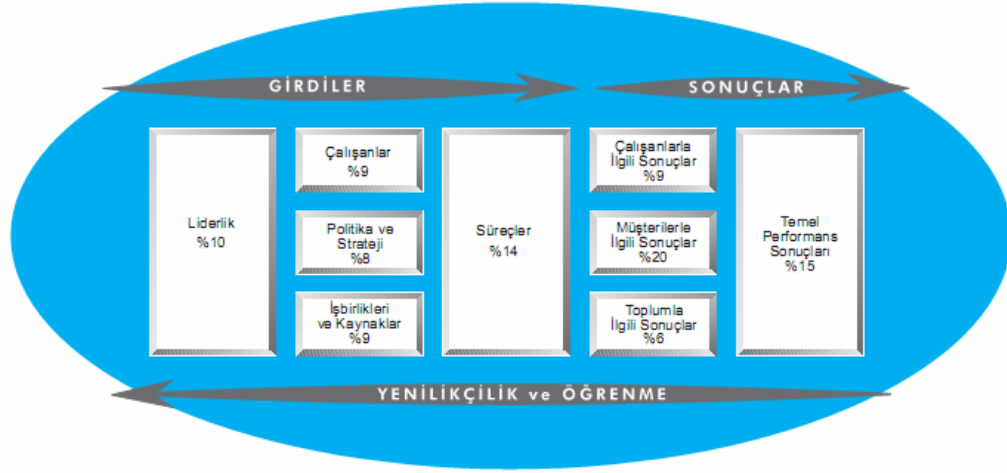
EFQM, sunduğu mükemmellik modeliyle kalite yönetim çabalarını bir adım daha ileriye taşıyarak, “iş mükemmelliği” kavramını getirmiştir. EFQM Mükemmellik Modeli, ana ilke olarak her kuruluşun kendisine özgü olduğunu kabul eder ve örgütlere reçete sunmaz. Bu durumu açıkça belirtmesiyle de diğer modellerden ayrılır. Bununla birlikte sürdürülebilir mükemmellik için bazı temel kavramlar tanımlamaktadır (Kalder, 2009). Bu temel kavramlar aşağıda sıralanmıştır:

- Sonuçlara yönlendirme
- Müşteri odaklılık
- Liderlik ve amacın tutarlılığı
- Süreçler ve verilerle yönetim
- Çalışanların geliştirilmesi ve katılım
- Sürekli öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme
- İşbirliklerinin geliştirilmesi
- Kurumsal sosyal sorumluluk

Bu temel kavramlar üzerine oturtulan mükemmellik modeli dokuz ana kriterden oluşmaktadır. “Girdiler” başlığı altında toplanan ilk beş kriter örgütün etkinliklerini ve çabalarını “ne?” ve “nasıl?” kavramları ile bütünleştirerek ele alırken “sonuçlar” başlığı altında toplanan diğer dört kriter ise örgütün başarılarını ve çıktılarını değerlendirir (Kalder, 2003). Model esasen şu önerme üzerine kuruludur (Kalder, 2003):

“Performans, müşteriler, çalışanlar ve toplum ile ilgili mükemmel sonuçlar; çalışanlar, işbirlikleri ve kaynaklar ve süreçler ile hayata geçirilen politika ve stratejinin uygun bir liderlik anlayışı ile yönetilmesiyle sağlanır.”

Ana kriterlerin ağırlıklarıyla birlikte EFQM Mükemmellik Modeli’nin grafiksel gösterimi Şekil 3.3 ‘de verilmiştir.



Şekil 3.3 : EFQM Mükemmellik Modeli

Modelin örgüt dahilinde bir yönetim sistemi olarak işletilebilmesi için temel sistematüğini oluşturan ve “RADAR” olarak kısaltılan mekanizmanın çok iyi anlaşılması gerekmektedir. Sonuçlar (Results), Yaklaşım (Approach), Yayılım (Deployment), Değerlendirme (Assessment) ve Gözden Geçirme (Review) boyutlarından oluşan RADAR mekanizması şu şekilde tarif edilmektedir (Kalder, 2009):

“Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluştaki sonuçlar olumlu eğilimleri veya sürekli iyi bir performansın varlığını göstermeli, hedefler uygun ve erişilebilir olmalı, başka kuruluşlar ile karşılaştırıldığında performans yüksek olmalı ve tüm bu sonuçlar yaklaşımdan kaynaklanmalıdır. Mükemmelliğe erişmiş bir kuruluştaki yaklaşımın da anlaşılır bir temele dayanması, iyi tanımlanmış ve geliştirilmiş süreçlere sahip, net bir biçimde paydaşların gereksinimlerine odaklanmış ve bütünleşmiş olması, bir yandan kuruluşun politika ve stratejisine uyum sağlarken, diğer yandan da uygun olduğu ölçüde diğer yaklaşımlarla ilişkilendirilmiş olması beklenir. Ayrıca mükemmelliğe erişmiş bir kuruluştaki yaklaşımın ilgili alanlarda sistematik bir biçimde uygulanması gerekir. Son olarak mükemmelliğe erişmiş bir kuruluştaki yaklaşım ve yaklaşımın yayılımının düzenli olarak ölçülmesi, öğrenme faaliyetlerinin yapılması ve bu iki faaliyet sonucunda elde edilen bilgilerin iyileştirme çalışmalarının belirlenmesi, bu konudaki önceliklerin saptanması, iyileştirmenin planlanması ve uygulanması amacıyla kullanılması beklenir.”

Bu çalışmanın asıl konusu olan Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü kriterlerini de oluşturan EFQM Mükemmellik Modeli kriterleri, 32 alt kriteri ve puan ağırlıklarıyla birlikte Çizelge 3.6’da gösterilmiştir.

Çizelge 3.6 : EFQM Mükemmellik Modeli kriterleri

ANA KRİTERLER	ALT KRİTERLER		PUAN DEĞERİ
Liderlik (% 10)	1a	Misyon, vizyon, değerler ile mükemmellik kültürünün oluşturulması	20
	1b	Yönetim sistemlerinin oluşturulması, hayata geçirilmesi, iyileştirilmesi	20
	1c	Müşteriler, işbirliği yapılan kuruluşlar ve toplumla ilişkilerin yürütülmesi	20
	1d	Mükemmellik kültürünün çalışanlar ile sağlanması	20
	1e	Kurumsal değişim ihtiyacının belirlenmesi ve değişime öncülük edilmesi	20
Politika ve Strateji (% 8)	2a	Politika ve stratejilerde paydaşların şimdiki ve gelecekteki beklentilerinin temel alınması	20
	2b	Politika ve stratejilerde performans ölçümü, araştırma ve öğrenmeden elde edilen verilerin temel alınması	20
	2c	Politika ve stratejilerin oluşturulması, gözden geçirilmesi, güncellenmesi	20
	2d	Politika ve stratejilerin duyurulup kilit süreçler aracılığıyla yayılımının sağlanması	20
Çalışanlar (% 9)	3a	İnsan kaynaklarının planlanması, yönetilmesi ve iyileştirilmesi	18
	3b	Çalışanların bilgi birikimlerinin ve yetkinliklerinin belirlenmesi, geliştirilmesi ve iyileştirilmesi	18
	3c	Çalışanların katılımının ve yetkelendirilmesinin sağlanması	18
	3d	Çalışanlarla kuruluş arasında çift yönlü iletişimin sağlanması	18
	3e	Çalışanların takdir edilmesi, tanınması ve gözetilmesi	18
İşbirlikleri ve Kaynaklar (% 9)	4a	Kuruluş dışı işbirliklerinin yönetilmesi	18
	4b	Finansal kaynakların yönetilmesi	18
	4c	Binalar, donanım ve malzemelerin yönetilmesi	18
	4d	Teknolojinin yönetilmesi	18
	4e	Bilgi ve bilgi birikiminin yönetilmesi	18
Süreçler (% 14)	5a	Süreçler sistematik olarak tasarlanıp yönetilmesi	28
	5b	Süreçlerin gerektiğinde iyileştirilmesi	28
	5c	Ürün ve hizmetlerin müşteri beklentileri temel alınarak tasarlanıp geliştirilmesi	28
	5d	Ürün ve hizmetlerin üretilmesi, sunulması, servis sağlanması	28
	5e	Müşteri ilişkilerinin yönetilmesi ve geliştirilmesi	28
Müşterilerle İlgili Sonuçlar (% 20)	6a	Algılama ölçümlerinin yapılması	150
	6b	Performans göstergelerinin belirlenmesi	50
Çalışanlarla İlgili Sonuçlar (% 9)	7a	Algılama ölçümlerinin yapılması	67,5
	7b	Performans göstergelerinin belirlenmesi	22,5
Toplumla İlgili Sonuçlar (% 6)	8a	Algılama ölçümlerinin yapılması	45
	8b	Performans göstergelerinin belirlenmesi	15
Temel Performans Sonuçları (% 15)	9a	Algılama ölçümlerinin yapılması	75
	9b	Performans göstergelerinin belirlenmesi	75

İlerleyen bölümlerde, Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü'nün değerlendirme süreci tarif edilirken sıklıkla değinilecek olan mükemmellik modelinin ana kriterlerinin açılımı şöyledir (Kalder, 2009):

- **Liderlik:** Mükemmel liderler, vizyonu ve misyonu geliştirirler ve onların gerçekleştirilmesini kolaylaştırır. Kalıcı başarı için gerekli olan kurumsal değerleri ve sistemleri geliştirirler ve bunları faaliyetleri ve davranışları ile yaşama geçirirler. Değişim dönemlerinde, amacın tutarlılığını sağlarlar. Böylesi liderler, gerektiğinde, kuruluşun yönünü değiştirebilirler ve izlenmesi için diğerlerini cesaretlendirirler.
- **Politika ve Strateji:** Mükemmel örgütler, içinde yer aldığı pazarı ve sektörü göz önünde tutan paydaş odaklı bir strateji geliştirerek misyon ve vizyonunu hayata geçirirler. Stratejiyi gerçekleştirmek için politikalar, planlar, amaçlar ve süreçler oluştururlar ve uygularlar.
- **Çalışanlar:** Mükemmel örgütler, çalışanların bilgi birikimlerini ve tüm potansiyellerini bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve kuruluşun bütününde yönetir, geliştirir ve özgürce kullanmalarını sağlarlar. Tüm çalışanlara adil ve eşit davranır, onların faaliyetlere katılımını sağlar ve onları yetkilendirirler. Beceri ve bilgi birikimlerini örgütün çıkarları doğrultusunda kullanmaları için çalışanlarına önem vererek, onları tanıyarak ve başarılarını takdir ederek, motive eder ve sürekli katılımlarını sağlar.
- **İşbirlikleri ve Kaynaklar:** Mükemmel kuruluşlar, politika ve stratejilerini ve süreçlerinin etkin bir biçimde işleyişini destekleyecek biçimde dış işbirliklerini, tedarikçilerini ve iç kaynaklarını planlar ve yönetirler. Planlama sırasında ve işbirliklerini ve kaynaklarını yönetirken kuruluşun, toplumun ve çevrenin mevcut durumundaki ve gelecekle ilgili gereksinimlerini dengelerler.
- **Süreçler:** Mükemmel örgütler, politika ve stratejilerini destekleyecek, müşterilerini ve diğer paydaşlarını tam olarak tatmin edecek ve onlar için katma değer artmasını sağlayacak biçimde süreçlerini tasarlar, yönetir ve iyileştirirler.
- **Müşterilerle İlgili Sonuçlar:** Mükemmel örgütler, müşterileri ile ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.

- Çalışanlarla İlgili Sonuçlar: Mükemmel örgütler, çalışanları ile ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.
- Toplumla İlgili Sonuçlar: Mükemmel örgütler, toplumla ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.
- Temel Performans Sonuçları: Mükemmel örgütler, politika ve stratejilerin temel unsurları ile ilgili olarak kapsamlı performans göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.

Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü'nün değerlendirme kriterlerini de oluşturan EFQM Mükemmellik Modeli özellikle özdeğerlendirme amacıyla sıklıkla kullanılan etkin ve popüler bir kalite yönetim sistemi modelidir. İlerleyen bölümlerde çalışma kapsamında örnek vakalar olarak seçilen şirketlerin yetkililerinin verdikleri bilgilerden yola çıkılarak ülkemizdeki algılanışı ve uygulanması da tarif edilmektedir.

3.2 Öykünmeci Ödüller

Bu bölümde incelenen kalite ödülleri, Bölüm 3'de de belirtildiği gibi başarılı olmuş üç öncül kalite ödülünden yola çıkılarak kurgulandıklarından ve bu durum da Yeni Kurumsal Kuram'da tanımlanan öykünmeci eşbiçimlilik kavramıyla (Dimaggio ve Powell, 1991) örtüştüğünden “öykünmeci” sözcüğüyle nitelendirilmişlerdir. Bu tabiri doğrular şekilde, Tan'ın (2002) farklı kültür ve coğrafyalardan 16 ulusal kalite ödülü üzerinde yaptığı incelemede de ulusal kalite ödüllерinin oluşturulmasında uluslararası uygulamalar ve standartlara uygunluk isteğinin önemli bir faktör olduğu ortaya konulmuştur.

Kalite olgusunun ürün ya da hizmet kalitesini çok aşan, bütünsel bir sistemin sonucu olarak elde edilebilecek bir kavram haline dönüştüğü günümüz dünyasında, kalite farkındalığının sağlanması kâr amaçlı örgütler olan ticari şirketler kadar ülkelerin merkezi hükümetleri tarafından da önemsenmektedir. Genelde kalite yönetimi uygulamalarının ve özelde de TKY yaklaşımının yayılımı ile kalite farkındalığının sağlanacağı ve rekabetçi avantajın elde edileceği algısı, ulusal kalite ödüllерinin bu amaçlar doğrultusunda tüm dünyada yaygınlaşmasına önayak olmuştur. Bu noktada Deming Ödülü, MBNQA ve Avrupa Kalite Ödülü'nün Japonya, Batı Avrupa ve

ABD’de bir kalite devrimine öncülük ederek bu ülkelerin örgütlerinin performanslarında ve küresel pazardaki rekabet güçlerinde iyileşme sağladığı algısı, ulusal kalite ödüllerinin geliştirilmesinde anahtar bir rol oynamaktadır (Tan, 2002).

Bu çalışmada öykünmecî ödüller olarak nitelendirilen ulusal kalite ödülleri vurgu yaptıkları kriterler değişiklik göstermekle birlikte genel anlamda şu 10 ana kriter üzerine kurgulanmaktadır (Tan, 2002):

- Liderlik sistemi
- Toplum üzerine etki
- Bilgi ve analiz
- Strateji ve politika planlama
- Kaynaklar
- Müşteri yönetimi ve tatmini
- Çalışan yönetimi
- Süreç yönetimi
- Tedarikçi ve iş ortaklarının performansları ve yönetimi
- İş sonuçları

Bu ana kriterler, her ülkenin kendi sosyal-ekonomik gelişimi ve kültürüne göre farklı başlıklar altında, farklı alt kriterlere bölünerek ve farklı önem sıralarına göre şekillendirilmektedirler. Ulusal kalite ödüllerinin biçimsel ve içerik anlamında yapılandırıldığı bu süreçte, Bölüm 3.1’de detaylı şekilde incelenen ve öncül ödüller olarak adlandırılan Deming Ödülü, MBNQA ve Avrupa Kalite Ödülü’nden yararlanılmaktadır.

Tan (2002) bu durumun, temel konsept ve yapıdan yararlanma, yalnızca bazı özelliklerin ya da kriterlerin alınması ve tam adaptasyon olmak üzere üç farklı şekilde olduğunu belirtmektedir. Çizelge 3.7’de Tan ‘ın (2002) yaptığı araştırmada incelenen 16 ulusal kalite ödülünün öncül ödüllerle ilişkisi gösterilmektedir. Görüldüğü gibi bazı ödüller, üç büyük öncül ödülün kriterlerinden farklı özelliklerin alınması ya da temel yapıdan yararlanılması yoluyla kurgulandığı gibi bazıları da kriter ve ödül yapısının birebir uygulanması yoluyla oluşturulmuştur. Sonuç olarak ilişki seviyeleri farklılık göstermekle birlikte Dünya çapında yayılan ulusal kalite ödüllerinin temelinde de Deming Ödülü, MBNQA ve Avrupa Kalite Ödülü’nün oluşturduğu öncül grubun olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu durum Mavroidis ve diğerleri’nin (2007) Avrupa özelinde yaptığı araştırmada da

Avrupa'daki ulusal kalite ödülllerinin % 58'nin Avrupa Kalite Ödülü'nden türetildiği bulgulanmıştır. Ulusal kalite ödülllerinin tarif edilen şekilde üç büyük ödülde yola çıkılarak kurgulanması, bir yönetim bilgisi olarak TKY yaklaşımının ülkeler arası yayılımını da sağlamaktadır.

