

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**ULUSAL KALİTE ÖDÜLÜ İÇİN ALTERNATİF BİR
MODEL ÖNERİSİ**

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

**DOKTORA TEZİ
Y. Müh. Ahmet BEŞKESE
(507952150)**

11209

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 21 Şubat 2001
Tezin Savunulduğu Tarih : 20 Haziran 2001**

Tez Danışmanı : Prof.Dr. Ataç SOYSAL

Diğer Jüri Üyeleri : Prof.Dr. Murat DİNÇMEN (İ.T.Ü.)

Prof.Dr. Ayhan TORAMAN (İ.T.Ü.)

Prof.Dr. Nüket YETİŞ (M.Ü.)

Prof.Dr. Turay GÖKÇEN (Y.T.Ü.)

HAZİRAN 2001

ÖNSÖZ

Kalite ödüllerinin, özelde işletmeler, genelde ise ülke ekonomileri bazında performans artırmayı teminen Toplam Kalite Yönetimi'nin en mükemmel şekilde uygulanması yönünde itici bir güç oluşturduğu bilinmektedir. Bu açıdan bakıldığında, önemi daha da belirginleşen kalite ödüllerinin farklı ülkelerde ve farklı yapıdaki işletmelerde daha etkin yararlar sağlaması, temelde uluslararası ödül modellerinde uygulanan kriterlerden ayrılmaksızın, ulusal yapılardaki farklılıklar dikkate alınarak bu kriterlerin ağırlıklarının belirlenmesi suretiyle oluşacak bir ulusal kalite ödülü modeli ile mümkün olacaktır.

Bu düşünceden yola çıkarak, Türkiye'mizin koşullarını dikkate almak suretiyle ve bilimsel metotlar yardımıyla Ulusal Kalite Ödülü için alternatif bir model önerisi oluşturmanın ülkeme bir hizmet olacağına inandım.

Bu inanca ulaştıktan sonra, ülkeme yararlı olma isteği ve yaşamımın türlü aşamalarında bana bilgi birikimlerini açan değerli hocalarıma duyduğum saygı ve minnet, bu çalışmayı yapmamı vazgeçilmez kıldı.

Beni mesleğimde böyle bir çalışmaya özenecek düzeye ulaştıran, çalışmam sırasında her aşamada tüm bilgi ve deneyimi ile bana ışık tutan ve sonuca ulaşmamda itici güç oluşturan çok değerli hocam Prof. Dr. Sn. Ataç SOYSAL'a, bu çalışmanın her aşamasında sınırsız özverisi ile yardımlarını esirgemeyen eşim Berna BEŞKESE'ye, anket çalışmalarındaki yardımları nedeniyle KalDer İcra Kurulu üyesi ve Genel Sekreter Yardımcısı Sn. Azmi Yarımka'ya, çalışmanın yazımındaki yardımları nedeniyle Sn. Zeynep Hatipoğlu'na ve tüm aileme teşekkürü bir borç bilirim.

Şubat, 2001

Ahmet BEŞKESE

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	v
TABLO LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ	vii
SEMBOL LİSTESİ	viii
ÖZET	ix
SUMMARY	xi
1. GİRİŞ	1
2. KALİTE	5
2.1. Kalitenin Tanımı	5
2.2. Kalitenin Tarihçesi	11
3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	15
3.1. Tanım ve Kavramlar	15
3.2. TKY'nin Tarihçesi	21
3.3. TKY'nin Yararları	24
4. KALİTE ÖDÜLLERİ	33
4.1. Tanım ve Kavramlar	36
4.2. Kalite Ödüllerinin Tarihçesi	38
4.3. Kalite Ödüllerinin Faydaları ve Haklarında Yapılan Eleştiriler	45
4.4. Özdeğerlendirme	56
4.5. Dünyaca Kabul Görmüş Kalite Ödülleri	65
4.5.1. Deming Kalite Ödülü	65
4.5.2. Avustralya Kalite Ödülü	67
4.5.3. Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü	68
4.5.4. Avrupa Kalite Ödülü	72
4.6. Kalite Ödülleri Arasındaki Belli Başlı Farklar	79
4.7. TÜSİAD-KalDer Ulusal Kalite Ödülü	87
4.8. Kalite Ödüllerinin Değerlendirilmesi	91
4.9. Kalite Ödüllerinin Alternatifleri	93
4.9.1. ISO 9000	94
4.9.2. Hedef değerlendirme modeli	95
4.9.3. Kalite değerlendirme planları ve indisleri	96
4.9.4. Temel kıyaslama yöntemleri ve İngiliz kıyaslama indisi	97
4.9.5. Kalite faktörlerinin önem düzeylerine göre değerlendirildiği yöntemler	99
4.9.6. Özdeğerlendirmeye yönelik kalite yönetim sistemi	100
4.9.7. Diğer bazı alternatifler	104

5. TÜRKİYE'NİN KALİTE YÖNETİMİ İLE İLGİLİ ÖZELLİKLERİ VE ULUSAL KALİTE ÖDÜLÜ MODELİ	105
5.1. Ülkelere Özgü Özelliklerin Kalite Modellerine Etkisi	105
5.2. Toplam Kalite Yönetimi'nde Türkiye Gerçekleri	118
5.3. Türkiye'ye Özgü Bir Ulusal Kalite Ödülü Modeli	131
6. ULUSAL KALİTE ÖDÜLÜ KRİTER AĞIRLIKLARININ BELİRLENMESİ	136
6.1. Kriter Ağırlıkları	136
6.2. Kriter Ağırlıklarının Belirlenmesi	137
6.2.1. Doğrudan puan atama yöntemi	139
6.2.2. Sözel ifadelerle dayalı yöntem	139
6.2.3. Sıralamaya dayalı yöntemler	139
6.2.4. Değişim yöntemi	140
6.2.5. İkili karşılaştırmalar, özvektör yöntemi ve AHP	141
6.2.6. Fayda teorisi (Utility theory) ve Değiş Tokuş (Trade-off) yöntemi	149
6.2.7. Seçeneklerin karar verici tarafından sıralanmasıyla elde edilen değerlendirmelere en çok uyan ağırlıkların, regresyon ile belirlenmesi	151
6.2.8. Ağırlıkların, karar vericinin daha önce verdiği kararlara göre hesaplanması	152
6.2.9. Karar verici ile kararı destekleyen kişinin etkileşimi sonucu ağırlıkların hesaplanması	152
6.3. Yöntemlerin Karşılaştırması	153
6.4. Uygulama İçin Seçilen Model	154
7. UYGULAMA	157
7.1. Türkiye'deki Kuruluşların Kalite Profillerinin Belirlenmesi	157
7.1.1. Anket çalışması	157
7.1.2. İstatistiksel değerlendirmeler	158
7.1.3. Anket çalışmasının sonuçları	170
7.2. Ulusal Kalite Ödülü'nün Kriter Ağırlıklarının Belirlenmesi	171
7.2.1. Yöntem	172
7.2.2. Önerilen kriter ağırlıklarının yorumu	180
8. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	186
KAYNAKLAR	190
EKLER	205
ÖZGEÇMİŞ	219

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ACI	: Rassal Tutarlılık İndisi
AHP	: Analytical Hierarcy Process
AKÖ	: Avrupa Kalite Ödülü
ANOVA	: Varyans Analizi (Analysis of Variance)
AQL	: Kabul Edilebilir Kalite Düzeyi (Acceptable Quality Level)
ASQ	: American Society for Quality
BKKÖ	: Birleşik Krallık Kalite Ödülü
BKÖ	: Brezilya Kalite Ödülü
BPR	: Business Process Reengineering
C.I.	: Consistency Index (Tutarlılık İndisi)
C.R.	: Consistency Ratio (Tutarlılık Oranı)
DUÖ	: Deming Uygulama Ödülü
EC	: Expert Choice
EFQM	: European Foundation for Quality Management
İKÖ	: İsveç Kalite Ödülü
İSK	: İstatistiksel Süreç Kontrol
KalDer	: Kalite Derneği
KMÖ	: Kanada Mükemmellik Ödülü
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KÖYK	: Kalite Ödülü Yürütme Kurulu
MAU	: Multi-Attribute Utility Analysis
MAUT	: Multiple Attribute Utility Technology
MBUKÖ	: Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü
MRP-II	: Manufacturing Resources Planning (Üretim Kaynakları Planlaması)
NIST	: National Institute of Standards & Technology
PDCA	: Plan-Do-Check-Action
PONC	: Price of nonconformance
ProMES	: Productivity Measurement and Enhancement System
QAP	: Quality Assessment Plans (Kalite Değerlendirme Planları)
RADAR	: Results, Approach, Deployment, Assessment, Review
RGKÖ	: Rajiv Gandhi Kalite Ödülü
SKÖ	: Singapur Kalite Ödülü
SPC	: Statistical Process Control
SQMS	: Self-assessed Quality Management System
TKK	: Toplam Kalite Kontrol
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TSE	: Türk Standartlar Enstitüsü
TÜSİAD	: Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği
YZKÖ	: Yeni Zelanda Kalite Ödülü

TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 2.1 : Kalitenin bileşenleri.....	8
Tablo 3.1 : TKY'nin elemanları.....	18
Tablo 4.1 : ISO 9000 Standartları ile Kalite Ödülü Kriterleri arasındaki farklar.....	95
Tablo 4.2 : SQMS ile MBOOKÖ'nün kıyaslaması.....	102
Tablo 5.1 : Ulusal Kalite Ödüllerinin kriterlere verdikleri önem sıraları.....	116
Tablo 5.2 : Türkiye'nin kalite yönetimi uygulamaları ve yaklaşımlarına yönelik bir SWOT analizi.....	130
Tablo 7.1 : Anketi cevaplayan işletmelerin sektörel dağılımı.....	159
Tablo 7.2 : TKY ile iç ve dış müşteri memnuniyeti ölçümlerinin ilişkisi.....	161
Tablo 7.3 : TKY ile kalite çemberleri arasındaki karşılıklı ilişki.....	163
Tablo 7.4 : TKY ile bölümsel kalite hedefleri arasındaki karşılıklı ilişki.....	163
Tablo 7.5 : TKY ile kalite maliyetlerinin ölçülmesi arasındaki karşılıklı ilişki.....	164
Tablo 7.6 : TKY ile öneri sistemleri arasındaki karşılıklı ilişki.....	165
Tablo 7.7 : Dış müşteri memnuniyeti ölçüm anketleri ile ciro grupları arasındaki karşılıklı ilişki.....	167
Tablo 7.8 : Sektörlere göre kalite öğelerinin uygulanma oranları.....	168
Tablo 7.9 : Maksimin yaklaşımı ve ortalamalara göre hesap tablosu.....	169
Tablo 7.10 : Orijinal değerlendirmelere göre grup yargıları.....	173
Tablo 7.11 : Düzeltilmiş değerlendirmelere göre grup yargıları.....	174
Tablo 7.12 : İşletmeleri temsil eden denetçilerin değerlendirmesi.....	176
Tablo 7.13 : KalDer uzmanlarının değerlendirmesi.....	177
Tablo 7.14 : Akademisyenlerin değerlendirmesi.....	177
Tablo 7.15 : Üç grubun birleştirilmiş değerlendirmeleri.....	180
Tablo 7.16 : AKÖ, MBOOKÖ ve önerilen modelin kriter ağırlıklarının karşılaştırması.....	185
Tablo C.1 : Sütun toplamalarını bulma.....	214
Tablo C.2 : Hücreleri normalize edilmiş matris.....	215
Tablo C.3 : Özvektör (w).....	215
Tablo C.4 : A^2 matrisi, satır toplamaları ve bu matris için hesaplanan vektör.....	215
Tablo C.5 : A^4 matrisi, satır toplamaları ve bu matris için hesaplanan vektör.....	216
Tablo C.6 : A^8 matrisi, satır toplamaları ve bu matris için hesaplanan vektör.....	216
Tablo C.7 : A^{16} matrisi, satır toplamaları ve bu matris için hesaplanan vektör.....	216
Tablo C.8 : A matrisinin özvektörü.....	216

ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 2.1 : Deming'in kalite çevrimi.....	12
Şekil 2.2 : PDCA çevrimi.....	12
Şekil 2.3 : Kalitenin yakın tarihi.....	14
Şekil 3.1 : TKY için etraflı bir yapı.....	19
Şekil 4.1 : MBUKÖ Performans Mükemmelliği Modeli.....	68
Şekil 4.2 : EFQM İş Mükemmelliği Modeli.....	75
Şekil 4.3 : Ulusal Kalite Ödülü modelimiz.....	88
Şekil 4.4 : SQMS'in sistem yaklaşımı.....	103
Şekil 5.1 : Özgün bir kalite ödülü modeli için görsel taslak.....	135
Şekil 6.1 : Kriterler arası ikili değerlendirme matrisi.....	143
Şekil 6.2 : Tam olarak tutarlı karşılaştırmalar matrisi.....	143
Şekil 6.3 : Uygulamada yer alan kriterler arası ikili değerlendirmeler matrisi.....	156
Şekil 7.1 : İşletme büyüklükleri.....	159
Şekil 7.2 : İşletmelerin ciro gruplarına göre dağılımı.....	160
Şekil 7.3 : Kalite çemberi uygulamaları.....	162
Şekil 7.4 : Orijinal değerlendirmelere göre kriter ağırlıkları.....	175
Şekil 7.5 : Düzeltilmiş değerlendirmelere göre kriter ağırlıkları.....	175
Şekil 7.6 : Üç ayrı alt grubun değerlendirme sonuçları.....	178
Şekil 7.7 : Ulusal Kalite Ödülü için geliştirilen alternatif modelin kriter ağırlıkları.....	181
Şekil 8.1 : Ulusal Kalite Ödülü için alternatif bir model.....	186
Şekil 8.2 : Mevcut ve önerilen sistemlerin karşılaştırması.....	187

SEMBOL LİSTESİ

n	: Toplam kriter sayısı
<i>r_j, r_k</i>	: j. veya k. ölçütün sırası
<i>A</i>	: İkili karşılaştırmalar matrisi
<i>W</i>	: Her bir kriterin ağırlığını gösteren ağırlık vektörü
<i>w_j</i>	: j. ölçütün ağırlığı
<i>w_{ij}</i>	: <i>W</i> vektörünün i. Satır j. sütun ağırlığı
<i>Â</i>	: Karar vericinin değerlendirmeleri ile oluşturulan matris
<i>Ŵ</i>	: <i>Â</i> matrisinin sağ özvektörü
<i>λ_{maks}</i>	: <i>Â</i> matrisinin en büyük özdeğeri
<i>χ²</i>	: Ki-kare değeri
<i>K_i</i>	: i. kalite ögesi



ULUSAL KALİTE ÖDÜLÜ İÇİN ALTERNATİF BİR MODEL ÖNERİSİ

ÖZET

Toplam Kalite felsefesi tümüyle özümşenerek Toplam Kalite Yönetimi (TKY) doğru uygulandığında, işletmenin performansı en üst düzeye ulaşır.

Günümüzün başarılı kuruluşları, bireysel ve toplumsal farklılıkları ve bunların etkilerini en uygun şekilde kullanarak değer zincirine dahil etmenin yollarını araştırmaktadırlar. Çünkü bu işletmeler, farklılıkların anlaşılması ve bir arada yönetilmesinin onlara rekabet avantajı getireceğinin ve mükemmellik yolculuğunda yardımcı olacağının farkındadırlar.

Kalite ödülü kriterlerinin ve bu kriterlerin ağırlıklarının günümüze kadar etkileşimli gruplar tarafından belirlendiği bilinmektedir. Bu gruplar, söz konusu süreç sırasında genellikle herhangi bir bilimsel yöntem uygulamamakta, fikir birliğine ulaşana kadar yapılan tartışmalar sonucunda modeller oluşturulmaktadır. Böyle bir durumda, karar verme süreçleri sırasında, grup dinamikleri başlığı altında incelenebilecek bir takım problemlerle karşılaşılabilir. Konunun önemi düşünüldüğünde bu problemlerin ortadan kaldırılıp sağlıklı değerlendirmeler elde edilmesi gereği ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmada, TKY ilkelerinin son yıllarda Türkiye’de nasıl ve ne kadar uygulandığı araştırılmakta, bu ilkelerin ve genel anlamda işletmelerin izleyeceği yolun, Türkiye’ye özgü değer yargıları, eğitim, kültür, yaşam tarzı, insanları motive eden etkenler gibi ülke ve toplum gerçeklerinden etkilendiği gösterilmektedir. Bu noktadan hareketle, seçkin uzmanların değerlendirmeleri bilimsel bir yöntemle incelenerek, bu gerçeklere uygun ve Türkiye’ye özgü bir Ulusal Kalite Ödülü için alternatif bir model önerisi oluşturulması amaçlanmıştır.