Çizelge 3.7 : Öykünmecî ödüllerin öncül ödüllere uyarlanma biçimleri

Ulusal Kalite Ödülleri			Uyarlandığı Model		
Ödül	Ülke	Yıl	DP	MBNQA	EQA
ArgNQA	Arjantin	1996	Özellik	Özellik	Özellik
AruNQA	Aruba	2000		Temel	
ABEA	Avustralya	2000		Temel	Özellik
CNQA	Şili	1997	Özellik	Özellik	Özellik
EgyQA	Mısır	1997		Temel	
HKMAQA	Hong Kong	2001		Temel	
JQA	Japon	2000		Temel	Özellik
MNQA	Mauritius Adası	2001		Tam	
NIQA	İsrail	2000		Temel	
PMQA	Malezya	2000	Özellik	Temel	
SQA	Singapur	2001	Özellik	Temel	Özellik
SABEA	Güney Afrika	2000		Özellik	Temel
SLNQA	Sri Lanka	2001		Tam	

Bu çalışmanın ana konusu olan Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü de Avrupa Kalite Ödülü ile birebir aynı kriterlere sahip olup EFQM Mükemmellik Modeli esas alınmaktadır. 16 yıldır aralıksız sürdürülen ve pek çok şirketin EFQM Mükemmellik Modeli ile tanışıp kalite yönetim çalışmalarını somutlaştırmasına yardımcı olan Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü, öykünmecî ödüllere başarılı bir örnek olarak yerini almaktadır.

4. YÖNTEM VE KAPSAM

Bu bölümde, çalışmanın amacı doğrultusunda Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü'nün veya ödül sürecinin örgütler üzerindeki etkilerinin ortaya koyulabilmesi için yapılan araştırmanın yöntemi, kapsamı ve araştırma kapsamında analiz edilen vakaların seçimi açıklanmaktadır. Seçilen yöntemin ve ilerleyen bölümlerde sunulacak olan bulguların net olarak anlaşılıp yorumlanabilmesi amacıyla öncelikle araştırmaya konu olan Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü'nün yapısı ve tarihçesi özetlenmektedir.

4.1 Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü

1990 yılı sonlarında, Türkiye'deki bazı büyük sanayi gruplarının temsilcilerinin bir araya gelmesiyle temelleri atılan Türkiye Kalite Derneği-KalDer, 1991 yılının Kasım ayında, yapılan başvurunun kabul edilmesiyle resmen kurulmuştur. Kalder'in sanayi, hizmet ve kamu sektörlerinde halen 1800'ü aşkın üyesi bulunmaktadır. Derneğin kuruluşundaki amaçları şunlardır (Kalder, 2001):

- Çağdaş kalite felsefesinin ülkemizde etkinlik kazanmasının ve yaygınlaştırılmasının sağlanması
- Ülkemizde kalite bilincinin yerleşik hale getirilmesi
- Kaliteli çalışmanın teşvik edilmesi

Bu amaçlar doğrultusunda, hızla çalışmalarına başlayan Kalder, 1992 yılında Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü'nü ilan etmiş ve 1993 yılında da ilk ödüller verilmiştir. Kalder'in amaçlarında da yer bulan “çağdaş kalite felsefesi” TKY yaklaşımı ile örtüşmektedir. Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü'nün, Kalder tarafından sunulan ödül bilgilendirme kitapçığında belirtilen temel işlevleri incelendiğinde, TKY yaklaşımının yaygınlaşmasına ve etkin şekilde uygulanmasına büyük önem verildiği görülmektedir. Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü'nün temel işlevleri şunlardır (Kalder, 2009):

- Kalite bilincini ve TKY yaklaşımını ülke çapında yaygınlaştırmak
- Ülkemizin kalite seviyesinin uluslararası ortamda saygınlık kazanmasını sağlamak
- TKY sistemlerini kurmuş olan firmaların tanıtımını ve gündemde kalmasını sağlayarak TKY yaklaşımına olan ilgiyi arttırmak.

Öncelikli olarak TKY yaklaşımının yaygınlaşmasını ve örgütlerde etkin bir yönetim sistemi olarak kurulmasını hedefleyen Kalder, Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü ile bu konuda dikkate değer bir aşama kaydetmiştir. İlk olarak 1993 yılında verilen Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü, “İşletme Kategorileri”, “Kamu Kategorileri” ve “Sivil Toplum Kuruluşları Kategorisi” olmak üzere üç ana kategoride verilmektedir. Kendi arasında da “Sağlık Hizmetleri Kategorisi”, Eğitim Hizmetleri Kategorisi” ve “Kamu Yönetimi ve Hizmetleri Kategorisi” olmak üzere üç alt bölüme ayrılan “Kamu Kategorileri” dalında ödül ilk olarak 2001 yılında verilmeye başlanmıştır. Yine “Sivil Toplum Kuruluşları Kategorisi” de 2002 yılından itibaren ödül kategorileri arasında yer almaktadır. Bu çalışmada incelenen “İşletme Kategorisi” ise esasen “Büyük Ölçekli Kuruluşlar”, “Operasyonel Birimler” ve “KOBİ” kategorilerinde verilmekle birlikte yıllar içinde dönem dönem “Büyük Ölçekli Kuruluşlar” ve “KOBİ” kategorilerinin birleştirildiği görülmektedir. Bu itibarla, her ne kadar örnek vaka seçiminde; bir adet “KOBİ” kategorisinde ve bir adet de “Operasyonel Birimler” kategorisinde ödül sürecine dahil olmuş örgüte yer verilse de bu çalışmada bütünsel olarak “İşletme Kategorileri” dikkate alınmış ve toplanan veriler de bu kabul üzerinden analiz edilmiştir. Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü’ne 1993 yılından beri “İşletme Kategorileri” dalında başvuru yapan şirketler ve ödül durumları Çizelge 4.1’de gösterilmiştir. Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü “büyük ödül” ve “başarı ödülü” olmak üzere iki seviyede ödüllendirmeyi temel almaktadır. Yarışan şirketlerin İstenilen puana ulaşması halinde bu ödüllerden birden fazla da verilebilmektedir.

Çizelge 4.1 : Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü'ne başvuran şirketler

1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
1) Arçelik A.Ş. 2) Ardem A.Ş. 3) Bekoteknik A.Ş. 4) Brisa A.Ş.* 5) Çimentaş-Çimento Fabrikaları A.Ş. 6) Döktaş A.Ş. 7) Epengle A.Ş. 8) Netaş A.Ş. 9) Pekel Teknik A.Ş. 10) Simko A.Ş. 11) Türk Elektrik End. A.Ş. 12) Türk Henkel A.Ş.	1) Ardem A.Ş. 2) Çimentaş-Çimento Fabrikaları A.Ş. 3) Çimentaş-Gazbeton A.Ş. 4) Döktaş A.Ş. 5) Dyo ve Sadolin A.Ş. 6) Epengle A.Ş. 7) IBM Türk Ltd. 8) Interbank A.Ş. 9) Mais Motorlu Araçlar İmal ve Satış A.Ş. 10) Netaş A.Ş. 11) Peg Profilo A.Ş. 12) Şahinler Mensucat A.Ş. 13) Tusaş Motor San. A.Ş.* 14) Tutes Turistik Tesisleri A.Ş. 15) Türk Henkel A.Ş. 16) Türkiye Gemi Sanayi	1) Beksa Çelikord San. ve Tic. A.Ş. 2) Çimentaş-Çimento Fabrikaları A.Ş. 3) Döktaş A.Ş. 4) Dyo ve Sadolin A.Ş. 5) Elbo Gaz Mamülleri ve Kontrol Cihazları A.Ş. 6) İnterbank A.Ş. 7) Netaş A.Ş.* 8) Türk Elektrik End. A.Ş.	1) Anadolu Isuzu A.Ş. 2) Arçelik A.Ş. 3) Ardem Pişirici ve Isıtıcı Cihazlar San. A.Ş. 4) Ata Menkul Kıymetler A.Ş. 5) Beko Tic. A.Ş. 6) Beksa Çelikord San. ve Tic. A.Ş. 7) Erciyas Biracılık ve Malt San. A.Ş. 8) İnterbank A.Ş. 9) İpek Kağıt San. ve Tic. A.Ş. 10) Kordsa A.Ş.* 11) Mako Elektrik San. ve Tic. A.Ş. 12) Tofaş A.Ş. 13) Trakmak Traktör ve Ziraat Mak. Tic. A.Ş. 14) Türk Elektrik End. A.Ş.	1) Adel Kalemcilik Tic. ve San. A.Ş. 2) Anadolu Isuzu A.Ş. 3) Arçelik A.Ş.* 4) Ardem Pişirici ve Isıtıcı Cihazlar San. A.Ş. 5) Ata Menkul Kıymetler A.Ş. 6) Bank Ekspres A.Ş. 7) Bayındır Tıp Merkezi 8) Eczacıbaşı Yapı Gereçleri San. ve Tic. A.Ş. 9) Erciyas Biracılık ve Malt San. A.Ş. 10) İpek Kağıt San ve Tic. A.Ş.** 11) Türk Elektrik End. A.Ş. 12) Türk Siemens Kablo ve Elektrik San. A.Ş.	1) Ardem Pişirici ve Isıtıcı Cihazlar San. A.Ş. 2) Bayındır Tıp Merkezi 3) Beko Elektronik A.Ş. 4) Dusa Endüstriyel İplik San. ve Tic. A.Ş.** 5) Eczacıbaşı Yapı Gereçleri San. ve Tic. A.Ş. Vitra Seramik Grubu* 6) Erciyas Biracılık ve Malt San. A.Ş.** 7) Güney Biracılık ve Malt San. A.Ş. 8) Mako Elektrik San. ve Tic. A.Ş. 9) Anadolu Isuzu A.Ş. 10) Şahinler Mensucat San. ve Tic. A.Ş. 11) Türk Demir Döküm Fabrikaları A.Ş. 12) Türk Elektrik End. A.Ş.** 13) Yasaş, Yaşar Boya ve Kimya San. Tic. A.Ş. 14) Adel Kalemcilik Tic. ve San. A.Ş. 15) Beko Ticaret A.Ş. 16) Demir Hayat Sigorta A.Ş. 17) Hipokrat Tıbbi Malzemeler İmalat ve Pazarlama A.Ş. 18) Kaynak Tekniği San. A.Ş.	1) Beko Elektronik A.Ş.** 2) DHL World Wide Expres Taşımacılık ve Tic. A.Ş. 3) Eczacıbaşı Yapı Gereçleri San. ve Tic. A.Ş. Artema Armatür Grubu 4) Şahinler Mensucat San. ve Tic. A.Ş. 5) Türk Demir Döküm Fabrikaları A.Ş. 6) Türk Elektrik End. A.Ş.** 7) Yasaş, Yaşar Boya ve Kimya San. Tic. A.Ş. 8) Askaynak Tekniği San. A.Ş.* 9) Doğan Hastanesi 10) Hipokrat Tıbbi Malzemeler İmalat ve Pazarlama A.Ş. 11) Koçtaş Ticaret A.Ş.

Çizelge 4.1 (devam) : Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü’ne başvuran şirketler

2000	2002	2004	2006	2008
1) Eczacıbaşı Yapı Gereçleri San. ve Tic. A.Ş. Artema Armatür Grubu ** 2) Koç Sistem Bilgi İletişim Hizmetleri A.Ş. 3) Pınar Süt Mamulleri A.Ş. 4) Şahinler Mensucat San. ve Tic. A.Ş. 5) Volkswagen Elektrik Sistemleri A.Ş. 6) Ata Yatırım Menkul Kıymetler A.Ş.** 7) Capitol Alışveriş ve Eğlence Merkezi A.Ş. 8) EBS Eczacıbaşı Banyo Küvetleri A.Ş. 9) Emar Satış Sonrası Müşteri Hizmetleri A.Ş. 10) Hipokrat Tıbbi Malzemeler İmalat ve Pazarlama A.Ş. . 11) Özen Mensucat Boya Terbiye İşletmeleri A.Ş.	1) Bosch San. Tic.A.Ş. , RBTR-BURSA 2) Esan Eczacıbaşı Endüstriyel Hammaddeler San. Tic. A.Ş. 3) Genpar Otomotiv Tic. A.Ş.** 4) Helvazıcade Gıda ve İhtiyaç Maddeleri San. Tic. A.Ş. 5) Kam Ankara Beton San. A.Ş. 6) Özen Mensucat Boya Terbiye İşletmeleri A.Ş.** 7) SKF Türk Sanayi ve Tic. Ltd. *	1) Bilim İlaç Sanayi Tic. A.Ş. 2) Birleşik Motor Sanayi Tic. A.Ş. – BİRMOT 3) Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları TA.Ş.** 4) Otokoç Otomotiv Tic. San. A.Ş. ** 5) Hugo Boss Tekstil San.**	1) Bilim İlaç Sanayi Tic. A.Ş. * 2) TNT Express ** 3) Kütahya Porselen A.Ş. 4) Soyak Yapı A.Ş. 5) Zade Bitkisel Yağ Rafinasyon Tesisleri Helvazıcade A.Ş.	1) Aksa Akrilik Kimya Sanayi A.Ş. * 2) Barem Pazar Araştırma ve Özel Eğitim Merkezi Ltd. Şti. 3) Borusan Lojistik A.Ş. ** 4) İstanbul Deniz Otobüsleri Sanayi A.Ş.** 5) İçdaş Çelik Enerji Tersane ve Ulaşım Sanayi A.Ş. 6) Siemens Sanayi A.Ş. Siemens AG Türkiye Genel Temsilcisi Tıp Çözümleri* 7) Petkim Petrokimya Holding A.Ş. 8) Alışan Uluslararası Taşımacılık A.Ş.
2001	2003	2005	2007	
1) Aygaz A.Ş.** 2) Borçelik Çelik Sanayi A.Ş.** 3) Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları TA.Ş. 4) Teklas Kauçuk Sanayi A.Ş. 5) EBS Eczacıbaşı Banyo Küvetleri A.Ş. * 6) Emar Satış Sonrası Müşteri Hizmetleri A.Ş. *	1) Balnak Nakliyat ve Lojistik Hizmetleri A.Ş.* 2) Zade Bitkisel Yağ Rafinasyon Tesisleri Helvazıcade A.Ş. 3) Assan Alüminyum** 4) ECZ. Baxter Hastane Ürünleri San. Tic.A.Ş* 5) Otokoç Otomotiv Tic. San. A.Ş	1) Viko Elektrik ve Elektronik Endüstrisi San. Tic. A.Ş. ** 2) TNT Express	1) Birleşik Motor Sanayi Tic. A.Ş. – BİRMOT 2) Bolu Çimento San. A.Ş. 3) Bursagaz 4) Çimtas Boru İmalatları ve Tic. Ltd. ** 5) Kütahya Porselen A.Ş. ** 6) Soyak Yapı A.Ş. ** 7) Rexam Paketleme San. Tic. A.Ş. *	NOT-1 * ile işaretlenen şirketler Ulusal Kalite Büyük Ödülü’nü kazanmışlardır. NOT-2 ** ile işaretlenen şirketler Ulusal Kalite Başarı Ödülü’nü kazanmışlardır.

Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü; kriter yapısı olarak 1992 yılında uygulamaya konulan Avrupa Kalite Ödülü'nü dolayısıyla EFQM Mükemmellik Modeli'ni esas almaktadır. Bölüm 3.1.3 'de detaylı şekilde irdelenen Avrupa Kalite Ödülü'nün değerlendirme kriterleri Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü için de aynen geçerlidir. Bu açıdan bakıldığında Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü de Bölüm 3.2'de tarif edilen öykünmecî ödüllere başarılı bir örnek teşkil etmektedir. Avrupa Kalite Ödülü'nün de temelini oluşturan EFQM Mükemmellik Modeli üzerinden kurgulanan değerlendirme süreci sayesinde, ödül süreci aracılığıyla bu modele göre yönetim sistemlerini ve örgüt yapısını biçimlendiren şirketler olduğu gibi, hal-i hazırda modeli benimsemiş olan şirketler de modelin etkinliğini ve ne derece doğru uygulandığını test etme şansı yakalamaktadırlar. İlerleyen bölümlerde daha detaylı şekilde irdelenecek olan bu durumun örgütlere kurumsal meşruiyet kazandırmanın yanı sıra bir takım performans göstergelerine de etki ettiği bulgulanmıştır.

4.2 Yöntem: Vaka Analizi

Bu çalışmada, gerek üzerinde çalışılan araştırma evreninin yapısı gerekse araştırma sorusunun niteliği göz önüne alınarak kalitatif bir yaklaşımla vaka analizi yöntemi kullanılmıştır. Yin (1994), vaka analizi yönteminin genellikle “neden?” ve “nasıl?” sorularına cevap aranan, araştırmayı yapanın olgu üzerinde kontrol yetisinin olmadığı, pratik hayat bağlamında da var olan güncel olgular üzerinde yapılan araştırmalarda tercih edilebilir olduğunu belirtmektedir. Bu çalışmada da bu tarife uygun şekilde, ülkemizde şirketlerin Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü sürecine “niçin?” ve “nasıl?” girdikleri, bu sürecin sonucu olarak ne elde etmeyi bekledikleri ve ne elde ettikleri sorularına cevap aranarak kalite ödülünün ve ödül sürecinin şirket performansına etkisi örnek vakalar analiz edilerek betimlenmiştir.

4.2.1 Örnek vakaların seçimi

Araştırma evreni olan, 1993-2008 yılları arasında Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü'ne işletme kategorilerinde başvuru yapan şirketlerin sayısı her ne kadar yıllar bazında toplandığında 147'yi bulsa da, tekrar eden başvurular çıkarıldığında bu sayı 89'a inmektedir. Bunun yanı sıra aradan geçen 16 yıllık periyotta bazı şirketler varlıklarını sürdürememişler bazıları da bir başka şirket tarafından satın alınmak, bir başka şirketle ortaklığa gitmek gibi uygulamaların sonucu olarak hukuki kimliklerini

kaybetmişlerdir. Bu çalışmanın öncelikli amacının var olan durumu tespit edip betimlemek olmasının yanında, araştırmaya konu olan problemin algısal boyutunun sayısal boyutuna kıyasla daha baskın olması nitel bir yöntemin seçilmesi kararında etkili olmuştur.

Örnek vakaların seçiminde faaliyet gösterilen sektörün, şirket yapılarının, başvuru sayısının, ödülün kazanılma durumunun mümkün olduğu kadar farklılaşmasına dikkat edilmiş böylelikle ortaya konulacak sonuçların genel geçerliliğinin artırılması amaçlanmıştır. Bu bağlamda araştırma kapsamında ödül durumları açısından 4 adet büyük ödül almış şirket, 2 adet başarı ödülü almış şirket ve 4 adet de ödül alamamış şirket incelenmiştir. Her ne kadar araştırma bütünsel olarak “İşletme Kategorileri” dikkate alınarak yürütülse de karakteristik özelliklerini algılamak ve farklılıklarını kontrol edebilmek amacıyla, operasyonel birim ve KOBİ kategorisinde başvuru yapmış birer şirkete de seçilen örnek vakalar arasında yer verilmiştir. Benzer şekilde yabancı sermayeli ve yabancı ortaklı birer şirket de örnek vakalar arasına dahil edilmiştir. Yapılan görüşmeler sırasında bazı şirket yetkililerinin şirket isimlerinin kullanılmaması konusunda hassasiyetlerinin olduğunu belirtmeleri üzerine etik ilkeler gereği bu çalışmada hiçbir şirketin gerçek ticari unvanı zikredilmeyecek, harflerle kodlama yapılacaktır. Bu çalışma kapsamında incelenen örnek vakaların genel özellikleri Çizelge 4.2’de gösterilmiştir.

Çizelge 4.2 : Seçilen örnek vakalar ve özellikleri

Şirket	Sektör	Şirket Yapısı	Kategori	Başvuru Sayısı	Ödül Durumu
A	Dayanıklı Tüketim Malları	Holding Üyesi	Büyük Ölçekli Kuruluşlar	3	Büyük Ödül
B	Kimya	Holding Üyesi	Büyük Ölçekli Kuruluşlar	1	Büyük Ödül
C	İlaç	A.Ş	Büyük Ölçekli Kuruluşlar	2	Büyük Ödül
D	İlaç	Holding Üyesi (Yabancı Ortaklı)	Büyük Ölçekli Kuruluşlar	1	Büyük Ödül
E	Lojistik	Yabancı Sermaye	Operasyonel Birimler	2	Başarı Ödülü
F	Enerji	Holding Üyesi	Büyük Ölçekli Kuruluşlar	1	Başarı Ödülü
G	Dayanıklı Tüketim Malları	Holding Üyesi	Büyük Ölçekli Kuruluşlar	5	Yok
H	Eğlence-Hizmet	A.Ş	KOBİ	1	Yok
I	Gıda	A.Ş	Büyük Ölçekli Kuruluşlar	2	Yok
J	Demir-Çelik	A.Ş	Büyük Ölçekli Kuruluşlar	1	Yok

Seçilen rnek vakalar, 1993-2008 yılları arasında Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite dl’ne başvuru yapan ve aynı zamanda bu araştırmanın evreni de olan grubun özelliklerini olabildiğince iyi yansıtan bir örneklemenin oluşturulmasını sağlamak amacıyla, izelge 4.1’de gösterilen ve araştırma evrenini oluşturan şirketlerin taşıdığı özelliklere paralel olarak çeşitlendirilmiştir.

Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite dl sürecinde yer almış bu on şirketin birer vaka olarak ele alındığı çalışmada kalitatif bir yaklaşımla vaka analizi yöntemi kullanılarak ülkemizde verilen Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite dl’nn örgütlere etkisinin ne şekilde gereklendiğı sorusuna yanıt aranmıştır.

4.2.2 Veri toplama yöntemi ve analiz

Araştırma kapsamında veri toplama yöntemi olarak yarı-yapılandırılmış derinlemesine mülakat kullanılmıştır. Mülakatlarda her biri örnek vakalar olarak ele alınan, farklı özelliklerde on şirketin Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite dl sürecine “niçin?” ve “nasıl?” girdikleri, bu sürecin sonucu olarak ne elde etmeyi bekledikleri ve ne elde ettikleri sorgulanmıştır. Ödül sürecini bizzat yöneten ya da süreçte görev almış orta ve st düzey yöneticilerle yapılan mülakatlar aracılığıyla toplanan bu verilerden yola çıkılarak, kazanılan ödülün ya da ödül sürecinin şirketlerin kritik performans göstergelerinde ne yönde ve ne şekilde bir etki yarattığı analiz edilmeye çalışılmıştır. Seçilen rnek vakalar çerçevesinde bir tümevarım metodolojisi izlenerek, ödül sürecine girmenin nedenleri, ödül sürecinin nitelikleri, ödül sürecinin ve ödül kazanmanın doğurduğu sonuçlar ve nihayet bu süreç ve çıktılar ekseninde örgüt performansına yönelen etkinin aralarındaki etkileşimler yapısal olarak tanımlanmış ve böylelikle bütünsel bir model oluşturulmuştur.

5. BULGULAR

5.1 Kurumsal Çevrenin Talebi

Bu çalışma kapsamında seçilen örnek vakaların incelenmesi sonucu, Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü sürecine girme talebinin örgütlerin içinde bulundukları örgütsel çevreden geldiği bulgulanmıştır. Bu talep örgütün ödül sürecine girmesinde itici gücü oluşturmuştur. İncelenen örnek vakalar ele alındığında, bahsedilen talebin örgütsel çevredeki aktörler tarafından doğrudan dile getirildiği ya da gerçekliği sosyal olarak kurgulanmış inanç, söylem ya da sembollerin örgüt üzerinde kurduğu baskı sonucu oluştuğu görülmektedir. Bu çalışmada betimlenen örgütsel çevre içinde tanımlanan aktör ve öğeler şunlardır:

- **Model Örgütler:** Örgütün öykündüğü ve biçimlenme açısından kendine model aldığı örgütlerdir. Bir holding yapısı içerisinde, lider konumunda bulunan örgütün diğer örgütlere model olması bu gruba örnek olarak verilebilir.
- **Hissedarlar ve Sahipler:** Örgütün ortakları ve bir holding yapısı söz konusu ise holding merkezî yönetimi bu grubu oluşturur.
- **Üst Yönetim:** Örgütün en üst seviye yönetim organı ve bu organı oluşturan bireyler (genel müdür, direktörler gibi) bu çalışmada betimlenen örgütsel çevrenin önemli aktörlerindendir.
- **Çalışanlar:** Kalite yönetimi literatüründe örgütün iç müşterileri olarak da nitelendirilen örgüt çalışanları, bu çalışmada betimlenen örgütsel çevrenin aktörleri arasında yer almaktadır.

Simgeler, Söylemler ve İnançlar: “ilk olmak”, “sektöründe öncü olmak” gibi söylemlerin sahibi olabilmek örgütün meşruiyetine katkı sağladığından bu simge ve söylemleri elde etme isteği de örgüt üzerinde etkili olmaktadır. Örgütün iç çevresinde bir mit olarak yer etmiş inançlar da simge ve söylemler gibi örgüt üzerinde baskı oluşturmaktadır. TKY yaklaşımının bir örgütün tüm sıkıntılarına çözüm olacağı inancı bu maddeye örnek olarak verilebilir.

Açıklanan bu aktör ve ögeler göz önüne alındığında, bu çalışmada betimlenen örgütsel çevrenin, Meyer ve Rowan'ın (1977) yeni kurumsal kuram içinde tarif ettikleri; inançlar, kurallar, roller, semboller gibi sosyal olarak tanımlanmış unsurları içeren kurumsal çevre ile büyük ölçüde örtüştüğü görülmektedir. Bu noktadan hareketle, Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü sürecine ilişkin talebin geldiği örgütsel çevreyi kurumsal çevre olarak ifade etmek yanlış olmayacaktır. Devam eden bölümlerde Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü sürecine ilişkin kurumsal çevre talebinin ne şekilde oluştuğu, tarif edilen aktör ve ögelerin rol aldığı örnek vakalar üzerinden açıklanacaktır.

5.1.1 Model örgütler

Bu çalışma kapsamında incelenen örnek vakalar arasında, Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü sürecine dahil olmaya ilişkin talebin, model alınan örgüte öykünülmesi sonucu oluştuğunun bulgulandığı en belirgin vaka G şirkettir. Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü'ne beş kez başvuru yapan G şirketi, aynı sektörde faaliyet gösterdiği ve aynı holdingin üyesi olduğu A şirketini, o dönemde kendisine model almaktadır. Bu durum, araştırma kapsamında bilgisine başvurulmuş ve şirkette kalite güvence sorumlusu olarak çalışan yetkili tarafından şu şekilde ifade edilmektedir:

“...o dönemde kıyaslama (*benchmarking*) yaptığımız birincil kuruluş olan A'nın başarısı ödüle başvuru sürecinde çok etkili oldu. Aynı sektörde olduğumuz ve benzer çoğu uygulamayı paylaştığımız için bir başarı modeli de olmuştur A şirketi bizim için.”

Bu örnekte, G şirketi için bir başarı modeli olan A şirketinin, Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Büyük Ödülü'nü kazanmış olması, Dimaggio ve Powell'ın (1983) yeni kurumsal kuram içinde tanımladığı öykünmecilik eşbiçimlilik kavramı gereği G şirketini de ödüle başvurmaya yöneltmektedir. Başarılı bir model olarak referans kabul edilen A şirketi ile eşbiçimli olmanın G şirketine de başarı getireceği kabulü kurumsal kurama uygun şekilde rasyonel bir mit olarak (Meyer ve Rowan, 1977) yerleşiklik kazanmaktadır. Öyle ki G şirketi Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü'ne beş kez başvuru yaparak en çok başvuru yapan 2. şirket olmuştur. Bu örnek vaka, model alınan örgütlerin Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü sürecine ilişkin kurumsal çevre talebinin oluşmasında etkili olabileceğini göstermektedir. Aynı holdingin üyesi olan G ve A şirketlerinin, ilerleyen dönemlerde alınan kararla birleşmiş olmaları da bu örneğe ilişkin ilginç bir anekdotur.

5.1.2 Hissedarlar ve sahipler

Örgütün hissedarları ve sahipleri Bölüm 5.1 ‘de betimlenen kurumsal çevrenin bir diğer önemli aktörüdür. İncelenen örnek vakalar çerçevesinde elde edilen bulgular, bu aktörün de Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü sürecine ilişkin talebin oluşmasında zaman zaman önemli roller üstlendiğine işaret etmektedir.

Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü’ne operasyonel birimler kategorisinde iki kez başvuran ve ikinci başvurusunda başarı ödülüne layık görülen E şirketi, ödül sürecinde yer alınmasına ilişkin talebin şirketin genel merkezi tarafından oluşturulduğu örnek vakalardan biridir. Lojistik sektöründe faaliyet gösteren ve yabancı sermayeli bir şirket olan E şirketi, genel merkezin talebi üzerine Efqm Mükemmellik Modeli’ni bir yönetim modeli olarak benimsemiş ve özdeğerlendirme çalışmalarını başlatmıştır. Bunu takiben genel merkez, özdeğerlendirme sonuçlarına göre belli bir yetkinliğe erişmiş olan ülke temsilciliklerinin gerek ulusal kalite ödüllerine gerekse Avrupa Kalite Ödülü’ne başvurmalarını teşvik etmiştir. E şirketinin kalite müdürü, konu ile ilgili olarak kendisiyle yapılan mülakatta bu durumu şu şekilde ifade etmektedir:

“...E Türkiye olarak EFQM Mükemmellik Modeli ile tanışmamız ilk olarak genel merkezimizin yönlendirmesi ile olmuştur. Bu teşvik sonrası Kalder üyesi olduk ve ilk özdeğerlendirmemizi yaptık. O dönemde genel merkezimiz, E Türkiye olarak bizim de içinde bulunduğumuz Avrupa Grubu ülke temsilcilikleri için EFQM Mükemmellik Modeli’ni yönetim sistemi olarak kullanma ve sonrasında da ödüle başvurma hedefini koymuştu. Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü sürecinden başarı ödülü alarak çıktıktan sonra da çalışmalarımız devam ediyor. Her yıl özdeğerlendirme yapıyoruz ve 2010 veya 2011 yılında Avrupa Kalite Ödülü’nü hedefliyoruz. Bu yoldaki yolculuğumuz devam ediyor. ”

Benzer şekilde aynı holdingin üyesi olan A, F ve G şirketlerinin Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü sürecine girmelerinde de, holding merkezî yönetiminin teşvik ve yönlendirmeleri göze çarpmaktadır. Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü, 1990’lı yılların başlarından itibaren TKY uygulamalarını tüm şirketlerinde başlatan ve teşvik eden XYZ Holding için, bu amaç doğrultusunda holding şirketlerini yöneltebileceği somut bir hedef olmuştur. Söz konusu şirketlerin yetkilileri ile yapılan mülakatlarda bu konu ile ilgili aşağıdaki ifadeler yer almaktadır:

G Şirketi-Kalite Güvence Sorumlusu-

“O dönemde, bizim de üyesi olduğumuz XYZ grubunun da içinde bulunduğu birkaç holdingin her yıl ödül sürecinde birden fazla şirketle yer alması ve bu şirketlerin büyük ödül / başarı ödülü düzeyinde tanınması adı konmamış bir kural haline gelmişti.”

F Şirketi- Kalite Sistemleri ve Fikri Haklar Sorumlusu-

“...Bahsettiğim gibi XYZ Holding olarak tüm şirketlerimizde TKY uygulamasına yönelik çalışmalar 1993 yılında başlamıştı. Bazı grup şirketleri bu çalışmaları daha başarılı ve vazgeçmeden yürüttü. F bu şirketlerden biridir. XYZ 2000 adı verilen ve tüm grup şirketlerimizde yürütülen program kapsamında devam eden bu çalışmaları ödüle başvurarak bir anlamda somut bir hedefe yöneltmiş olduk. “

A Şirketi- Kalite Sistemleri Mühendisi-

“-XYZ Holding olarak TKY’ye bütünsel ve sistematik olarak yaklaşmayı kararlaştırmış ve bu doğrultuda tüm grup şirketlerinde çalışmalar başlatılmıştır. O yıllarda EFQM Mükemmellik Modeli, Türkiye’de henüz benimsenmediği için, ilk özdeğerlendirmemiz Malcolm Baldrige Modeli’ne göre yapılarak yönetimin bu konudaki irade ve kararlılığı gösterilmiştir. Sonraki yıllarda, KalDer öncülüğünde Türkiye’ye kazandırılan EFQM Mükemmellik Modeli’ne göre özdeğerlendirmeler yapılmış ve Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü sürecine dahil olunmuştur.”

Bu örnek vakalar, ülkemizde Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü sürecine dahil olunmasına ilişkin talebin örgütün hissedarlarından ve sahiplerinden de gelebildiğini göstermektedir.

5.1.3 Üst yönetim

Bu çalışma kapsamında incelenen örnek vakalardan J şirketinin Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü sürecine girmesi, doğrudan üst yönetimin talebi doğrultusunda gerçekleşmesi açısından ilgi çekicidir. J şirketinin kalite müdürü ile yapılan mülakattan edinilen bilgilere göre, ödül süreci öncesinde EFQM Mükemmellik Modeli yönetim aracı olarak kullanılmamaktadır. Dolayısıyla şirketin uygulama anlamında EFQM Mükemmellik Modeli ile tanışması ödül süreci dahilinde olmuştur. Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü için başvuru yapılması fikri ise tamamen şirket genel müdürünün teşviki doğrultusunda oluşmuştur. Şirketin kalite müdürü bu çalışma kapsamında kendisi ile yapılan mülakatta bu durumu şu şekilde açıklamaktadır:

“Biz J şirketi olarak her yıl Kalder’in düzenlediği Kalite Kongreleri’ne katılırdık. Ödüle başvurmamıza rağmen konu ile ilgili gelişmeleri takip etmek, yeni yaklaşımlardan ve

akımlardan uzak kalmamak ve diğer firmaların uygulamalarından, başarı hikâyelerinden haberdar olmak gibi amaçlarla bu kongreleri takip ederdik. Ödüle başvuru yaptığımız yılın öncesindeki Kalite Kongresi'nin ardından genel müdürümüz, “bu kongrelere sürekli katılıyoruz, siz de ödüle başvuru yapmayı düşünmüyor musunuz?” şeklinde bu konudaki isteğini dile getirdi. Ben de kendilerine, yönetim olarak destek olmaları halinde ödül için başvuru yapabileceğimizi ifade ettim. Bu şekilde bizim ödül sürecimiz başlamış oldu.”

Bu örnek vakada da görüldüğü gibi üst yönetimin talebi hatta yalnızca bireysel olarak şirket genel müdürünün isteğini ifade etmesi bile örgütü Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü sürecine girmeye teşvik eden bir dinamik olabilmektedir.

5.1.4 Çalışanlar

Bu çalışma kapsamında incelenen örnek vakalar arasında, Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü sürecine dahil olmaya ilişkin talebin, doğrudan örgüt çalışanlarından geldiğini gördüğümüz ilgi çekici vakalardan biri B şirketinin ödül öyküsüdür. EFQM Mükemmellik Modeli'ni ve TKY yaklaşımını ödül sürecinden önce de uzun süredir bir yönetim sistemi olarak kullanan B şirketi, çalışanlarının Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü sürecine katılmak istemelerini ifade etmeleri üzerine bu talebi değerlendirmiş ve bir anlamda TKY ve EFQM modeli uygulamalarında sarf edilen eforun karşılığının çalışanlar gözünde ödül olarak somutlaşmasını sağlamıştır. Çalışma kapsamında kendisiyle yapılan mülakatta, B şirketinin bu süreçte aslında hiçbir şeyi salt ödül adına yapmadığını vurgulayan şirketin insan kaynakları ve yönetim sistemleri müdürü, şirketin ödül sürecine dahil olmasına ilişkin talebin oluşumunu şöyle açıklamaktadır:

“Şirketimizde operasyonel birimlerde çalışan arkadaşlarımızdan oluşan ve ilgili operasyonel birimlerden, bu birimlerde çalışanlar tarafından seçilen bir “temsil heyeti” vardır. B şirketi olarak son yıllarda Kalite Kongreleri'ne yöneticilerimizin yanı sıra temsil heyetimizin de katılımını sağlıyorduk. Ödüle başvuru yapmadan iki yıl önce katıldığımız Kalite Kongresi'nde temsil heyeti üyelerimiz ödül törenindeki coşku ve motivasyondan çok etkilendiler. Bunun üzerine ödüle başvuru yapma taleplerini aynı zamanda üyesi oldukları Toplam Kaliteyi Yürütme Kurulu'na taşıdılar. Bu talep değerlendirildi. Genel müdürümüzün de içinde bulunduğu yöneticilerden ve temsil heyetinden oluşan Toplam Kaliteyi Yönetme Kurulu'nda yapılan oylama sonucu kabul edildi ve tüm çalışanlarımızın gönüllü katılımıyla ödül sürecine girdik.”

Bu örnek vaka, örgüt çalışanlarının da Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü sürecine ilişkin kurumsal çevre talebinin oluşmasında etkili olabileceğini göstermektedir.

Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Büyük Ödülü'nün alınması ile sonuçlanan bu örnek vaka, bu konudaki dikkate değer başarı öykülerinden biridir.

5.1.5 Simgeler, söylemler ve inançlar

Bu çalışma kapsamında tarif edilen ve Bölüm 5.1'de ifade edildiği gibi içerik yönünden yeni kurumsal kuram çerçevesinde tanımlanan kurumsal çevre kavramı ile büyük ölçüde örtüşen çevrenin önemli aktörlerinden bir diğeri de simgeler söylemler ve inançlardır. Simge ve söylemler gerçeklikleri sosyal olarak kurgulanmış birer mit olarak toplum içinde kabul gören ve desteklenen tarif ve sınıflamalardır. Toplum üzerinde etkili olan bu sınıflamaların sahibi olabilmek örgütün meşruiyetine katkı sağladığından simge ve söylemleri elde etme isteği de bazı uygulama ve tekniklerin benimsenmesi konusunda örgüt üzerinde baskı yaratmaktadır. Bu durum, bu çalışma kapsamında incelenen örnek vakalarda da görülmektedir. Faaliyet gösterilen sektör, şirket büyüklükleri, şirket yapısı gibi temel özellikleri birbirlerinden tamamen farklı olmasına rağmen D, H ve I şirketlerinin yetkilileri Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü süreçlerini özetlerken “ilk olma” durumunu vurgulamışlardır. İlerleyen bölümlerde detaylı şekilde açıklanacağı gibi bu örgütlerin ödül sürecini kavrama biçimleri ve ödül sürecinden elde ettikleri çıktılar çok farklı olmasına rağmen toplumun değer verdiği “ilk olma” söyleminde birleşmeleri kurumsal çevrenin etkisini gözler önüne sermesi açısından çarpıcı bir örnektir. Bundan başka, ödülün bir simge olarak toplum gözünde şirketin kalitesini doğrulayacağına ilişkin beklenti de Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü sürecine girmek konusunda örgüt üzerinde etkili olabilmektedir. Söz konusu şirketlerin yetkilileri, çalışma kapsamında kendileri ile yapılan mülakatlarda konuya ilişkin şu ifadeleri kullanmışlardır:

D Şirketi- İnsan Kaynakları Müdürü-

“...sonuç olarak ilk başvurmuzda da büyük ödülü kazandık. Bu anlamda Dünya’da da ilkiz. İlaç sektöründe bu ödülü alan ilk şirket sayılırız. Küçük bir medikal şirketi var aslında daha önce ödül almış ancak büyük ölçekli kuruluşlarda ilk biziz.”

H Şirketi- Genel Müdür Yardımcısı-

“Öncelikle H şirketi olarak bizim düşüncemiz piyasada kendi sektörümüz içinde ilk olabilmek. Bu, her konuda bizim için önemli bir kriterdir, kalite ödülü konusunda da aynı durum geçerli.”

“... kalite ödülüne sahip olmak, kısmen de olsa iş yaptığımız firmalar karşısında da bizim elimizi güçlendirir. “ben kaliteli bir şirketim, kalitem de bu ödülle tescilli. Benimle aynı yapı

için de var olmak sana da prestij kazandırır” gibi bir pazarlık gücü elde edilebilir diye düşünüyorum.”

I Şirketi- Fabrika Müdürü-

“...ISO 9001, ISO 14001, ISO 13001, ISO 45001, OHSAS 18001 belgeleri ile komple bir sistem haline getirdiğimiz kalite yönetim sistemimiz EFQM Mükemmellik Modeli ile tamamlanmış oldu. Bu aşamada ilk gıda firması olarak ödüle başvuru yaptık. Bu süreçte ilk gıda firması olmamız, sektörde öncü ve ilklere imza atmış bir şirket olmak bizim için anlamlıydı.”

İnançlar da simge ve söylemler gibi birer mit olarak kurgulanıp kabul görmelerine rağmen örgüt içinde konumlanmaları ve anlam kazanmaları açısından simge ve söylemlerden ayrılırlar. Bu çalışmada incelenen vakalar üzerinden durumu örneklersek, “sektöründe kalite ödülü sahibi ilk şirket” olma söylemi örgütün dışındaki aktörler ve toplum tarafından anlamlı bulunurken, EFQM Mükemmellik Modeli’nin bir yönetim sistemi olarak kullanılıyor olması toplum açısından pek bir şey ifade etmeyecektir. Ancak örgüt içinde modelin uygulanmasının şirkete başarı getireceğine yönelik bir inancın oluşması bu uygulamanın örgütte kurumsallaşmasını sağlamaktadır. Bu durum da örgütü, EFQM Mükemmellik Modeli’nin ne derece etkin ve başarılı uygulandığı konusunda bir referans sağlayacak olan Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü sürecine yöneltmektedir. Araştırma kapsamında kendisiyle yapılan mülakatta C şirketinin toplam kalite yöneticisi bu olguyu şu ifadelerle belirtmektedir:

“C şirketi için EFQM Mükemmellik Modeli’nin anlamı kurumsallaşma ihtiyacına cevap vermesidir. Yani C şirketi yönetimi, geleneksel yöntemlerle bir noktaya kadar çok güzel sonuçlar alınsa da geleceğe ilerlemek için daha sistemli olmak gerektiğini görüyor. EFQM Mükemmellik Modeli bu ihtiyacımıza cevap veriyor. Ödül sürecinin de bizi kurumsallaşma anlamında daha ileri bir noktaya taşıyacağına inandığımız için ödüle başvurduk. “

Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü özelinde incelenen bu örnek vakalarda, simgeler söylemler ve inançların örgütü bazı uygulama ve eylemlere yöneltmek açısından dikkate değer etkilerinin olabileceği bulgulanmaktadır.

5.2 Ödül Süreci

Kurumsal çevrenin talebi ile Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü sürecine giren örgütlerin ödül sürecine yaklaşımlarının tarif edilebilmesi, ulusal kalite ödülünün ve ödül sürecinde oluşan diğer çıktıların örgüte etkisinin anlaşılabilmesi açısından önemlidir. Bu çalışma kapsamında ele alınan örnek vakaların değerlendirilmesi

sonucu, örgütlerin Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü sürecini genel hatlarıyla iki farklı biçimde algıladıkları ve bu doğrultuda kullandıkları bulgulanmıştır. Bir grup örgütler ödül sürecini doğrulama ve ispat aracı olarak algılarken diğer bir grup ise ödül süreci aracılığıyla biçimlenme amacı taşımaktadır. Bir önceki bölümde betimlenen kurumsal çevrenin talebiyle ödül sürecine giren örgüt, bu süreçte örgüt dışından ve kalite yönetimi konusunda yetkinliği genel kabul görmüş bir kurum (Kalder) tarafından denetlenerek, uyguladığı sistemi doğrulayıp kalitesini ispat etmeyi ya da ödül süreci aracılığıyla yönetim sistemini ve örgüt yapısını biçimlendirmeyi hedefleyebilmektedir. Devam eden bölümlerde her iki durum da çalışma kapsamında ele alınan örnek vakalardan elde edilen bulgularla desteklenerek açıklanmaktadır.

5.2.1 Doğrulama ve ispat aracı olarak ödül süreci

Özellikle, Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü'nün değerlendirme kriterlerini de oluşturan EFQM Mükemmellik Modeli ile ödül sürecinin öncesinde tanışmış olan örgütler ödül sürecini örgüt dahilinde var olan sistemlerini doğrulamak ve ürün ya da hizmet kalitelerini onaylatma aracı olarak algılamaktadırlar. EFQM modeli ile tanışıklık, bazı durumlarda modelin bütünsel bir yönetim sistemi olarak örgüte entegre edilmiş olması gibi ileri düzeyde olmaktadır bazı örgütlerin modelle ilişkisi ise özdeğerlendirme aracı olarak kullanılması düzeyinde kalmaktadır. Her iki durumda da örgütün ödül sürecinden beklentisi, doğrulanmak ve tarafsız bir kurumdan onay almaktır. Bu araştırma kapsamında incelenen örnek vakalar içerisinde A, B, D ve F şirketleri ödül sürecini yönetim sistemlerini doğrulama ve kalite düzeylerini ispatlama aracı olarak görmüşler ve ödül sürecinden beklentilerini de bu seviyede tutmuşlardır. Söz konusu şirketlerin yetkilileri, çalışma kapsamında kendileri ile yapılan mülakatlarda konuya ilişkin benzer ifadeler kullanmışlardır. A şirketinde bilgi ve görüşlerine başvurulmuş kalite sistemleri mühendisi, örgüt dışından gelen bir değerlendirmenin önemini vurgulamaktadır:

“...Kalder öncülüğünde Türkiye'ye kazandırılan EFQM Mükemmellik Modeli'ne göre yürüttüğümüz özdeğerlendirmelerle yolumuza devam ettik ve sonuçta da “Ulusal Kalite Büyük Ödülü”nü kazandık. Bu süreçte TKY uygulamalarımızın etkinliği, aldığımız geri bildirim raporları ve bu raporlarda yer alan iyileştirmeye açık alanlarımız bilgisi, dış gözle değerlendirilme bizim için önemli olmuştur.”

Ödül sürecine çalışanlarının talebiyle girip süreci “Ulusal Kalite Büyük Ödülü”nü kazanarak tamamlayan B şirketinin insan kaynakları ve yönetim sistemleri müdürü ise bir yönetim aracı olarak benimsedikleri EFQM Mükemmellik Modeli çerçevesinde yürütülen faaliyetlerin ve yapılan çalışmaların ödülle onaylanmasını, bir bakıma başarının taçlandırılmasını önemsediklerini belirtmektedir:

“B şirketi olarak 1996 yılında ilk olarak modelle (EFQM Mükemmellik Modeli) tanıştık ve modeli yönetim aracı olarak kullanma kararı aldık. Model önce eğitimlerle tüm yöneticilere, çalışanlara tanıtıldı. Kriter ekipleri kuruldu ve 1998 yılında ilk özdeğerlendirme yapıldı. O dönemden sonra da faaliyetlerimize model çerçevesinde devam ediyoruz. Tüm faaliyetlerimizin modelin kriterlerindeki ihtiyaçlara karşılık gelecek şekilde yapılandırıldığı bir sistem geliştirildi. 2 yılda bir özdeğerlendirme yapılıyor. Bu aşamada ödül sürecimiz var. Ödül bir amaç olamayacağı için bizim amacımız bu modeli en iyi şekilde uygulamak ve en yüksek faydayı sağlamak olmuştur. Zaten bu yüzden de ödül, başvurup da kazandığımız o yıla kadar hiç gündemimize gelmedi. Ödülle, çalışanların da isteğiyle, birlikte yapılan işlerin taçlandırılmasını, onaylanmasını istedik.”

Benzer şekilde Ulusal Kalite Büyük Ödülü’nü ilk başvuruda kazanan D şirketinin insan kaynakları müdürü de ödülü ürün ve süreç kalitesindeki iddialarını ispat etme anlamında bir araç olarak gördüklerini ifade etmektedir.