Bu model önerisi oluşturulurken, ulusal ödüllerin kriterlerinin dünya çapında kıyaslamaya olanak tanınması amacıyla uluslararası ödül kriterlerine çok yakın tutulması gerektiği düşünülmüştür. Diğer yandan, bu çalışma içeriğinde, ulusal kalite ödüllерinin aslında, yapısal kriterlere verdikleri farklı önem seviyeleri ile birbirlerinden ayrıldıkları da görülmektedir. Bu husus dikkate alındığında, Ulusal Kalite Ödülü modelinin, temelde Avrupa Kalite Ödülü (AKÖ) modelinden ayrılmaksızın, kriter ağırlıklarının Türkiye gerçeklerine uygun bir şekilde yeniden belirlenmesi suretiyle düzenlenmesinin yararı açıklık kazanmaktadır. Böyle bir düzenlemenin bilimsel metotlarla gerçekleştirilmesi, bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Türk insanının genel yaklaşımları da dikkate alınarak yapılacak değerlendirme sonucunda ortaya çıkan ağırlıkların, kalite yarışında işletmelerin izleyecekleri yolu ve atacakları adımların sırasını belirleyeceği düşünülmektedir.

Çalışmada, bu amaca ulaşmak için bilhassa ulusal farklılıkların kalite modellerine etkilerini ve Türkiye’nin kalite konusundaki yapısını değerlendirmeye yönelik geniş

bir literatür çalışması, kalite ile ilgili bazı konularda Türkiye'deki durumu ortaya koymaya yönelik bir uygulama ile desteklenmiştir.

Uygulama bölümünün bu kısmında yapılan değerlendirmeler sonucunda, Türkiye'de TKY uygulayan işletmelerde; kalite çemberi veya benzer amaçlı çalışma gruplarının, iç ve dış müşteri memnuniyeti anketlerinin, maddi veya manevi öneri destek, kalite maliyeti ölçümleme sistemlerinin varlığının, diğer işletmelere oranla daha yaygın olduğu bulunmuştur. Ancak, TKY uyguladığını söyleyen işletmeler içinde, hala bu sistemlerden birine veya birkaçına sahip olmayan işletmeler görülmektedir. Yani hala TKY tanımında bazı eksiklikler bulunmaktadır. Ayrıca Türkiye'de önde gelen çok az sayıdaki işletme dışında, genelde çalışanlara verilen eğitim düzeyi de yetersizdir.

Uygulama bölümünün ikinci kısmı olan Türkiye'ye özgü bir Ulusal Kalite Ödülü modelinin kriter ağırlıklarının belirlenmesi sırasında Saaty'nin özvektör yönteminden yararlanmanın uygun olacağı düşünülmüştür. Bu seçimin nedeni, bu yöntemin hem karar vericiler açısından kolaylık, hem üst düzeyde kesinlik ve güvenilirlik hem de grup kararlarına uygunluk sağlayacak olmasıdır.

Bu yöntemi uygulamak için, ödül kriterlerinin birbirleriyle kıyaslanması amacıyla hazırlanmış bulunan anket, Türkiye'deki seçkin kalite uzmanlarına gönderilmiştir. Alınan 21 cevap, önce tutarlılık oranları açısından incelenmiş ve ortaya çıkan tutarsızlıklar, anketi dolduran uzmanlar ile yapılan tekrarlı görüşmeler sonunda %10'luk kabul edilebilir düzeye çekilmiştir. Bu düzenlemeden sonra anketler Expert Choice programı ile değerlendirilmiş ve elde edilen ağırlıklar ile Ulusal Kalite Ödülü için alternatif bir model önerisi geliştirilmiştir.

Geliştirilen alternatif model ile mevcut Ulusal Kalite Ödülü modeli karşılaştırıldığında, en belirgin farkların Liderlik, Süreçler ve Toplumla ilgili Sonuçlar kriterlerinde ortaya çıktığı görülmektedir. Bu farklar, Liderlik kriterinde belirgin bir ağırlık artışı, diğer iki kriterde ise belirgin azalmalar olarak kendini göstermektedir.

Çalışma sonucunda belirlenen amaca ulaşılmış ve Ulusal Kalite Ödülü için alternatif bir model önerisi geliştirilmiştir. Yapılmış bulunan bu doktora çalışması, literatürde kalite ödül ağırlıklarının belirlenmesi için bilimsel bir yöntem kullanılan ilk ve tek çalışma olması açısından önemlidir.

A PROPOSAL FOR AN ALTERNATIVE NATIONAL QUALITY AWARD MODEL

SUMMARY

A full understanding of Total Quality philosophy and correct applications of Total Quality Management (TQM) drive organizations to the high levels of business performance. Successful organizations of contemporary life search for methodologies to utilize the individual and social differences and their effects on performance, since they are aware of the competitive advantage and facilitation in the race of excellence provided by these methodologies.

Quality award criteria and their weights have been determined by interactive groups up to date. Generally, these groups do not use any scientific methodology and they form the models after long discussions to reach to a consensus. During these discussion sessions, these groups can face some problems that take place in group dynamics. Since the topic is very important, these problems must be eliminated and high quality judgements must be made.

In this study, the usage and deployment of the TQM initiatives in Turkey are searched. It is shown that, these initiatives and the path to performance excellence are influenced by the value system, education and training, culture, living style, motivators and similar national characteristics. Considering this, the judgements of outstanding quality specialists in Turkey are obtained and evaluated scientifically to yield an alternative model proposal for National Quality Award.

While preparing this proposal, it is believed that the criteria framework of the national quality awards must be kept close to the international quality award models in order to help international benchmarking. The only difference between these two classes of quality awards should be the weights of the criteria. Keeping this in mind, it can be concluded that it is absolutely useful to form the alternative model for the Turkish National Quality Award by redefining the weights only, while keeping the basic criteria framework the same as the European Quality Award's Excellence Model. To prepare such an alternative model based on scientifically proven methods is the aim of this study. This model is expected to define the path and the steps to take in the quest for excellence.

To accomplish this aim, a detailed literature review supported with a survey aimed to discuss about the quality initiatives in Turkey is held. In this first part of the application chapter of the thesis, relationships were found between TQM and having quality circles, external and internal customer satisfaction surveys, periodic determination of quality costs, and suggestion systems. It means that the usage of these systems is significantly higher in the companies implementing TQM. However, it must be highlighted that there are still some companies claiming to implement TQM while not having at least one of the quality initiatives mentioned above. It is

the proof of the lack of a proper TQM definition in Turkey. Moreover, inadequate training systems in the companies make the situation worse.

In the second part of the application of this study, Saaty's Eigenvector methodology is used for determining criteria weights of the alternative model. The rationale behind this decision is the ease of use, high accuracy and trustworthiness of this method combined with the ability of aggregating the individual evaluations to form a group judgement. The inconsistencies of the individual evaluations were calculated and the surveys having high inconsistencies (higher than the acceptable inconsistency ratio which is 10%) were reviewed by the relevant experts. Following this, the evaluations were entered to the Expert Choice software to yield the ultimate weights of the criteria in the alternative model.

Significant differences were found between the present and the alternative models. These differences are significant especially for three criteria which are Leadership, Processes and Society Results. Leadership is found to have a higher weight compared to its present value, while the other two have lower.

As a conclusion, the predetermined goal is reached and an alternative model proposal for Turkey's National Quality Award is developed. This PhD research is especially important in the sense that it is the first and only study in the literature for determining the weights of the quality award criteria scientifically.