“...uzun çalışmalarımız sonucu artık olgunluğa ulaşmış bir sistem vardı. Yani, ödüle başvurunun öncesinde bir sistem tasarlanıp da ödüle başvuru yapılmadı. Biz D şirketi olarak ürettiğimiz ürünlerin kalitesi ile ilgili hiçbir şüphe duymuyoruz ve bunun hiçbir şekilde herhangi bir tartışmaya sebep vermeyeceğini düşünüyoruz. Aynı zamanda yönetsel süreçlerimizin de üst düzey bir kaliteye sahip olduğuna inanıyoruz. Ödül bunu doğrulayacaktı.”

Son olarak ödülün bir doğrulama aracı olduğunun altını çizen F şirketi kalite sistemleri ve fikri haklar sorumlusu da, şirketin ödüle yaklaşımının bu düzlemde konumlandığını belirtmektedir:

“Öncelikle şunu belirtmem gerekir ki bu tür ödüller bir amaç değil yalnızca araçtır. Siz iyiyse, zaten iyisinizdir. Ödül bunun sembolik bir ifadesi olur. Sonuçta ödül aldığınızda da yaptığınız çalışmaların somut bir karşılığını görmüş oluyorsunuz bir anlamda...”

Seçilen örnek vakalar çerçevesinde, ödül sürecinde aktif rol almış yetkililerin bu ifadelerinden hareketle, özellikle TKY çalışmalarını uzun süredir devam ettiren ve hal-i hazırda EFQM Mükemmellik Modeli’ni sistemlerinde kullanan şirketlerin ödül sürecini bir doğrulama aracı olarak gördükleri ve bu kabulle sürece dahil oldukları söylenebilir.

5.2.2 Biçimlenme aracı olarak ödöl süreci

Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödölü süreci bazı şirketler tarafından doğrulama ve ispat aracı olarak kullanıldığı gibi bazı şirketler de ödöl sürecini; örgüt yapılarını ve yönetim sistemlerini biçimlendirme aracı olarak görmektedirler. Bu yolla başarılı yapılanmalar sağlayan şirketler olduğu gibi bir kısım şirketler de bu çalışmayı yarım bırakmış ve ödöl sürecini takiben EFQM Mükemmellik Modeli'ni ve ilişkili uygulamaları rafa kaldırmıştır. Bu çalışma kapsamında yapılan araştırma, bir biçimlenme aracı olarak kullanıldığında da ödöl sürecinin temel çıktısının ödöl olmaması gerektiğini, incelenen örnek vakalar aracılığıyla göstermektedir. Ödöl merkezli olmayan bir yaklaşımla girilen ödöl süreci sonunda, ister biçimlenme aracı olarak ister doğrulama aracı olarak kullanılsın, ödöl süreci boyunca uygulanan teknik ve uygulamaların örgüt içinde kurumsallaştığı ve böylelikle de kalite yönetimi açısından sistematik bir yapıya kavuşulduğu görülmektedir.

Ödöl sürecinin bir biçimlenme aracı olarak kullanıldığı aynı zamanda da Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Büyük Ödölü'nün kazanıldığı örnek bir vaka C şirketinin ödöl sürecidir. Şirketin toplam kalite yöneticisi, kendisi ile yapılan mülakatta ödöl sürecinin geri bildirimlerle sistemin iyileştirilmesine katkıda bulunduğunu belirtmektedir:

“C şirketi olarak 2000’li yıllarda bir yönetim sistemleri geliştirme projesine başladık. EFQM Mükemmellik Modeli’yle o zaman tanıştık. Organizasyon yapısı, tüm süreçler, sistemler gözden geçirildi ve bu çalışmalar da bir ayaklanma dönemini başlatmış oldu. Hemen ardından da ödöl sürecine girip mükemmellikte yetkinlik onayı aldık. Oradan gelen geri bildirimle iyileştirme çalışmaları gerçekleştirildi ve iki yıl sonraki başvurmuzda Ulusal Kalite Büyük Ödölü’nü kazandık. Şu anda da yine oradan gelen geri bildirimler dikkate alınarak iyileştirme çalışmaları sürdürülüyor ve daha da olgunlaşmış bir sistemle bu yıl Avrupa Kalite Ödölü’ne başvuruyoruz”

Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödölü sürecinin örgütün biçimlenmesinde etkili olduğunun bulgulandığı bir diğer örnek vaka E şirketidir. Operasyonel birimler kategorisinde ödölle başvuru yapıp da Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Başarı Ödölü’nü kazanan şirketin kalite müdürü bu konuda, *benchmarking* (kıyaslama) uygulamalarının, başarılı sistemlerin şirkette hayata geçirilmesi açısından faydasının altını çizmektedir:

“...EFQM Mükemmellik Modeli zaten başlı başına bir “iyi” uygulamadır. Bir “*best practice*” dir. Çünkü orada sunulan her kriter, her alt kriter bir iyi uygulamadan ortaya

çıkıştır. Uygulanan örneklerden yola çıkıp bir “*benchmark*” yaratılıyor, ortaya da bir “*best practice*” çıkıyor. Dolayısıyla siz onu zaten iyi örnek olarak alıp kendi şirketinize uyguladığınız zaman da faydasını görmemeniz mümkün değil...”

Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü sürecine 5 kez katılan G şirketi örneğinde de ödül sürecinin biçimlendirici yapısı göze çarpmaktadır. Şirketin kalite güvence sorumlusu kendisiyle yapılan mülakatta konuyla ilgili şu ifadeleri kullanmaktadır:

“...ödül süreci sayesinde yıllar geçtikçe deneyim kazanıyorduk, örnekler ve veri artıyordu, ekip motivasyonu yükseliyordu. En önemlisi iş mükemmelliği kriterlerini daha iyi anlıyor ve bu yönde gelişme fırsatları yaratarak şirket anlayışımızı yukarıya çekiyorduk.”

“...Tüsiad-Kalder ödül sürecinde kullanılan EFQM modeli bir davranış şablonu değildir. Bir değerlendirme ölçütüdür. Size ‘nasıl olmanız gerektiği’ni anlatmaktan çok ‘nasıl olduğunuz’u anlatır. Kuruluşun kendine eleştirel gözle bakmasını sağlar. Böylelikle sisteminizi iyileştirebilirsiniz.

Ödül sürecine, örgütün biçimlendirilmesinde kullanılabilecek bir araç olarak yaklaşan şirketlerden biri olan H şirketinin genel müdür yardımcısı, bu konuda ödül sürecinin H şirketine katkısını şu sözlerle ifade etmektedir:

“...kurumsallaşma sürecinde ilerleyen bir şirkette bazı temel taşları yerine oturtmanız gerekiyor. İnsan faktörünü aradan çıkarıp sistem kurmanız gerekiyor. Kalite anlayışınızın kişilerden bağımsız şekilde sürekliliğinin sağlanması gerekiyor. Bu anlamda, o dönemde atılan (ödül sürecinin yaşandığı dönem) bir temel var.”

EFQM Mükemmellik Modeli ile ödül sürecinde tanışan J şirketi örneğinde de sürecin biçimlendirme ekseninde çalıştığı görülmektedir. J şirketinin kalite müdürü bu durumu şu ifadelerle özetlemektedir:

“...mükemmellik modelinin çok güzel yönleri var. Modeli başarılı şekilde uyguladığınız zaman şirket içinde birtakım çalışmaları daha sistematik hale getirebiliyorsunuz. Eksik yönlerinizi görüp onları geliştirmek için adım atıyorsunuz. Yani elde ettiğiniz bütün sonuçları daha iyi değerlendirip geliştirmek imkânı doğuyor. Biz, ödül sürecinin öncelikle eksik yönlerimizi fark edip onları daha kuvvetli hale getirmemize olanak sağladığı düşüncesindeydik...”

Çalışma kapsamında analiz edilen örnek vakalar irdelendiğinde, Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü sürecini bir biçimlendirme aracı olarak kullanan şirketlerle doğrulama ve ispat aracı olarak kullanan şirketlerin ödül sürecinden elde ettikleri ya da bekledikleri çıktılarının benzer olduğu kısmi olarak nitelendirilebilecek farkların ortaya çıktığı görülmektedir. Devam eden bölümlerde ödül süreci çıktıları ve örgüt performansına etkileri örnek vakalar üzerinden ortaya konulmaktadır.

5.3 Süreç Çıktıları

Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü sürecinin temel çıktısı, örgütlerin kurumsal meşruiyetlerini arttırması yönünde olmaktadır. Bu çıktıların ödül süreci sonucu onaylanma ve örgütsel bağlılığın artması şeklinde oluştuğu görülmektedir. Meyer ve Rowan (1977), örgütlerin kurumsal çevre içinde yaygın olarak kabul gören ve toplumsal olarak rasyonelleştirilmiş ürünler, servisler, teknikler, politikalar ve programlar gibi öğeleri benimseyerek meşruiyetlerini arttırdıklarını ve bu sayede hayatlarını sürdürdüklerini öne sürmektedir. Bu noktadan hareketle, “kalite” olgusunun toplumumuzda doğrudan ürün ya da hizmetle özdeşleştirildiği de göz önüne alınırsa, ödül süreci ile kalitesi onaylanan şirket bu sayede kurumsal meşruiyetini de otomatikman arttırmaktadır. Aynı zamanda Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü’nün kurumsal çevre içinde yaygın olarak kabul gören bir uygulama olması, yalnızca toplum gözünde değil, kurumsal çevre içinde tanımlanan tüm aktörler gözünde de örgütün meşrulaşmasını sağlayacaktır. Ödülün kurumsal çevrede algılanışına ilişkin, G şirketi kalite güvence sorumlusu şu dikkat çekici ifadeyi kullanmaktadır:

“1990’lı yıllar gerek ülkemizde gerekse Avrupa’da iş mükemmelliği ödülünün popüler olmaya başladığı dönemdir. Pek çok kuruluş bu ödül sürecinde yer almayı bir prestij kaynağı olarak görüyordu.”

Pek çok vakada söz konusu prestijin elde edilmesi, örgüt için ödülün alınmasından çok daha önemli olmaktadır. Zira kalitesi onaylanmış bir şirket olarak hafızalarda yer etmek şirketin varlığını sürdürmesine katkıda bulunmaktadır. B şirketinin insan kaynakları ve yönetim sistemleri müdürü bu durumu şu ifadelerle doğrulamaktadır:

“...ödülün kurumun itibarına katkısı oldu. Basında günlerce yer alıyor sonuçta. Ve ulusal kalite ödülü Türkiye’nin en prestijli ödülllerinden biri, belki de en prestijlisi. Çünkü uzun soluklu bir çalışma gerektiriyor. Ben bu işe girdim iki ay sonra bu ödülü aldım diyebileceğiniz bir ödül değil. Dolayısıyla itibar anlamında büyük katkısı olduğunu düşünüyorum. Nihayetinde yatırımcılarımız kalite ödülünü almış bir kuruluşa farklı bakıyor. Müşterilerimiz aynı şekilde... Biz B şirketi olarak ödül aldıktan sonra dosya gönderdik müşterilerimize, tedarikçilerimize;” bu ödülü sizinle paylaşıyoruz “ dedik. Buradaki çevreyi, toplumu davet ettik gruplar halinde, onlara anlattık. Başarımızı paylaştık çevremizdekilerle...”

Ödül sürecinin onaylanma yoluyla kurumsal meşruiyete ne denli katkı yaptığı ve daha da önemlisi örgütlerin bu katkıyı ne kadar önemseydiği hakkında şirketlerin

kurumsal internet sayfaları incelenerek de fikir edinilebilir. Bu çalışma kapsamında incelenen 10 şirket içinde ödül almış olanların tamamının kurumsal internet sayfalarında ödüle yer verdiği görülmektedir. Bunun da ötesinde ödül alamayan 2 şirket de Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü sürecine girildiği ve sürecin tamamlandığı bilgisini internet sayfalarında ziyaretçilerle paylaşmaktadırlar. Ödül alamayan bir şirket, aynı holding bünyesinde yer aldığı ve Ulusal Kalite Büyük Ödülü sahibi bir başka şirketle birleşerek hukuki varlığını sonlandırdığından internet sayfasına ulaşamamıştır. Ödül sürecine girmiş fakat ödül alamamış bir şirket ise ödül sürecine internet sayfasında yer vermemiştir. Bu örnek vakalarda gözlemlendiği şekliyle, örgütlerin ödül kazandıkları bilgisini toplumla paylaşmak adına sarf ettikleri çaba, ödülün ve hatta ödül sürecinde yarışmış olmanın, kalitenin onaylanması yoluyla kurumsal meşruiyete katkı sağladığının belirgin bir göstergesidir.

Bu çalışma kapsamındaki örnek vakaların incelenmesi sonucu, Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü'nün ve ödül sürecinin bir diğer çıktısının örgütsel bağlılığı arttırması olduğu bulgulanmıştır. Örgütsel bağlılık, bireyin belirli bir örgüte aidiyetinin ne seviyede olduğunu ortaya koyan ve şu üç faktörle tarif edilebilecek bir olgudur (Porter ve diğerleri, 1974):

- Örgütün hedef ve değerlerine güçlü bir inanç
- Örgüt adına çaba sarf etmeye istekli olmak
- Örgütün bir üyesi olmayı sürdürmeye yönelik belirgin bir istek

Bu çalışma kapsamında incelenen örnek vakaların tamamında, ödül süreci aracılığıyla örgütsel bağlılıkta olumlu yönde bir değişim yaşandığı görülmektedir. Çalışma kapsamında yapılan mülakatlarda, şirket yetkilileri bu durumu özellikle vurgulamaktadır. Örneğin C şirketinin toplam kalite yöneticisi ödül sürecinin şirket bütününde sağladığı hedef birliği ve motivasyonun altını çizmektedir:

“...Şirketin bütününde herkesin aynı hedefe koştuğu çok özel bir ortam ödül süreci. Çok güzel bir hedef birliği sağlıyor, motivasyon sağlıyor. Bu motivasyon sayesinde “yarın hallederim, sonra hallederim” diyerek ertelenen bir çok işin halledilmiş olduğuna şahit oluyorsunuz.”

Benzer şekilde ödül sürecinin örgütsel bağlılığı kesinlikle arttırdığı yönünde görüşlerini ifade eden G şirketi kalite güvence sorumlusu bu durumun somut verilerle de doğrulandığını belirtmektedir:

“Ödül sürecinin doğrudan en önemli katkısı çalışanlar boyutunda olmuştur. Çalışanlarla birebir ilişki kurmak, onları bilgilendirmek, dinlemek, görüşlerini değerlendirmeye almak açısından ödül kriterleri bize uygulanabilir şablonlar sundu. Motivasyon ve bağlılık anketleri topluluk sinerjisiyle birlikte bu dönemde hareket kazandı. Öneri sistemleri devreye girdi. Ödüllendirme resmi bir boyuta taşındı. Performans yönetimi profesyonelce ele alınmaya başlandı. Bunların sonucunda çalışanların bağlılığında anketlerde net biçimde görünen iyileşmeler bulgulandı.”

Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü sürecine çalışanlarının talebiyle dahil olan B şirketinin insan kaynakları ve yönetim sistemleri müdürü de çalışanlar arasında oluşan hedef birliği ve motivasyonun önemine dikkat çekmektedir:

“ Biz B şirketi olarak yaklaşık 600 kişiyiz. Şunu net olarak ifade edebilirim ki bu 600 kişinin her biri ödül sürecinde en az bir konuda görev aldı. Öncelikle çalışanlarımızın istediği bir şeydi bir kere bu ödül. Takım olmayı, bir projede el ele vermeyi en güzel şekilde yaşadık. Ortak hedefimizi başardık. Şirket olarak bizim ödül kazanımlarımızın en başında bu gelmektedir. Tabii ki sonuç olarak çalışan memnuniyetimiz de arttı.”

Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü sürecini başarı ödülü olarak tamamlayan F şirketinin kalite sistemleri ve fikri haklar sorumlusu, ödül sürecinin çalışanların motivasyonuna katkısını yaşadıkları sıra dışı bir durumla örnekleyerek özetlemektedir:

“ Ödül sürecinde özellikle TKY çalışmalarına karşı motivasyonun belirgin şekilde arttığını söyleyebilirim. Saha ziyareti sırasında kendilerine soru yöneltilmeyen çalışanlarımızdan kendilerine neden soru sorulmadığına dair serzenişler aldık örneğin. Normalde kendilerine soru sorulmasın ister insanlar bu tür denetimlerde. Bu çalışmaları inanılmaz benimsediler.”