1. GİRİŞ

20. yüzyılda insanlığın bilimsel ve teknolojik alanda kaydettiği ilerleme ve bunun yanı sıra iletişimdeki hızlı gelişme, dünya genelinde bir bilinçlenme patlamasını da beraberinde getirmiştir. Bu gelişmelerin sonucu olarak, önce büyük imparatorluklar teker teker üniter devlet yapısına dönüşüp bir anlamda etki alanlarını daraltırken, demokrasi, hukuk ve insan hakları gibi kavramların güçlenmesiyle, sömürgecilik de giderek yok olma noktasına yaklaşmıştır. Son olarak, II. Dünya Savaşı ertesinde iki süper devlete odaklanan bloklaşma da Doğu Bloğu'nun parçalanmasıyla sona erince, dünya ülkelerini sadece siyasi ve sosyal alanlarda değil, ekonomik alanda da kalın çizgilerle bölen duvarların kalkması, Uzak Doğu ülkelerinin dünya ticaretindeki payında yaşanan patlama ve Gümrük Birliği gibi uygulamalar, dünya pazarında “Küreselleşme”yi gündeme getirmiştir. Küreselleşen dünyada keşifler artık yeni kıtalar bulmakla değil, dünyaya yeni bir gözle bakmakla ilgilidir. Bu ortamda teknolojiyle insan kaynakları el ele ilerlediğinde, bilgi toplumunun doğal gelişimi ortaya çıkmaktadır. (Yüksel, 2000) Tüm bu gelişmeler sonucunda oluşan geniş pazarda artan yoğun rekabet şartları, “Müşteri Tatmini” kriterini, işletmelerin hayatta kalabilmeleri için en önemli etken durumuna sokmuştur. Bu kriterde başarılı olmak için gerekli temel şart ise, talep edilen kalitede mal ve hizmeti, müşteriye en ucuza ve en kısa zamanda ulaştırmak, müşterinin güvenini ve beğenisini kazanmaktır.

Gelişmekte olan ülkelerin ekonomilerinin pazar ekonomisi haline dönüşmesiyle kalite, 1990'ların en önemli konularından biri olmuştur. (Djerdjour, 2000) Müşteriler herhangi bir alım sırasında hâlâ fiyata büyük önem vermekle beraber, birkaç yıl öncesinin müşteri profilinden farklı olarak, kaliteye de gereken önemi vermekte, fiyat seviyesi ne olursa olsun kalite seviyesi kabul edilebilir ürünler talep etmektedirler. Günümüzde kalite de en azından fiyat kadar ürünlerin satılmasında etkin rol oynamakta; müşterinin firmaya bağlanmasını, ikinci, üçüncü, on beşinci defa aynı firmaya gitmesini kalite sağlamaktadır. (Feigenbaum,

1991) Kalitenin hedefi, müşteriye tatmin etmeye yönelik mal ve hizmet üretim olanakları sağlamak olmalıdır.

Günümüzde rekabetin dört unsura bağlı olduğu görülmektedir. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesi, zaman, maliyet, kalite ve değişim olarak tanımlayabileceğimiz dört unsuru da içeren bir yaklaşımla, işletmelere rekabet açısından önemli bir avantaj sağlamaktadır. (Biçer, 1997)

Bu nedenle, kalite yönetimi pek çok ülke tarafından rekabetin anahtarlarından biri olarak algılanmaktadır. Kalite yönetim felsefesi, müşterileri tatmin eden, maliyetleri düşüren, üretkenliği ve çıktılarının kalitesini artıran uygulamaların gelişmesini sağlar. Kısaca, kalite yöntemi uygulamaları, iş mükemmelliğinin artmasına yardımcı olur. (Lee, 2000a) Kalite unsurlarının kullanımı, bir çok işletmede, üretkenlik ve rekabet konularında belirgin gelişmeler sağlar. (Mandal et al., 1999)

Kalite geliştirme, bir iş stratejisinden çok, kişisel sorumluluk ve kültür birikimidir, bir yaşam tarzıdır. Toplam Kalite Yönetimi de dahil olmak üzere yeni bir yönetim yaklaşımını uygulamak, bir dizi teknik uygulamalar yapmak değil, bir yönetim anlayışından diğer bir yönetim anlayışına geçmektir. Yani bir yaşam biçiminden, bir başka yaşam biçimine dönüşümdür. Günümüzde artık, teknik uygulamalar ve sınırlı düzenlemelerle yapılan reformist yaklaşımların yetersizliği anlaşılmış, yönetim anlayışının bütününe gözden geçirilmesi gereği ortaya çıkmıştır. Söz konusu dönüşüm, değerleri, yapısı ve ortamı ile bir şeylerin terk edilerek yeni bir yaşam şekline geçilmesidir. (Erkut, 1996)

Dönüşüm, bir oyun planına dayanmalı, bir stratejisi olmalıdır. Dönüşümün çerçevesini şekillendirmek, yönünü belirleyip yol haritasını çizmek ve mekanizması ile doğal yasalarını tanımlamak zorunludur. Bunlar yapılmadığı zaman, tüm çabalar, “teknik iyileştirmeler kalabalığı” olmaktan öteye geçemeyecek, düzensiz ve dağınık çete savaşları halinde gelişecektir. Bu çetelerin çok cepheye yayılması, çoğu zaman etkilerini azaltacaktır. Strateji oluşturulmadığı zaman, dönüşümün bir “müdahale” olduğu gerçeği de algılanamamaktadır. Müdahalenin yürürlükte olan mevcut normları yıkıcı bir etkiye sahip olduğu ve bu nedenle bir “yıkım teknolojisinin” ve bir “terk etme senaryosunun” gerekliliği anlaşılamamaktadır.

Dönüşüm stratejisi kurulmadığı zaman, dönüşüm evrensel çizgisine oturtulamamakta, dönüşümün önündeki engeller düşünülmemekte, anlaşılmamaktadır. (Erkut, 1996)

Bütün kalite yönetim çalışmalarını şekillendirmek ve özellikle kalite ve üretkenlik performansını artırmak için, çalışanlarla iletişim kurmak ve onları motive etmek gereklidir. Bu konuda da kültür anahtar bir rol oynar.

Günümüzün başarılı kuruluşları; bireysel ve kültürel farklılıkların dikkate alınmaması veya etkisinin azaltılması yoluyla değil, bu farklılıkları nasıl kullanmaları, teşvik etmeleri ve değer zincirine dahil etmeleri gerektiğini araştırarak bulundukları konuma gelmişlerdir. Bu kuruluşlar; farklılıkların anlaşılması ve bir arada yönetilmesinin onlara rekabet avantajı getireceğinin ve mükemmellik yolculuğunda yardımcı olacağının bilincindedir. Farklılıkların bir arada yönetimi; küreselleşmeyle birlikte sınırların önemini yitirmesi, farklı kültürlerin işbirliği ve katılımcı anlayışın giderek her alanda benimsenmesi sonucunda günümüzün öncelikli konularından biri durumuna gelmiştir. Tek tip insanın ve yaşam kültürlerinin yerini çok sesliliğe bıraktığı günümüz dünyasında farklılıkların; yaratıcılık, üretkenlik ve yüksek verim elde edecek şekilde yönetimi önem kazanmıştır. (Önöz, 2000)

Eğer çalışmalara uygun bir sistem entegre edilmezse, gelecekte çeşitli gelişmelerin görüleceği ve kültürel uyarlamaların zorunlu olduğu aşamaya ulaşmadan, harcanan tüm çabalar boşa gitmiş olacaktır.

IBM ve Apple gibi işletmeler, yeniliğe gereken önemi vermedikleri için geleceklerinin altüst olduğunu görmüşlerdir. Daha da önemlisi, yenilik için kültürün ve çevrenin önemini anlayamadıklarını fark etmişlerdir. Steve Jobs'ın ayrılmasından sonra Apple, gelişime odaklanmasına rağmen, büyük hatalarla karşılaşmıştır. Bunun sebebi, yöneticilerin sadece firmanın bir sonra yapacağı büyük buluşa odaklanmış olması ve zamanlarının büyük bir bölümünü buna harcıyor olmasıdır. Oysa ki, zamanlarını bunun yerine geleceğin buluşlarını ortaya çıkartacak uygun ortamın oluşturulmasına harcamaları çok daha faydalı olacaktı. Gelişme ile gerçekten ilgilenen işletmelerin liderlerinin, enerji ve gayretlerini devamlı olarak gelişmeler yapmaya uygun bir kültür ve ortam yaratmaya harcayan 3M ve The Body Shop gibi yüksek derecede başarılı işletmeleri örnek alması gereklidir. (Ahmed, 1998)

Kalite kavramının bu kadar gözde ve müşteriler için çok önemli bir olgu haline gelmesiyle birlikte, firmalar da kalite düzeylerini sürekli olarak ileri götürmek amacıyla, sonu gelmez bir yarışa başlamışlardır. Yüksek kaliteli bir işletme olduklarının bilinmesinin kendilerine büyük bir rekabet avantajı sağlayacağını fark etmeleri ile birlikte bu yarış yeni bir boyut kazanmış, kalite düzeylerini kanıtlama ihtiyacı baş göstermiştir. Bu noktada, dünyanın bir çok ülkesinde kendilerini ulusal kalite düzeyinin yükselmesine adanmış kuruluşlar ortaya çıkmıştır. Bu kuruluşlar, o ana kadar şirketlerin sadece kendilerine sakladıkları başarı reçetelerinin diğer kuruluşlara da yayılmasının çok büyük getirileri olduğunu fark etmişlerdir. İşte bu aşamada kalite ödülleri doğmuştur.