Doğrudan ödülün ve ödül sürecinde yaşanan hedef birliğinin yanı sıra, Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü’nün değerlendirme kriterini oluşturan EFQM Mükemmellik Modeli’nin de örgütsel bağlılığa katkı sağladığı gözden kaçırılmamalıdır. Tütüncü ve Küçükusta (2007), Türkiye’de 2004 yılında ödül (Ulusal Kalite Büyük Ödülü & Ulusal Kalite Başarı Ödülü) alan şirketler üzerinde yaptıkları araştırmanın sonucunda EFQM Mükemmellik Modeli’yle örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bu noktada, EFQM Mükemmellik Modeli’ni daha önceden kullanmayan örgütlerin ödül süreci aracılığıyla modelle tanışmalarının da örgütsel bağlılığın gelişmesi anlamında şirkete katkı sağlaması söz konusu olmaktadır.

Gerek ödül süreci ile kalitenin toplum gözünde onaylanması gerekse örgütsel bağlılıktaki artış esasen örgütün kurumsal meşruiyetinin artmasına yol açmaktadır. Meşruiyet kavramı en basit anlamıyla “genel kabul görme” şeklinde

tanımlandığında, prestijli bir ödül çerçevesinde, üstelik de kalite çalışmaları konusunda yetkinliği genel kabul görmüş bir kurum (Kalder) tarafından kalitesi onaylanan örgütün, dış çevrede meşruiyetini arttıracak açıktır. Benzer şekilde ödülün ve ödül sürecindeki uygulamaların pozitif katkısıyla artan örgütsel bağlılık, bir yönüyle de örgütün kendi çalışanları gözünde meşruiyetinin artması anlamına gelmektedir. Ödül sürecinin bu yönünü oldukça açık bir şekilde ifade etmesi açısından çalışma kapsamında incelenen örnek vakalardan D şirketinin insan kaynakları müdürünün konu ile ilgili ifadeleri dikkat çekicidir:

“...725 kişilik bir şirketi düşünün. O süreçte gerçekten kiminle konuşsanız, kime dokunsanız inanılmaz bir bağlılık hissediyorsunuz, herkes kenetlendi. Gerçekten bir takım ruhu ortaya çıktı. Buradan ayrılmayı düşünen insanların şirketteki ömrü uzadı, “ben iyi bir şirkette çalışıyorum” fikri oluştu çünkü. Bazı konularda aklında negatif şeyler varsa da, bir daha değerlendirme ihtiyacı hissetti insanlar bu sayede.”

Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü’nün ve ödül süreci çıktılarının örgütün kurumsal meşruiyetini pekiştirdiği sonucu, sürecin bu sonuç hedeflenerek yöneticiler ya da diğer aktörler tarafından işletildiği anlamına gelmemektedir. Bu sonuç bilinçli bir çabanın ürünü olmayıp bilakis, yeni kurumsal kuramda (Meyer ve Rowan, 1977) tarif edildiği şekilde kurumsallaşma süreci içinde örgütün kurumsal çevre tarafından biçimlendirilmesi temeline oturmaktadır.

5.4 Ödül Sürecinin ve Süreç Çıktılarının Örgüt Performansına Etkisi

Bu bölümde, önceki bölümlerde tarif edildiği gibi kurumsal çevrenin talebiyle dahil olunan Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü sürecinin ve süreç çıktılarının, örgütlerin performanslarına etkisi örnek vakalar üzerinden betimlenmektedir. Çalışma kapsamında birer örnek vaka olarak analiz edilen şirketlerin, ödül sürecinin ve süreç çıktılarının etkisini performans göstergelerinde ne şekilde ve ne yönde gördükleri, şirket yetkililerinin kendileriyle yapılan mülakatlarda verdikleri bilgilere dayanılarak ortaya konulmaktadır. Bu etki; finansal performans, kurumsallaşma ve organizasyon yapısı ve son olarak da kalite performansı başlıkları altında incelenmektedir. Örnek vakalar olarak incelenen şirketlerin yetkililerinden alınan cevaplar her bir başlık için çizelgelerde toplu olarak sunulmaktadır.

5.4.1 Finansal performans

Bu çalışma kapsamında yapılan araştırma sonucunda, Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü sürecinin ve süreç çıktılarının örgütlerin finansal performansına doğrudan etki ettiğine dair bir bulguya ulaşılmamıştır. Araştırma kapsamında örnek vakalar olarak seçilen şirketlerin yetkilileri ile yapılan mülakatlarda, ödülün ya da ödül sürecinin finansal performansta doğrudan bir iyileşme sağlamasının söz konusu olmadığı ancak EFQM Mükemmellik Modeli'nin başarılı şekilde uygulanmasıyla uzun vadede bir iyileşmenin beklenilebileceği sonucu öncelikle vurgulanmıştır. Bunun yanı sıra finansal sonuçların kalite ödülü gibi tekil durumlardan çok, ekonomik kriz, talep daralması ya da yeni pazarların oluşması gibi genel şartlara bağlı olarak değişim gösterdiği de belirtilmiştir. Konuya ilişkin, ödül sürecinin ve süreç çıktılarının finansal performansa etkisine dair bilgisine başvuru alan şirket yetkililerinden alınan cevaplar Çizelge 5.1'de toplu olarak gösterilmektedir.

Çizelge 5.1 : Ödül sürecinin ve süreç çıktılarının finansal performansa etkisi

ŞİRKET	ÖDÜL DURUMU	YETKİLİ	CEVAP
A	Büyük Ödül	Kalite Mühendisi	"...doğrudan ödülün etkisinden çok TKY ve ödül sürecinin getirmiş olduğu iş süreçlerindeki verimlilik artışının şirketin finansal performansını olumlu yönde etkilediği düşünülebilir."
B	Büyük Ödül	İnsan Kaynakları ve Yönetim Sistemleri Müdürü	" etkin şekilde süreçlerinizi yönetmeyi öğreniyorsunuz, EFQM Mükemmellik Modeli'ni başarılı şekilde uygulamaya devam ederseniz. Dolayısıyla ödülün çok, modeli uygulamanın bu konuda etkili olduğunu düşünüyorum"
C	Büyük Ödül	Toplam Kalite Yöneticisi	"Ödülün finansal verilerimize doğrudan bir etkisini hissetmedik. Çünkü bizim finansal yapımız devletin aldığı kararlara çok bağlı. Yani ilaç sektöründe fiyatı devlet veriyor. Hangi ilacı ne kadar paraya satacaksınız, devlet belirliyor. Dolayısıyla yapabileceğiniz tek şey maliyetlerinizi düşürmeye çalışmaktır. EFQM Mükemmellik Modeli'yle süreçlerinizi iyileştirebiliyorsanız verimlilik artışına dolayısıyla da düşük maliyete ulaşabilirsiniz. Bunun dışında ödülün doğrudan bir etkisi olmaz, özellikle de bizim sektörümüzde"

Çizelge 5.1(devam): Ödül sürecinin ve süreç çıktılarının finansal performansa etkisi

D	Büyük Ödül	İnsan Kaynakları Müdürü	“ödüle bağlı bir iyileşme söz konusu değil. Biz 1995 yılından beri dolar bazında %15–20 büyüme gösteren bir kurumuz. Yani biz 25 milyon dolarlardan şu an 200 milyon dolarlara ulaşmış bir şirketiz. Kriz dönemleri dahil küçülme yaşamayan bir şirketiz. Dolayısıyla bu durum süre giden bir şey, ödüle bağlamam. “
E	Başarı Ödülü	Kalite Müdürü	“ Ödülün finansal performansa etkisini net olarak ortaya koymak zor. Özellikle kısa vadede zor. Genel ekonomik durumun stabil olmaması, çok fazla etkinin işin içine girmesine yol açıyor. Buradan yola çıkarsak kalkıp ödül süreci pozitif ya da negatif bir sonuç doğurdu gibi bir şey söylemek çok zor olur. Ancak EFQM Mükemmellik Modeli’ni, A’dan Z’ye 9 kriteri oturttuğunuz zaman yönetim biçimi olarak, bunun gelişime etkisini çok net olarak görebiliyorsunuz.
F	Başarı Ödülü	Kalite Sistemleri ve Fikri Haklar Sorumlusu	“Bu tarz bir ödülün firmanın finansal performansına doğrudan etki edeceğini düşünmenin ya da bu amaçla ödül sürecine girmenin gerçekçi olmayacağını düşünüyorum. Zaten sırf ödül sayesinde finansal performansta bir artış gözleniyorsa bir sonraki yıl ve takip eden yıllarda tekrar düşüş olacaktır ki bu da pek anlamlı olmaz. Finansal konulardaki performans değişiminin ödüle bağlanabileceğini sanmıyorum. Bu tür değişimler genelde kriz v.s gibi genel şartlarla belirleniyor.”
G	Yok	Kalite Güvence Sorumlusu	“G şirketi cirosunu düzenli artıran bir kuruluştur. Hatta bir dönem İstanbul Kurumlar vergi birincisi olmuştu. Tek başına ödüle katılmanın kısa dönemde bir kârlılık artışı getirdiğini söylemek doğru olmaz. Ancak 1999 yılındaki iki depremi ve 2001 ekonomik krizini zarar görmeden atlatmamızın arkasındaki nedenlerden biri de kurum kültürü ve bağlılığıdır. Bu bağlılığın ödül sürecinde büyük oranda güçlendiği de bir gerçek.
H	Yok	Genel Müdür Yardımcısı	“...ödül ya da ödül süreci dolayısıyla finansal performansınızda doğrudan bir fark oluşması zor. Uzun vadede etkileri , dolaylı etkileri görülebilir.”
I	Yok	Fabrika Müdürü	“...finansal performansa etkisi anlamında tanınırlığın artmasının getirdiği avantajlar olabilir, ancak bunu da ölçmek pek mümkün değil.”
J	Yok	Kalite Müdürü	“ Ödülün finansal performansa etkisi çok görünür değildir ama tabii ki mükemmellik modelinin unsurlarını düzenli şekilde yerine getirdiğiniz de bu durumun uzun vadede kazanç sağlayacağını düşünebiliriz.”

5.4.2 Kurumsallaşma ve organizasyon yapısı

Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü sürecinin ve süreç çıktılarının örgütlerin kurumsallaşma düzeyine ve organizasyon yapısına ne ölçüde etki ettiği de çalışma kapsamında incelenen örnek vakalar üzerinden ortaya konulmaya çalışılmıştır. Buna göre, özellikle ödül başarısı gösteren şirketlerde EFQM Mükemmellik Modeli'nin bir yönetim sistemi olarak benimsendiği ve ilgili uygulamaların örgüt dahilinde kurumsallaştığı görülmektedir. Buna ek olarak, EFQM Mükemmellik Modeli'nin getirdiği standartlaşma ve şeffaflığın şirketlerin kurumsallaşma düzeylerini arttırdığı da gözlenmektedir. Bununla birlikte ödül süreci sonrası EFQM Mükemmellik Modeli'ni yönetim sistemlerinde kullanmayan şirketlerde bu tarz bir etkiden söz etmek çok mümkün değildir. Bu çalışmada incelenen örnek vakalardan yalnızca iki tanesinde (H şirketi ve J şirketi) ödül süreci sonrası modelin kullanılmadığı görülmektedir.

Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü sürecinin şirketlerin organizasyon yapıları üzerine etkisi de sınırlı kalmaktadır. Genellikle ödül sürecini bir biçimlenme aracı olarak algılayan şirketlerde küçük çaplı değişiklikler olmakla birlikte, şirket yetkilileri, konu hakkında kendileriyle yapılan mülakatlarda, bu durumun salt ödül süreciyle ilişkilendirilemeyeceğini, ödülün de içinde bulunduğu bir yapılanma süreci dahilinde bu değişikliklere gidildiğini vurgulamışlardır. Bu çalışma kapsamında birer örnek vaka olarak incelenen şirketlerin yetkililerinin, yapılan mülakatlarda konuya ilişkin yöneltilen sorulara verdikleri cevaplar Çizelge 5.2'de toplu olarak gösterilmektedir. Bu aşamada şirket yetkililerine yöneltilen sorularla, ödül süreci içinde organizasyon yapısında bir değişiklik yapıp yapılmadığı ve ödül sürecinin sonrasında EFQM Mükemmellik Modeli'nin kullanılıp kullanılmadığı sorgulanmıştır.

Çizelge 5.2 : Ödül sürecinin ve süreç çıktılarının kurumsallaşma düzeyine ve organizasyon yapısına etkisi.

ŞİRKET	ÖDÜL DURUMU	YETKİLİ	CEVAP
A	Büyük Ödül	Kalite Mühendisi	“...her ne kadar doğrudan ödül süreci ile ilişkili olmasa da Yalın Organizasyon’a bu dönemde geçilmiştir.” “özdeğerlendirme çalışmalarımızda 1994 yılından günümüze dek EFQM Mükemmellik Modeli kriterleri esas alınmaktadır.”
B	Büyük Ödül	İnsan Kaynakları ve Yönetim Sistemleri Müdürü	“...ödül süreci organizasyon yapımızda belirgin bir değişikliğe yol açmadı. Ancak ödül sürecinde bazı ekipler kuruldu, başvuru kitabının yazılması ile görevli ekip gibi, kriterleri anlatacak ekipler, kontrol ekipleri gibi. Bu ekiplerde de her seviyeden arkadaşımız görev aldı.” “...EFQM Mükemmellik Modeli’nin yanında kurumsal karne, 6 Sigma gibi yöntemleri de kullanıyoruz. Yıllardır yerleşik uygulamalardır bunlar bizde. Örneğin 6 Sigma’nın fiilen ilk uygulanma yılı 2004. İyileştirme arayışları sizi hep yeni yöntemlere, yeni sistemlere götürüyor.
C	Büyük Ödül	Toplam Kalite Yöneticisi	“Organizasyon yapımız EFQM Mükemmellik Modeli’ni uygulamaya başladığımız dönemlerde gözden geçirildi, ödülün çok önce başlayan bir durumdur yani. Bu açıdan ödül için yapılan bir değişiklik söz konusu değil” “EFQM Mükemmellik Modeli zaten ödülün önce de kullanılıyordu, hâlâ da yönetim sistemimizde kullanılmaya devam ediyor”
D	Büyük Ödül	İnsan Kaynakları Müdürü	“ödül sürecine girmeden önceki yıllarda yaptığımız özdeğerlendirmelerle kuvvetli yönlerimizi, zayıf yönlerimizi belirliyorduk zaten, bu sonuçlardan yola çıkarak organizasyon yapısında da iyileştirmeler olmuştur, ancak ödüle bağlı bir değişiklik olmadı.” “EFQM Mükemmellik Modeli’ni hâlâ uyguluyoruz, ancak şunu da söyleyeyim artık uygulamalarımız yerleşiklik kazandı. Prosedürler, uygulamalar, talimatlar her şey ona göre kurgulanmış durumda. Daha çok, bizim yerleşik olarak yaptığımız uygulamaların modelde bir yere oturduğunu söyleyebilirim, yoksa 1A kriteri şunu söylüyor, ona göre bir şeyler yapalım şeklinde değil.”
E	Başarı Ödülü	Kalite Müdürü	“EFQM ekibimiz var, o ekipte görev alan çalışan sayımızı arttırıyoruz gittikçe ve her seferinde de bir kısmı değişiyor. Bu arkadaşlar çalıştıkları operasyonel birimlerde de yayılımı sağlıyor. EFQM Mükemmellik Modeli’ni kullanmaya devam ediyoruz.

Çizelge 5.2 (devam) : Ödül sürecinin ve süreç çıktılarının kurumsallaşma düzeyine ve organizasyon yapısına etkisi.

F	Başarı Ödülü	Kalite Sistemleri ve Fikri Haklar Sorumlusu	“Biz ödül başvurumuzdan 4 yıl kadar önce bir re-organizasyon süreci geçirdik ve aynı organizasyon yapısı ile ödül sürecine girdik. Ödül sürecinden dolayı organizasyon yapımızda bir değişiklik olmadı.” “Ödülü takip eden 2 yılda bölüm bazlı özdeğerlendirme yaptık EFQM modelini kullanarak, o dönemden sonra da normal TKY uygulamalarımız sürüyor.”
G	Yok	Kalite Güvence Sorumlusu	“Bir grup şirketi olduğumuz için organizasyon değişiklikleri merkezi olarak yönetiliyor. Kuruluş boyutunda ancak operasyonel birimlerin açılması ve işgücü planlaması düzeyinde organizasyon çalışmaları yapıyorduk. ISO 9001’in yaşamımıza girmesiyle Kalite ve Personel birimlerinde bir gelişme olmuştu. Ödül süreci bu gelişmeden destek alarak oluşan birikimleri ileri taşımamıza yardımcı oldu. Ancak tek başına bir organizasyon devrimi yarattığını söylemek doğru olmaz.” “EFQM modeli düzenli olarak özdeğerlendirme amacıyla kullanılmaktadır. Özdeğerlendirme stratejik planlama çevriminin vazgeçilmez bir adımıdır. Bütün işletmelerde ve merkezde geniş katılımı yapılmakta ve öncelikli iyileşme alanları bu biçimde saptanmaktadır.”
H	Yok	Genel Müdür Yardımcısı	“ödül sürecinin organizasyon yapısını yapılandırmada doğrudan bir etkisi olmamıştır” “ödül süreci kalite yönetiminin temelini atmak açısından bizim için önemli olmuş ve biz bunu devam ettirmeye çalışıyoruz Biz bu temelin üzerine bir kat iki kat daha çıkmaya çalışıyoruz ancak bunu yaparken birebir mükemmellik modelini kullanmıyoruz şu anda.”
I	Yok	Fabrika Müdürü	“... ödül süreci organizasyon yapımızda değişiklikler yapılmasına önayak olmuştur.” “...EFQM mükemmellikte yetkinlik onayı aldık. Modeli kullanmaya devam ediyoruz, bu konuda çalışma yapmak isteyen sektörümüzdeki firmalara öncülük ediyoruz.
J	Yok	Kalite Müdürü	“organizasyon yapımızda bazı değişiklikler oldu” “açıkçası şu an EFQM Mükemmellik Modeli’ne ilişkin çalışmalarımız ve uygulamalarımız devam etmiyor. Ekonomik krizin de büyümesiyle birlikte o çalışma yarıda kaldı.”

5.4.3 Kalite performansı

Bu bölümde Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü'nün ve ödül sürecinin şirketlerin ürün veya hizmet kalitesine etkisinin ne düzeyde olduğuna cevap aranmaktadır. Çalışma kapsamında ele alınan örnek vakaların analizi sonucu Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü'nün ve ödül sürecinin kalite performansına etkisinin değişkenlik gösterdiği bulgulanmıştır. Bu değişkenlik büyük ölçüde faaliyet gösterilen sektörlerin karakteristik özelliklerinin ciddi farklılıklar taşımasından ileri gelmektedir. Örneğin, ilaç sektöründe faaliyet göstermekte olan bir şirketin piyasaya sürdüğü ürünün kalitesinden tamamen emin olması gerekmektedir ve bu yasal denetimlerle de sağlanmaktadır. Dolayısıyla ilaç sektöründe faaliyet gösteren bir şirket için ödül sürecinde ürün kalitesinin yükselmesi gibi bir durum söz konusu olmamaktadır. Öte yandan hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir şirket için, ödül süreci kapsamında yürütülen süreç iyileştirme ve benzeri faaliyetlerle müşteriye sunulan hizmetin hızında, niteliğinde, etkinliğinde bazı iyileşmeler görülebilmekte, bu durum da ödül sürecinin kalite performansına olumlu etkisi olarak değerlendirilebilmektedir.

Ödülün ve ödül sürecinin kalite performansına etkisinin değişken olmasının bir diğer sebebi de kalite olgusunun algılanışındaki farklılıklardır. Öyle ki kalite yönetiminin kurucusu olarak kabul edilen bilim adamlarının kalite tanımları bile farklıdır. Juran (1974), kaliteyi kullanıma uygunluk olarak tanımlarken, Deming'e (1986) göre kalite, müşterinin şimdiki ve gelecekteki isteklerinin karşılanabilme derecesidir. Kalitenin algılanışındaki bu farklılık da ödülün ve ödül sürecinin kalite performansına (ürün ya da hizmet kalitesine) etkisinin; faaliyet gösterilen sektör, müşteri profili gibi etkenlere bağlı olarak değişkenlik göstermesine neden olmaktadır. Bu çalışma kapsamında incelenen örnek vakalarda da Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü'nün ve ödül sürecinin kalite performansına etkisinde sözü edilen etkenlere bağlı değişimler göze çarpmaktadır. Örnek vakalar olarak incelenen şirketlerin yetkililerinden konuya ilişkin alınan cevaplar Çizelge 5.3'de toplu olarak gösterilmektedir.

Çizelge 5.3 : Ödül sürecinin ve süreç çıktılarının ürün-hizmet kalitesine etkisi.

ŞİRKET	ÖDÜL DURUMU	YETKİLİ	CEVAP
A	Büyük Ödül	Kalite Mühendisi	“Ulusal Kalite Ödülünden çok bu ödüle ulaşmak için yürütülen faaliyetlerin katma değer sağladığı söylenebilir. A şirketinin ödül kazandığı dönemi izleyen yıllardaki en büyük başarısı, “ilk seferde doğru yapma” oranlarındaki sürekli iyileşme ve kalitesizlik maliyetlerinde %40'a varan azalmadır.”
B	Büyük Ödül	İnsan Kaynakları ve Yönetim Sistemleri Müdürü	“Ödülün ziyade, modelin getirdiği, bir izleme sistemi kurma, ölçümleme, hedefler, hedefler tutmadığı zaman ne yapılacağına araştırılması, değişik öğrenme yöntemleri yenilikçilik gibi katkıları olduğunu söyleyebiliriz. kalite performansına”
C	Büyük Ödül	Toplam Kalite Yöneticisi	“İlaç sektörünün dinamikleri dolayısıyla ödül bizim ürün kalitemizde bir değişikliğe yol açmaz. Çünkü zaten uluslararası standartlara göre üretmek zorundasınız. Farklı sektörlerde bu tür mükemmellik modellerinin bir bölümü ürün kalitesine de hizmet edebilir. Ama ilaç sektöründe zaten üründe belli bir kalite sağlayamazsanız yaşayamazsınız. Bizim iş yapış şeklimize bakışımızı değiştirdiğini söyleyebilirim. Yani biz atık hat verimliliğine, üretimde yaşanan sıkıntılara farklı bakış açılarıyla bakıyoruz. Çalışanların bunların iyileştirilmesine katılımını arttırmaya çalışıyoruz.”
D	Büyük Ödül	İnsan Kaynakları Müdürü	“Biz D şirketi olarak ürettiğimiz ürünlerin kalitesi ile ilgili hiçbir şüphe duymuyoruz ve bunun hiçbir şekilde herhangi bir tartışmaya sebep vermeyeceğini düşünüyoruz. Ödül sürecine girerken de zaten ürün kalitemizden %100 emindik, dolayısıyla ödülün ürün kalitemize bir etkisi olduğunu söyleyemem.”
E	Başarı Ödülü	Kalite Müdürü	“Hizmet kalitemizdeki iyileşme kesinlikle hissediliyor. Müşteriler sıradan bir servis yerine sizden çok daha uç taleplerde bulunmaya başlıyorlar. Beklentiyi aşıyorsunuz. müşterilerin sizden çok uç şeyler talep etmeleri sizin yapabileceğinize olan inançlarından kaynaklanıyor. Biz de bunları sağlamaya çalışıyoruz.”
F	Başarı Ödülü	Kalite Sistemleri ve Fikri Haklar Sorumlusu	“F şirketi olarak ürüne isim olacak kadar yerleşmiş bir markayı tüketici gözünde. Bunda da kalitemizin etkisi büyük. Ödül ile ilgili de şunu söyleyebilirim; kalite uygulamalarını etkin şekilde yürütebiliyorsanız ödül almanız da olası...”

Çizelge 5.3(devam) : Ödül sürecinin ve süreç çıktılarının ürün-hizmet kalitesine etkisi.

G	Yok	Kalite Güvence Sorumlusu	“Ürün kalitemizde bir iyileşme söz konusu ancak bunu ödül sürecine katılmamızla birebir ilişkilendirmek doğru olmaz. Rekabet, maliyet baskısı ve dış pazarlara açılma kalitesizlik maliyetlerini azaltma konusunda bir motivasyon getirmişti. Bu konudaki çalışmalarımız zaten vardı yani, tümünün sonucu olarak da iyileşme sağladık.”
H	Yok	Genel Müdür Yardımcısı	“bizim sektörümüz için bir önde gördüğünüz vitrinler bir de arkada işleyen sistemler var. Müşteri öncelikle gördüğü vitrinle, geçtiği yolla, kullandığı tuvaletle ilgilenir. Yani müşteri arka planda ne yaptığınızı, nasıl çalıştığınızı bilmez. Ancak ben bir yönetici olarak biliyorum ki müşterinin buradan mutlu olarak ayrılmanın sırrı kalitedir. Dolayısıyla bizim için sistemlerimizi iyileştirmeye yönelik attığımız her adım kalitemize katkıda bulunur.”
I	Yok	Fabrika Müdürü	“Ödül süreci dolayısıyla ürün kalitemizde kısmen iyileşme gözlediğimizi söyleyebilirim, çünkü zaten var olan bir sistemi modele uyarladık”
J	Yok	Kalite Müdürü	“ biz ürün kalitemizi doğrulayan pek çok kalite belgesine sahibiz zaten. Yani ödül sürecinin ürün kalitemize öyle çok bir etkisi olduğunu söyleyemem”

6. SONUÇ VE KURUMSAL BİR MODEL ÖNERİSİ

Bu çalışmada, 1951 yılında Japonya’da Deming Ödülü ile başlayıp özellikle son 20 yılda popülerlikleri artan kalite ödüllerinin örgütlere etkisi, Türkiye özelinde Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü örneği üzerinden incelenmiştir. Ülkemiz için görece yeni bir uygulama sayılabilecek kalite ödülü sürecinin adımları, örgütleri bu sürece yönelten etkenler, kalite ödülünün veya ödül sürecinin harekete geçirdiği örgütsel dinamikler, ödül sürecinden beklentiler ve süreç çıktıları seçilen örnek vakaların analizi yoluyla betimlenmiştir. Ayrıca, TKY yaklaşımını temel alan ve en önemli amaçlarından biri TKY yaklaşımının örgütlerde benimsenerek yaygınlaşmasını, doğru şekilde uygulanmasını sağlamak olan kalite ödülleri perspektifinde, TKY yaklaşımı da irdelenmiş, konuya ilişkin akademik yazında yer alan görüşler ve pratik uygulamalar tartışılmıştır.

Çalışma kapsamında öncelikle şirketlerin ödüle başvuru yapma kararını “niçin?” ve “nasıl?” aldıkları sorusuna yanıt aranmıştır. Örnek vakalar olarak seçilen şirketlerin incelenmesiyle elde edilen bulgulardan hareketle, farklı aktörlerin etkin olabildiği bir kurumsal çevre tanımlanmış ve ödül sürecine girişin bu kurumsal çevrenin talebiyle gerçekleştiği ortaya konulmuştur. Benzer şekilde, ödül sürecinin şirketler tarafından ne şekilde algılandığı da sorgulanmış ve şirketlerin ödül sürecini; ya var olan sistemlerini doğrulamak ve ürün-hizmet kalitelerini onaylatma aracı olarak ya da örgüt yapılarını ve yönetim sistemlerini biçimlendirme aracı olarak gördükleri sonucuna ulaşılmıştır.

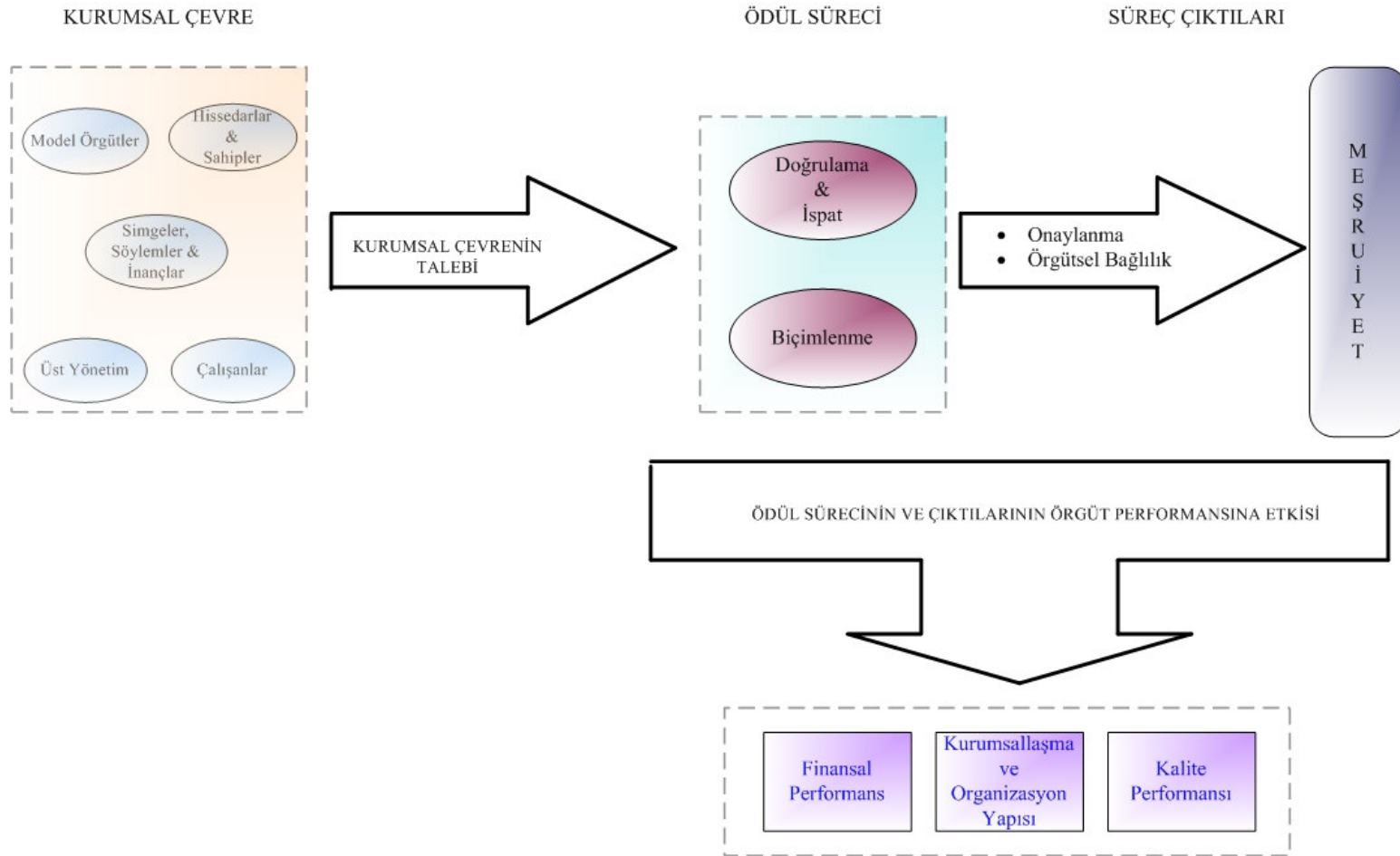
Ödül sürecinin en önemli çıktısının ise kurumsal meşruiyetin pekiştirilmesi olduğu, çalışma kapsamında örnek vakalar olarak ele alınan şirketlerin incelenmesi sonucu elde edilen önemli bulgulardan biridir. Kurumsal meşruiyetin; ödül ya da ödül süreci aracılığıyla toplum gözünde onaylanma ve yine ödül sürecinin getirdiği motivasyon ve hedef birliğine paralel olarak artan örgütsel bağlılıkla güçlendiği görülmektedir. Çalışma kapsamında incelenen şirketlerin tarif edilen süreçte nasıl konumlandıkları ve çizdikleri profil Çizelge 6.1’de toplu olarak gösterilmiştir.