İşletmelerin uzun dönemde başarılı olabilmeleri için çok etkin bir strateji olarak görülebilecek TKY'nin ülkemize gerektiğince yayılabilmesi için, yöneticilerin, iş çevrelerinin, üniversitelerin ve hükümetlerin desteği şarttır. Bu tez çalışmasının konusu ile ilgili ilk karar da, akademik çevrelerin konuya katkılarının ne olabileceği hakkındaki uzun süreli bir araştırma ve yorumlama sonucunda verilmiştir.

Detaylı bir kaynak araştırması sırasında, TKY uygulayan işletmelerle ilgili birçok başarı ve başarısızlık hikayesi ile karşılaşılabilir. Toplam Kalite felsefesinin savunucuları, ilgili kavramların yanlış anlaşılmasını ve meydana gelen hatalı uygulamaları, söz konusu başarısızlıkların olası sebepleri olarak göstermektedirler. Türkiye'deki pek çok işletme bu felsefeyi kendi yapısına uyarlamak istediği için, kalite ile ilgili kavramları açıklığa kavuşturmak ve uygulamalar hakkında yorum yapmak ihtiyacı hasıl olmuştur. Bu çalışma, TKY ilkelerinin son yıllarda Türkiye bünyesinde ne kadar ve nasıl uygulandığını araştırmakta, bu ilkelerin ve genel anlamda "mükemmellik" kavramına ulaşmak için işletmelerin izleyeceği yolun, ülke kültüründen ve gerçeklerinden etkilenip etkilenmediğini irdelemekte ve bu araştırmaların bulgularına dayanarak Türkiye'ye özgü bir kalite ödül modelini tanımlamaktadır.

2. KALİTE

2.1. Kalitenin Tanımı

Kalite, farklı ortamlarda, farklı kişilere farklı şeyler ifade etmektedir. Kalite, onu gözleyenin gördüğü şekildedir.

Kaliteyi anlamak için öncelikle “değer” kavramının ne ifade ettiğini anlamak gerekir. İş hayatında değer, müşteri ihtiyaçlarının karşılanma miktarı olarak tanımlanabilir. Eğer bir işletmenin ürünü, müşterinin değer kavramını karşılıyorsa, o işletme de müşterinin yararlı bulduğu bir şeyi sağlıyor demektir.

Müşteri tarafından belirlenmeyen kalitenin herhangi bir ölçümü, sadece çalışma yeri özelliklerinin ölçümüdür. Gerçek kalite sadece ve sadece müşteri tarafından belirlenebilir. (L'heureux, 1995)

Kalite kavramı zaman içinde, birbirinden farklı birçok şekilde tanımlanmıştır. Bu tanımlardan, en fazla kullanılan birkaç tanesi, Reeves ve Bednar'ın alıntı yaptığı kaynaklarla birlikte aşağıda sıralanmıştır: (Reeves and Bednar, 1994)

“ *Kalite, bir ürün ya da hizmetin değeridir. (Abbott, 1955 ve Feigenbaum, 1951)*

Kalite, önceden belirlenmiş bulunan özelliklere uygunluktur. (Gilmore, 1974 ve Levitt, 1972)

Kalite ihtiyaçlara uygunluktur. (Crosby, 1979)

Kalite, kullanıma uygunluktur. (Juran, 1974 ve 1988)

Kalite, eksiklerden kaçınmaktır. (Taguchi, Ross'un 1989'daki kitabından)

Kalite, müşteri beklentilerini karşılamak veya onların ilerisine geçmektir. (Grönross, 1983; Parasuraman, Zeithaml and Berry, 1985)”

Bu son tanıma yakın bir tanım da, Miller ve Krumm tarafından şu şekilde yapılmıştır: “Kalite, müşterinin beklentilerini ve isteklerini sürekli karşılayacak şekilde ürün veya hizmet üretmektir.” (Miller and Krumm, 1993)

Kaizen kavramını ortaya koyan Masaaki IMAI'nin kalite kavramına yaklaşımı ise şöyledir:

“En genel anlamda kalite, geliştirilebilecek her şey demektir. Kaliteden söz ederken ilk aklı gelen, ürünün ya da hizmetin kalitesi olmaktadır. Kaizen stratejisi kapsamında incelenirse, hiçbir ürün veya hizmet, tasarlanmış olduğu seviyenin ilerisine geçemez. Burada, tasarımı yapan insan olduğuna göre, insanın kalitesi ile ilgilenilmelidir.” (Imai, 1986)

Bir sistemin gelişmesi isteniyorsa, kalite ilk ele alınacak konudur. Kalite, hiçbir zaman durağan olmayan ve sürekli değişen bir standarttır. (Messner and Ruhl, 1998)

Kalite kavramının ne anlam ifade ettiğinin daha iyi anlaşılabilmesi için, bazı araştırmacılar tarafından yapılan tanımlarda ve kalite ödülü modellerinde yer aldığı şekliyle, kalitenin içerdiği alt bileşenler listesini incelemek faydalı olacaktır. Bu bilgileri toplayıp özetleyen bir çalışma, Najmi ve Kehoe tarafından yapılmıştır ve Tablo 2.1’de özetlenmektedir.

Bir ürünün kalite seviyesi, üretim işlemi sırasında oluşur. Nihai mamulün standartlara uyup uymadığının tespiti için yapılan muayene işlemi, sonuç olarak mamullerin kusurlu ve sağlam diye ikiye ayrılmasını, başka bir deyişle ret ya da kabul edilmelerini sağlar. Yani, üretim işlemi tamamlandıktan sonra yapılan muayenenin, üretim kalitesini geliştirme konusunda doğrudan bir etkisi yoktur. (Soysal, 1992) Dolayısıyla günümüzde anlaşılan ve kabul gören anlamıyla kalite, tasarım ve üretim süreçleri sırasında oluşur. Bu yüzden kaliteli sistemlerin kaliteli çıktılar elde edeceği düşünülmekte ve işletmelerde kaliteye yönelik çabalar, sistemleri geliştirmek üzerine yoğunlaşmaktadır. Gayet tabii bu yaklaşım, kalitenin kontrol ve muayene boyutunu tamamen yok saymamaktadır. Kalite, genelde planlanabilir ve organize edilebilir olup, talimatlarla seviyesinin yükseltilmesi, gözlem ve kontrollerle de güvence altına alınması gerekir. (Önöz, 1992)

Kalite, rekabet avantajı sağlamak için bir anahtardır. Kaliteyi geliştirmek, başta maliyet olmak üzere rekabet avantajı sağlayan diğer kaynaklarda da gelişmeye yol ağtığına göre, eğer bir işletme kaliteyi sürekli olarak iyileştiriyorsa, diğer stratejik konular ikincil öneme sahiptir. (Dean and Bowen, 1994) Kalite, rekabetçi avantajı sağlamada ana belirleyici faktör olduğunda ve müşteri devamlılığı ve kârlılık ön plana çıktığında, bu kavram yönetimin ve çalışanların günlük hayatlarına geçmelidir. (Bird, 1992)

Amerikan Kalite Kurumu (American Quality Foundation) için Ernst & Young'un 1991 yılında yürüttüğü Uluslararası Kalite alışması, kalite yönetimi uygulamalarının işletmeye getirisini anlayabilmek için yapılmış büyük bir araştırmadır. Uluslararası Kalite alışması, Kanada, Almanya, Japonya ve ABD'ndeki işletmelerin kalite süreçlerini nasıl yürüttükleri konusunda bilgi kazanmak ve endüstriler, ülkeler ve kültürler arasında en iyi sonucu verecek uygulamaların belirlenmesi üzerine odaklanmıştır. Bu çalışmada örnek grubu içinde yer alan bütün işletmeler, kalitenin, stratejik performanslarına etki eden hayati bir faktör olduğuna inanmaktadır. (Terziovski et al., 1999)

Maoni ve çalışma arkadaşları 1994'te yaptıkları bir çalışmada, Yeni Zellanda'daki imalati firmalarda kalitenin geliştirilmesi sonucunda operasyonel performansın, üretkenliğin ve şirket performansının arttığını ampirik olarak göstermişlerdir. (Terziovski et al., 1999)

Kalitenin, retim etkinliğinin artırılması, çalışan tatmini, müşteri bağlılığı ve en önemlisi talep devamlılığı şeklinde geri döndüğü düşünülürse, getirilerine göre ucuza mal olan bir rekabet silahı olduğu söylenebilir.

Kalite, işletme stratejisinin bütünleyici bir parçasıdır. Stratejik planlamanın bir ürünü olarak düşünüldüğünde kalite ile global yönetim stratejisi, işletme faaliyetlerinde etkinlik, esneklik ve rekabet avantajı yaratan bir yönetim metodudur. (Lisiecka, 1998)

Tablo 2.1. Kalitenin bileşenleri (Najmi and Kehoe, 2000)

Alt Faktörler	Saraph (1989)	Mann (1992)	Black (1994)	Goh ve Ridway (1994)	Ahire (1996)	AKÖ	MBUKÖ
<i>Tedarikçi Faktörü</i>							
T1. İletişim ve ilişki	Tedarikçi kalite yönetimi	Tedarikçi gelişmesi	Tedarikçi ortaklığı		Tedarikçi kalite yönetimi	Kaynaklar	İş sonuçları (tedarikçi performansı)
T2. Değerlendirme							
T3. Tedarikçi sayısında düşüş							
T4. Tatmin ölçüleri							
<i>Yönetim Faktörü</i>							
Y1. Kalite sistemi ve politikası	Üst yönetimin liderliği	Politikanın yayılımı	Dış arayüzey yönetimi	Yönetimin kendini adaması	Üst yönetimin kendini adaması	Liderlik	Liderlik
Y2. Yönetim stili	Kalite bölümünün rolü		Stratejik kalite yönetimi	Kalite maliyetleri	Politika ve strateji	Stratejik planlama	Stratejik planlama
Y3. Yönetim eğitimi			İşlemsel kalite planlama	Kalite sistemleri	Kaynaklar	İş sonuçları	İş sonuçları
			Gelişim ölçüm sistemleri	Sürekli gelişme	Toplum üzerindeki etki	Toplum üzerindeki etki	
<i>Çalışan Faktörü</i>							
Ç1. Sorumluluk ve söz hakkı	Eğitim	İnsan gelişimi	İnsan yönetimi		Çalışan katılımı	İnsan yönetimi	İnsan kaynakları gelişimi ve yönetimi
Ç2. Eğitim	Çalışan ilişkileri		Şirket kalite kültürü		Çalışanın söz hakkı	İnsan tatmini	
Ç3. Takım çalışması			Süreç gelişimi için takım çalışması yapısı		Çalışan eğitimi		
Ç4. Tatmin ölçüleri							

<i>Süreç Faktörü</i>	Ürün tasarımı	Süreç geliştirme				Tasarım kalitesi yönetimi	Süreçler	Süreç yönetimi
S1. Tasarım süreci								
S2. İmalat süreci								
S3. Değerlendirme ve geliştirme süreci	Süreç yönetimi					İstatistiksel süreç kontrol		
<i>Müşteri Faktörü</i>								
M1. İletişim	İletişim	Müşteri odaklılık	Müşteri odaklılık	Müşteri odaklılık	Müşteri odaklılık	Müşteri odaklılık	Müşteri tatmini	Müşteri odaklılık ve müşteri tatmini
M2. Müşteri tatmini								
M3. Müşteri ortaklığı	Müşteri tatmini							
M4. İç müşteri	Müşteri ortaklığı							
	Müşteri odaklılık							
<i>Kalite Bilişim Sistemi Faktörü</i>								
K1. İletişim								
K2. Kıyaslama								
K3. Bilgi entegrasyonu	Kalite verileri ve raporlama		Geliştirilmiş bilginin iletişimi		Kıyaslama	Şirket içi kalite bilgilerinin kullanımı		Bilgi ve analizi

Kalite ödüllü bir şirket olan IBM Rochester'in bulgularına göre, üründen memnun olan bir müşteri bu memnuniyetini ortalama üç kişiye, memnun olmayan ise hoşnutsuzluğunu ortalama yedi kişiye aktarmaktadır. (Eczacıbaşı, 1993) Bu konudaki bir başka araştırma da yine çok ilginç sonuçlar ortaya koymaktadır: (Arıkan, 1993)

- *Bir şirketin mamul ve hizmetinden memnun olan müşteri, arzu ettiği ürünü o şirketten almak için, aynı kalite ve standarttaki başka bir şirketin ürününe ödediğinden %10 fazlasını ödeyebilmektedir. Bu husus, maliyeti artırmadan gelir artışı sağlamaktadır.*
- *Memnun olan bir müşteriyi elde tutmanın, yani ona yeni mal satmanın satış masrafı, yeni müşteriye göre 1/6 oranındadır. Sonuç ise satış masraflarındaki düşmedir.*
- *Müşteri tatminsizliğinin doğuracağı sonuçları incelemek için, kalite şikayetleri konusunda yapılan bir diğer araştırmaya göre tatmin olmayan 100 müşteriden sadece 4'ü şirkete başvurmaktadır. Şikayet giderilirse olumlu ya da olumsuz bir etki görülmemekte, tatmin olunmaması durumunda ise şirkete başvurmayan 96 kişi, zincirleme olarak olumsuz propaganda ile 3500 müşteri adayını olumsuz yönde etkilemektedir.*

Belohlav, kaliteli mal ve hizmet üretmenin, bir kısım rekabet ortamlarında bir seçenek değil önkoşul olduğunu söylemiştir. (Belohlav, 1993) Günümüzde bu saptama daha keskin bir şekilde, cümlelerin içinden “bir kısım” kelimeleri çıkartılarak yapılabilir. Örneğin Feigenbaum'a göre, sürekli zorlaşan rekabet dünyasında kalite, artık sadece tercih edilen bir ekstra unsur olmaktan çıkmış, ayakta kalabilmek için gerekli iş stratejisi konumuna gelmiştir. (Lakhe and Mohanty, 1994) Hattâ, büyük kalite ustası Philip Crosby, 1995'te Pakistan'da yapılan Birinci Uluslararası Kalite Kongresi'nde, gelişmekte olan bir ülke için kaliteden daha önemli bir başarı olmadığını söylemiştir. (Djerdjour, 2000)

Kalite alanı çok dramatik değişiklikler geçirmekte ve rekabet ortamındaki değişikliklerin arkasındaki yönlendirici güçlerden bir tanesi olarak algılanabilmektedir. (Gustafsson, 1997) İsveç'te yapılan bir araştırmada, imalat

firmalarının yüksek müşteri tatmini sağlayan ve üretkenlik düzeyleri yüksek işletmeler arasında yer aldığı bulunmuş ve bu bulgu, adı geçen sektörün kalite yönetimi faaliyetlerinde öncü olduğu gerçeği ile bağdaştırılmıştır. (Jammernegg and Reiner, 1997)

GE yöneticisi Jack Welsh'in 1993'de söylediği gibi, "Eğer uluslararası standartlarda yüksek kaliteli ürünler üretemiyorsanız oyunun dışındasınızdır." (Reavill, 1999)

2.2. Kalitenin Tarihçesi

Kalite kontrolde ilk sistem, ziraatla uğraşan topluluklarda gözle muayene ve iyi olanı seçip alma şeklinde bizzat tüketiciler tarafından yapılmaktaydı. Bununla beraber, medeniyetin ilk çağlarından başlayarak endüstri devrimine kadar süren zaman diliminde kalite, zanaatı elinde bulunduran kişilerin sorumluluğundaydı. Bunlar, ürünün hammaddesinden imalatına kadar olan her kademedен sorumluydular. Bu dönemde, üretimi yapan kişiler ortaya çıkardıkları ürünleri, üretim aşamasında ve satışa sunmadan önce bizzat kontrol etmek zorundaydılar. Bu kontroller sırasında ürünün amaca uygun olmadığı belirlenirse, hemen düzeltme işlemine gidiliyordu. Bu kontrol ve düzeltme işlemi sırasında edinilen bilgi, zaman içinde süreç tekrarlandıkça yapılan işe yansımakta ve süreç gelişmekte idi.