Çizelge 6.1 : İncelenen şirketlerin ödül sürecindeki profilleri

ŞİRKET ÖZELLİKLERİ				KURUMSAL ÇEVRENİN TALEBİ					ÖDÜL SÜRECİ		SÜREÇ ÇIKTILARI	
Şirket	Sektör	Şirket Yapısı	Ödül Durumu	Model Örgütler	Hissedar & Sahipler	Üst Yönetim	Çalışanlar	Simgeler, Söylemler & İnançlar	Doğrulama & İspat	Biçimlenme	Meşruiyet	
											Onaylanma	Örgütsel Bağlılık
A	Dayanıklı Tüketim Malları	Holding Üyesi	Büyük Ödül		√				√		√	√
B	Kimya	Holding Üyesi	Büyük Ödül				√		√		√	√
C	İlaç	A.Ş.	Büyük Ödül					√		√	√	√
D	İlaç	Holding Üyesi (Yabancı Ortaklı)	Büyük Ödül					√	√		√	√
E	Lojistik	Yabancı Sermaye	Başarı Ödülü		√					√	√	√
F	Enerji	Holding Üyesi	Başarı Ödülü		√				√		√	√
G	Dayanıklı Tüketim Malları	Holding Üyesi	Yok	√	√					√		√
H	Eğlence-Hizmet	A.Ş.	Yok					√		√		√
I	Gıda	A.Ş.	Yok					√		√	√	√
J	Demir-Çelik	A.Ş.	Yok			√				√		√

Bu çalışmadan elde edilen bulgular, ülkemizde Kalder tarafından verilen Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülleri'nin şirketlerin performans göstergelerine etkisinin ikinci planda kaldığını ancak en az bu performans göstergeleri kadar önemli bazı örgütsel dinamikler üzerinde dikkate değer etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. Çizelge 6.1'de gösterildiği gibi şirketler kurumsal çevredeki aktörlerden bir veya birkaçının talebiyle ödül sürecine girmekte ancak bu talebi oluşturan aktörler değişkenlik göstermektedir. Ödül sürecinin algılanışında ise genellikle ödül almış şirketlerin ödül sürecini bir doğrulama ve ispat aracı olarak kullandıkları görülmektedir. İncelenen şirketler arasında süreci ödüksüz tamamlamış olanların tamamının ise ödül sürecini bir biçimlenme aracı olarak algıladıkları görülmektedir. Bununla birlikte yine ödül sürecini biçimlenme aracı olarak kullanan iki şirketin de ödül kazanmış olması ödül sürecinin bu amaca da hizmet edebileceğini göstermesi açısından önemlidir. Ödül sürecinin birincil çıktısının kurumsal meşruiyetin güçlenmesi olduğu ise örnek vakalar olarak ele alınan 10 şirketin yetkilileri ile yapılan mülakatlardan elde edilen bulgularla desteklenmektedir. Bu noktada örgütsel bağlılığın artması tüm şirketlerde ortak olarak görülen bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ortaya çıkan tabloya bütünsel bir bakış açısıyla yaklaşıldığında, Türkiye'de Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü'nün ve bu ödül sürecinin betimlenmesinde Yeni Kurumsal Kuram'dan yararlanılabileceğini söylemek mümkündür. Bu noktadan hareketle, şirketlerin faaliyet gösterdikleri kurumsal çevrenin, ödül sürecinin, süreç çıktılarının ve nihayet bunların şirket performansına etkisinin betimlendiği kurumsal bir model önerisi Şekil 6.1'de gösterilmektedir. Buna göre, kurumsal çevrenin aktörlerinden bir ya da birkaçının talebiyle ödül sürecine giren örgüt bu süreci ya var olan sistemini doğrulama ve kalitesini ispat aracı olarak ya da bir biçimlenme aracı olarak algılamaktadır. Her iki durumda da örgütün bu süreçten elde ettiği en önemli çıktı kurumsal meşruiyet olmaktadır. Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülleri örneğinde kurumsal meşruiyet, kalite çalışmaları konusunda yetkinliği genel kabul görmüş bir kurum (Kalder) tarafından onaylanma ve örgüt içinde de ödül sürecinin getirdiği motivasyon ve hedef birliğine paralel olarak artan örgütsel bağlılığın güçlenmesi yoluyla sağlanmaktadır. Ödül sürecinin ve süreç çıktılarının örgütün performans göstergelerine etkisi ise dolaylı yoldan olmakta ve ikinci planda kalmaktadır.



Şekil 6.1 : Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü'nün şirket performansına etkisi: Kurumsal bir model

Çalışma kapsamında örnek vakalar olarak incelenen şirketlerin yetkilileri ile yapılan mülakatlardan elde edilen bulgulara göre, Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü'nün ve ödül sürecinin şirket performansına etkisi şu şekilde özetlenebilir:

- Ödül sürecinin ve süreç çıktılarının şirketlerin finansal performansına doğrudan etki ettiğine dair bir bulguya ulaşılmamıştır. Örnek vakalar olarak seçilen şirketlerin yetkilileri, yapılan mülakatlarda, ödülün ya da ödül sürecinin finansal performansta doğrudan bir iyileşme sağlamasının söz konusu olmadığı ancak EFQM Mükemmellik Modeli'nin başarılı şekilde uygulanmasıyla uzun vadede bir iyileşmenin beklenilebileceği konusunda hemfikir olmuşlardır.
- Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü sürecinin şirketlerin organizasyon yapıları üzerine etkisi de sınırlı kalmaktadır. Genellikle ödül sürecini bir biçimlenme aracı olarak algılayan şirketlerde küçük çaplı değişiklikler olmakla birlikte, şirket yetkilileri, konu hakkında kendileriyle yapılan mülakatlarda, bu durumun salt ödül süreciyle ilişkilendirilemeyeceğini, ödülün de içinde bulunduğu bir yapılanma süreci dahilinde bu değişikliklere gidildiğini vurgulamışlardır.
- Şirketlerin kurumsallaşma düzeyinde ise EFQM Mükemmellik Modeli'nin getirdiği standartlaşma ve şeffaflığın olumlu etki yaptığı, EFQM Mükemmellik Modeli'ni kullanmayı sürdüren şirketlerde de zaman içinde iş mükemmelliği uygulamalarının kurumsallaşarak yerleşiklik kazandığı görülmektedir.
- Tüsiad-Kalder Ulusal Kalite Ödülü'nün ve ödül sürecinin ürün-hizmet kalitesine etkisi ise değişkenlik göstermektedir. Katı kural ve standartlara sahip sektörlerde (ilaç sektörü gibi) faaliyet gösteren şirketlerin ürün kalitesinde bir değişikliğe yol açması söz konusu değilken, özellikle hizmet üreten sektörlerde faaliyet gösteren şirketler içinse müşteri odaklı yaklaşımın getirdiği iyileşmeler söz konusu olmaktadır.

Kalite yönetim ve geliştirme süreçlerinin kalite ödülleri perspektifinde ele alındığı bu çalışmada ortaya konan bulguların, gerek akademik gerekse pratik alanda bu konuda yapılacak yeni çalışmalara referans teşkil ederek bilime ve ülkemize küçük de olsa bir katkı sağlaması umulur.

KAYNAKLAR

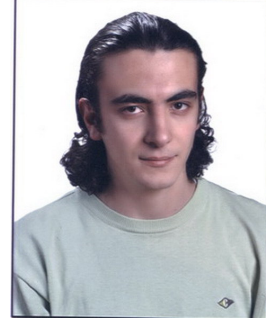
- Ahire, S.L., Waller, M.A., Golhar, D.Y.,** 1995. Quality Management in TQM Versus Non-TQM Firms: An Empirical Investigation. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 13, s.8-27.
- Anderson, J.C., Rungtusanatham, M. and Schroeder, R.G.,** 1994. A Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method. *Academy of Management Review*, Vol. 19 No. 3, s.472-509.
- Andersson, R., Eriksson, H., Torstensson, H.,** 2006. Similarities and Differences Between TQM, Six Sigma and Lean. *The TQM Magazin*. Vol. 18 No. 3, 2006.
- Arias, M.E., ve Guillen, M.,** 1998. The Transfer of Organizational Techniques Across Borders: Combining Neo-Institutional and Comparative Perspectives in **Alvarez, J.D. (ed) *Diffusion and Consumption of Business Knowledge***, s.110-137, London, Macmillan Press
- Boaden, R.J.,** 1997. What is Total Quality management... And Does It Matter?. *Total Quality Management*, Vol. 8 No. 4, s. 153-171.
- Bohoris, G.A.,** 1995. A Comparative Assessment of Some Major Quality Awards. *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol.12, No.9, s.30-43.
- BSI STANDARTS.,** 1992. *Total Quality Management Part 1: Guide to Management Principles*, BS 7850, Part 1, Milton Keynes.
- Carson, P.P., Lanier, P.A., Carson, K.D. and Birkenmeier, B.J.,** 1999. A Historical Perspective on Fad Adoption and Abandonment. *Journal of Management History*, Vol. 5 No. 6, s.320-33.
- Dahlgaard, J.J., Kristensen, K. ve Kanji, G.K.,** 1998. *Fundamentals of Total Quality Management*, Chapman & Hall, London.
- Dean, J.W. ve Bowen, D.E.,** 1994. Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice Through Theory Development. *Academy of Management Review*, 19: s.392-418
- Deming, W.E.,** 1986. *Out of the Crisis*. MIT Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA.
- Deming, W.E.,** 1994. Report Card on TQM. *Management Review*, Vol. 83 No.1, s.22-25.
- Eriksson, H., Garvare, R.,** 2005. Organisational Performance Improvement Through Quality Award Process Participation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 22 No. 9, 2005 s. 894-912.
- Feigenbaum, A. V.,** 1951. *Quality Control: Principles, Practice, and Administration*, McGraw-Hill

- Galaskiewicz, J. ve Frumkin, P.,** 2004. Institutional Isomorphism and Public Sector Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol.14, No.3, s.283-307.
- Garvin, D.A.,** 1991. How the Baldrige Award Really Works. *Harvard Business Review*, November-December 1991, s. 80-95.
- Hackman, J.R. ve Wageman, R.,** 1995. Total Quality Management: Empirical, Conceptual and Practical Issues. *Administrative Science Quarterly*, Vol.40, s.309-342
- Harari, O.,** 1997. Ten Reasons Why TQM Doesn't Work, *Management Review*, Vol. 86 No. 1, s.38-44.
- Hellsten, U. ve Klefsjö, B.,** 2000. "TQM As a Management System Consisting of Values, Techniques and Tools. *TQM Magazine*, Vol. 12 No.4, s.238-244
- Hoerl, R.W.,** 1995. Enhancing the Bottom-line Impact of Statistical Methods. *Quality Management Journal*, Vol. 2, No.4, s.58-74.
- Ishikawa, K.,** 1985. What is Total Quality Control ? The Japanese Way. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Juran, J.M.,** 1974. "Basic concepts" *Quality Control Handbook*, 3rd ed., McGraw-Hill, New York, NY.
- Juran, J.M.,** 1989. *Juran on Leadership for Quality, An Executive Handbook*, The Free Press, New York, NY.
- Juran, J. M.,** 1994. The Upcoming Century of Quality. *Quality Progress*, August s.29-37
- JUSE,** 2009. The Guide for Deming Application Prize.
- Kalder,** 2003. *Özdeğerlendirme Yöntemleri ve Uygulama Rehberi*.
- Kalder,** 2001. *Kalitenin Seyir Defteri*, İstanbul.
- Kalder,** 2009. *Ulusal Kalite Ödülü Bilgilendirme Kitabı*, İstanbul.
- Knotts, J.U.S., Parrish, L.G. Jr and Evans, C.R.,** 1993. What Does the US Business Community Really Think About the Baldrige Award?. *Quality Progress*, May 1993, s. 49-53.
- Kobu, B.,** 1996. *Üretim Yönetimi*. Avcıol Basım, 9. Baskı, İstanbul.
- Mavroidis, V., Toliopoulou, S. ve Agoritsas, C.,** 2007. A Comparative Analysis and Review of National Quality Awards in Europe, *The TQM Magazine*, Vol.19 No.5, s.454-467.
- McArdle, L., Rowlinson, M., Proctor, S., Hassard, J., Forrester, P.,** 1995. Total Quality Management and Participation: Employee Empowerment or the Enhancement of Exploitation", in **Wilkinson, A., Willmott, H.C. (Ed).** *Making Quality Critical*, Routledge, London, .
- Meyer, J. W. ve Rowan, B.** 1977 Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony." in *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (Der: **Powell, W.W. ve Dimaggio, P.J.**) 1991 University of Chicago Press, Chicago.

- Morrow, P.C.**, 1997. The Measurement of TQM Principles and Work-related Outcomes. *Journal Of Organizational Behaviour*, Vol. 18, s.363-376.
- NIST**, 2009. *Baldrige National Quality Programme 2009-2010 Application Guide*.
- Oakland, J.S.** 1993. *Total Quality Management: The Route to Improving Performance*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Özen, Ş.**, 2000. *Toplam Kalite Yönetiminin Türkiye'deki Yayılım Sürecinin Dinamikleri: Kurumsal Bir Yaklaşım*. Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, Ankara
- Pfau, L.D.**, 1989. Total Quality Management Gives Companies a Way to Enhance Position in Global Marketplace. *Industrial Engineering*, Vol. 21, No.4, April, s.17-21
- Porter, L. M., Steers, R. M., Boulian, P. V.**, 1974. Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Amongst Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*.59(5), s. 603–609.
- Powell, W.W. ve Dimaggio, P.J.**, 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (Der: **Powell, W.W. ve Dimaggio, P.J.**) 1991 University of Chicago Press, Chicago.
- Powell, W.W. ve Dimaggio, P.J.**, 1991. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. University of Chicago Press, Chicago.
- Selznick, P.** 1996. Institutionalism "old" and "new". *Administrative Science Quarterly*, Vol.41, s.270-277.
- Tan, K. C.**, 2002. A Comparative Study of 16 National Quality Awards, *The TQM Magazine*, Vol.14, No.3, s.165-171.
- Taylor, F.W.**, 1911. *The Principles of Scientific Management*. WW Norton, New York, NY.
- Tozluyurt, E., Şenel, G.** 1994. *Toplam Kalite Yönetimi 2.B*, Rota Yönetim Geliştirme Hizmetleri ve Ticaret Yayın No.2, İstanbul.
- Tummala, V.R., Tang, C.L.**, 1994. Strategic Quality Management, Malcolm Baldrige and European Quality Awards and ISO 9000 Certification Core Concepts and Comparative Analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 13 No. 4, 1996, s. 8-38.
- Tütüncü, Ö. ve Küçükusta, D.**, 2007. Relationship between Organizational Commitment and EFQM Business Excellence Model: A Study on Turkish Quality Award Winners. *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol.18 No.10, s-1083- 1096
- Wruck, K.H., Jensen, M.C.**, 1994. Science, Specific Knowledge and Total Quality Management. *Journal of Accounting and Economics*, 18: s.247-287
- Yin, R.K.**, 1994. *Case Study Research: Design and Method*. Newbury Park, CA: Sage
- Yücel, M.** 2007. 8. *Türkiye Ekonometri ve İstatistik Kongresi* – İnönü Üniversitesi, Malatya.

Zbaracki, M.J. 1998. The Rhetoric and Reality of Total Quality Management.
Administrative Science Quarterly, 43 s.602-636.

ÖZGEÇMİŞ



1984 yılında Konya'nın Çumra ilçesinde doğmuştur. İlköğrenimini İzmit Fevzi Çakmak İlkokulu'nda, ortaöğrenimini ise Kocaeli Anadolu Lisesi'nde tamamlamıştır. 2001 yılında İ.T.Ü Deniz Teknolojisi Mühendisliği Bölümü'nde başladığı lisans eğitimini 2006 yılında "Gemi İnşaatı ve Deniz Mühendisi" ünvanı alarak tamamlamıştır. Mesleki hayatına Delta Denizcilik Mühendislik ve Bilgisayar A.Ş.'de devam etmektedir.

Ad Soyad: Muharrem SAMANLI

Doğum Yeri ve Tarihi: Çumra-02.01.1984

Adres: Hasan Halife Mah. Halıcılar Cad. Vatandaş Sok. No:4/2

Lisans Üniversitesi: İ.T.Ü-Deniz Teknolojisi Mühendisliği