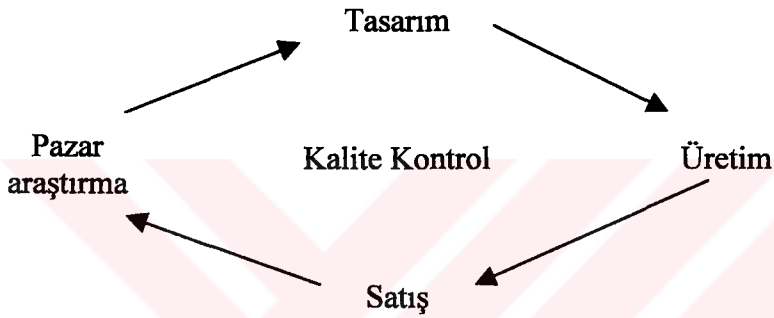
Endüstri devrimi ve beraberinde getirdiği seri üretim ile birlikte, kalite kontrol işlemi, üretimi yapan ustaların işi olmaktan çıkıp, sadece bu işi yapmakla görevli muayenecilere verildi ve böylece üretim sürecinin dışına çıkmış oldu. Muayenecilerin yaptıkları iş, sadece şirket içi ve dışı müşterilere hatalı mamul ya da yarı mamul gitmesini önlemek için, hatalıları ayıklamaktan ibaretti. Bu zaman diliminde kontrol işlemi, gerçek işlevinden uzaklaştı.

Savaş yılları ile birlikte gelişen teknoloji, kalite kontrolünü, sadece ayıklama görevini değil, aynı zamanda sapmaları gözlemleyerek üretim sürecine gerekli geri beslemeyi sağlama görevini de yapacak konuma getirdi. İmalatın artmasına da bağlı olarak İstatistiksel Kalite Kontrol yöntemleri devreye girdi. 1950'lerin sonlarında imalatla uğraşan pek çok firma bünyesinde kalite kontrol bölümleri oluşturuldu. Bu bölümlerin faaliyetleri daha çok işlem teknikleri ile ilgiliydi. Özellikle kaliteyi gerçekleştirmeye

yönelik olarak hem kontrol, hem de düzeltme faaliyetleri başarıyla yerine getirilmekte idi.

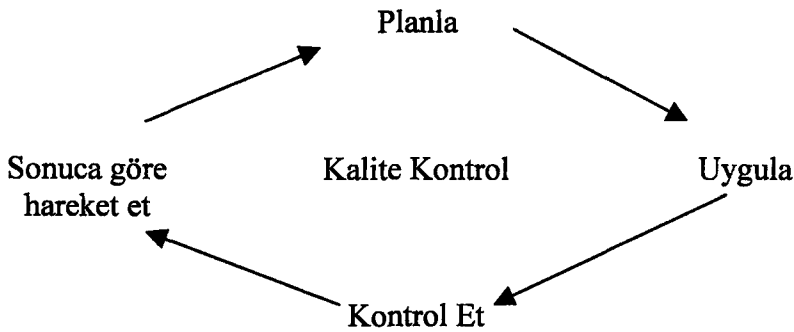
Yıllar geçtikçe karmaşıklaşan teknoloji ve organizasyonel ilişkiler, bu düzenin de, kontrol çevrimini gerektiği gibi gerçekleştirememesi sonucunu ortaya çıkardı. İşte modern kalite anlayışı, bu noktada devreye girdi.

II. Dünya Savaşı'nı takip eden yıllarda Deming ve Juran'ın Japonya'yı ziyaretleri ve Feigenbaum ile Juran'ın kitaplarının yayımlanmasından sonra kalite, Kalite Kontrol bölümlerinin sorumluluklarından çıktı. Deming, kalite kontrol faaliyetlerini işletme fonksiyonlarına dağıtarak bu konuda bir devrim yaptı ve Şekil 2.1'deki çevrimi oluşturdu:



Şekil 2.1. Deming'in Kalite Çevrimi

Japonya, benzer bir bakış açısını Ishikawa ile beraber yakaladı. Taylor'un "Planla - Uygula - Sonucunu Gör" şeklindeki çevrimi, Şekil 2.2'deki ünlü PDCA (Plan - Do - Check - Action) çevrimine dönüştü.



Şekil 2.2. PDCA Çevrimi

Kaliteyi geliştirme çabaları, yıllar boyu, insan tarafından idare edilen bütün süreçlerde rastlanması kaçınılmaz olarak varsayılan kusurlu parçaları tahlil

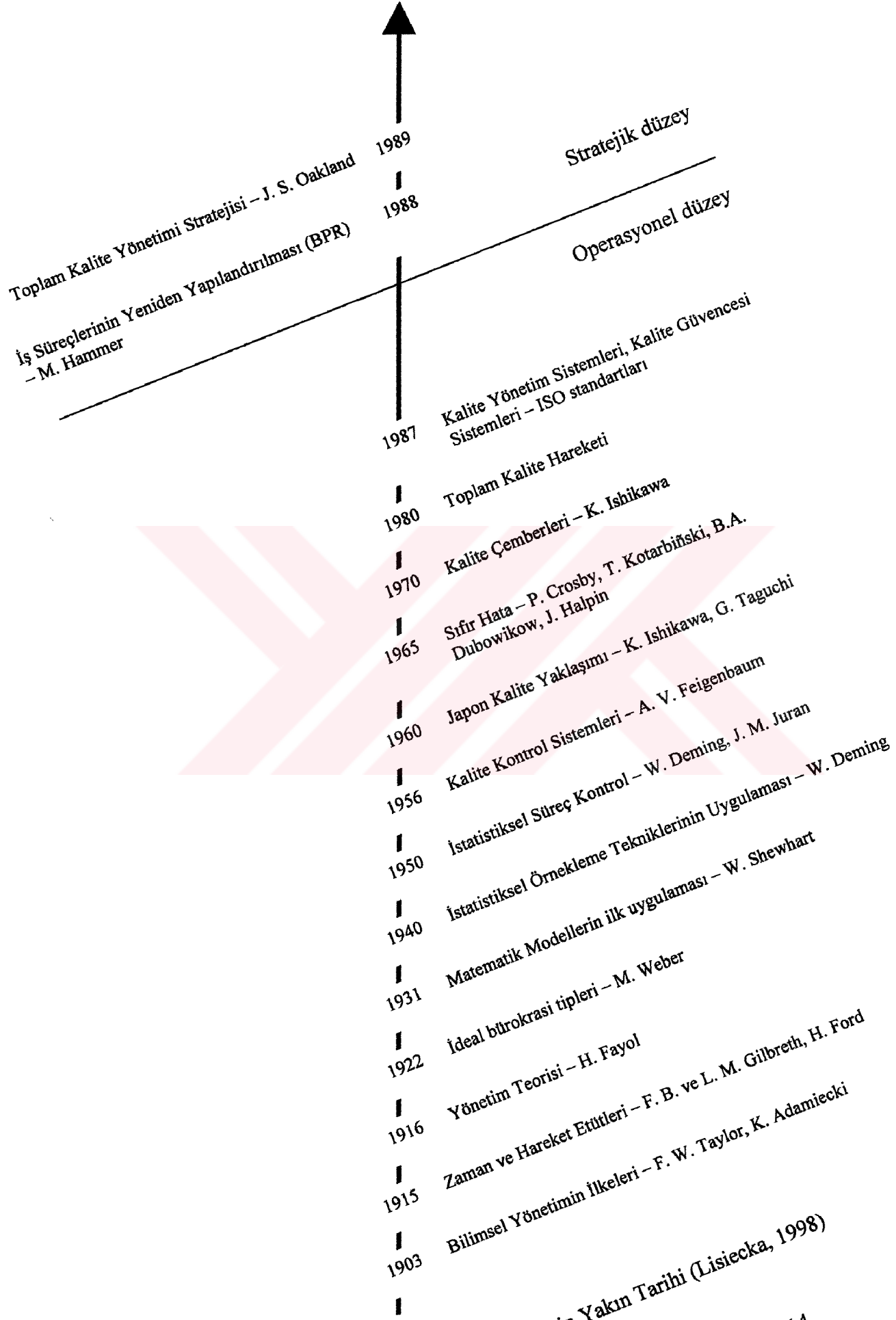
edebilecek şekilde tasarlanan bir istatistik yaklaşım olan kalite kontrole dayalı olmuştur.

Kalite kontrolde kusur düzeyini tahmin etmek için, ya daha önceki verilerin analizi sonucunda oluşan veya standartlara göre seçilen kabul edilebilir kalite düzeyleri (AQL) belirlenmiştir. Bunun anlamı, yönetimin, müşteriye ısmarladığı ürünü verebilmek için muayeneye ve yeniden işlemeye önem vermeyi öğrenmiş olmasıdır.

Phil Crosby 1961’de Pershing Weapons System’in kalite yöneticisi olarak görev yaparken, Sıfır Hata kavramını geliştirmiştir. 1979’da, özellikle üst düzey yöneticiler için Quality Is Free adlı kitabını yazan Crosby, ITT şirketinden ayrılıp kalite problemleri yaşayan yönetim takımlarını eğitmek üzere kendi şirketini kurmuştur. Eğitim verdiği kişiler arasında GM, Chrysler, Milliken, Motorola, Xerox ve Celanese’den de gelenler olmuştur. (Crosby, 1994) Bu işletmeler, kalitenin “hatasız” olmak dışında ihtiyaçlara uygunluk da olduğunu ve ayrıca hataların önlenebileceğini anlamışlardır. Kalitenin tanımı, kabul edilen ihtiyaçlara uygunluktur. Sıfır hata veya hatasızlık, kalitenin performans standardıdır. İlk seferde işleri doğru yapmak, inanılmayacak miktarda para, zaman ve emek tasarrufu sağlayacaktır. Uygunsuzluk maliyeti (price of nonconformance), kalitenin kabul görmüş bir ölçüsüdür. Crosby’nin yüzlerce organizasyon ile olan kişisel deneyimi, gelirlerin %25’inin uygunsuzluk maliyeti olarak ifade edilebilecek harcamalara gittiğini göstermektedir. (Crosby, 1994) Bu yaklaşım, Taguchi’nin kayıp fonksiyonu ile benzerlik ifade etmektedir. Taguchi de belirli alt ve üst spesifikasyon limitleri arasında üretim yapmayı hedeflemek yerine, ürün özelliklerinin merkez çizgisine yakın üretim yapmanın toplumun makro düzeydeki kaybını en küçükleyeceğini söylemiştir.

Kaliteye olan ilgi, işletmeleri daha rekabetçi bir duruma götürdüğü için hızla artmıştır. (Mansour, 1998)

Kalitenin 1900’lü yıllardaki dönüm noktaları, Şekil 2.3’te, zaman içindeki konumlarına göre gösterilmektedir. 1900’lü yılların son bölümlerinde, kalitenin tarihi, TKY’nin tarihi haline dönüşmüştür. TKY’nin tarihçesi, Bölüm 3.2’de detaylı bir şekilde verilmiştir. Öğrenen organizasyonlar, Toplam Bilgi Yönetimi, İş veya Performans Mükemmelliği gibi kavramlarla güçlenen TKY, her geçen gün daha da kuvvetlenerek varlığını sürdürmektedir.



Şekil 2.3. Kalitenin Yakın Tarihi (Lisiecka, 1998)

3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Kaliteyi ölçmeye çalışırken, kalite tarifine iki boyutta bakılabilir. Bunlardan birincisi müşterinin tatmini, diğeri ise üretimde hatasızlıktır. (Yetiş, 1993) Bu iki boyut birlikte düşünüldüğünde, kalite standartlarına uyulması bir gereklilik olmakla beraber, işletmenin istediği yere gelebilmesi için yeterli değildir. Birçok işletme, günümüzün küresel rekabet pazarlarında hayatta kalabilmek için başarılı bir “toplam kalite işletmesi” olması gerektiğini çoktan fark etmiştir. TKY, bir gerekliliktir. Bitmeyecek bir yolculuktur. Japon endüstrisini bir mucize yapmıştır. Ayakta kalma ve başarılı olma yoludur. (Ho, 2000) Bu yüzden, işletme bünyesinde TKY’nin gelişimini hızlandırmak amacıyla, mümkün olan bütün çalışmaları yapmak zorunludur. Ancak, TKY’nin herkes tarafından kabul edilen tek bir tanımı ve ona ulaşmak için gerekli faaliyetler kümesi üzerinde herkesin fikir birliği olmaması, işletmelerin Toplam Kalite yolculuklarını zorlaştırmaktadır. (Bohoris, 1995) Bu yüzden, TKY ile ilgili, farklı kişilerce yapılmış farklı tanımları bir bütün olarak incelemek, bu tanımların her birinden çıkarımlar yapmak, gerek bireyler gerekse işletmeler bazında tüm ilgililer için faydalı olacaktır.

3.1. Tanım ve Kavramlar

TKY için birbirinden farklı, ama genelde benzer bileşenleri içeren birçok tanım yapılmış, modeller oluşturulmuştur. Bu tanımlar ana hatlarıyla aşağıda özetlenmektedir:

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), bir işletmede yapılan bütün işlerde, müşteri isteklerini karşılayabilmek için şart olan yönetim, insan, yapılan iş, ürün ve hizmet kalitelerinin, bir sistem yaklaşımı içerisinde, tüm çalışanların katılımı, hedef ve fikir birlikleri sağlanarak ele alınması ve geliştirilmesidir. (Beşkese, 1995b)

TKY, müşterinin en ekonomik düzeyde tam olarak tatmin edilmesi için, şirket içindeki pazarlama, mühendislik, satın alma, üretim, kontrol, satış ve servis

faaliyetlerinin organize edilerek, kalitenin oluşturulmasını, sürekliliğini, geliştirilmesi ve takibini temin edecek etkin bir sistemin gerçekleştirilmesidir. (Soysal, 1992)

TKY, organizasyonun etkinliğindeki, verimliliğindeki ve süreçlerindeki devamlı gelişme ile, müşteri tarafından yönlendirilen öğrenmeyi sağlayan ve kendini tamamen müşteri tatminine adanmış organizasyonları kuran bir yönetim felsefesidir. (Corrigan, 1994) Bu felsefeye göre; üretime ve mamul tasarımına, müşterilerin mevcut ve ileride oluşacak beklentileri ışık tutar, kalitenin bir yaşam tarzı ve bakış açısı olduğu fikri hakimdir.

TKY, müşteri beklentilerini her şeyin üstünde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir. (Aydınceren, 1993)

TKY, tüm olası hataları önlemeyi ve müşterilerle kullanıcıları tamamıyla tatmin etmeyi sağlayacak doğru becerileri ve davranış tarzlarını yaratan ve mükemmeliyeti bulmaya yönelik olarak sürekli devam eden bir araştırma olarak tanımlanabilir. (Lakhe and Mohanty, 1994)

TKY, doğru şeyleri, her zaman ve ilk seferinde bile tamamen doğru olacak şekilde, sürecin her adımı ekonomik olarak da uygun olmak kaydıyla yapmaya yönelmiş sosyo-teknik süreçlerin bir birleşimidir. (Zairi and Simintiras, 1991)

Lakhe ve Mohanty (1994) diğer bazı TKY tanımlarını şu şekilde özetlemektedir:

Oakland, TKY'ni, yönetim kararlılığı, müşteri-tedarikçi zinciri, kalite sistemi, İstatistiksel Süreç Kontrol (İSK) araçları ve takım çalışmasından oluşan beş ayrı bileşeni yansıtan bir piramit olarak tanımlamaktadır. Müşteri-tedarikçi zinciri, Oakland piramidinin en tepesinde yer alır. Süreç sahipliğini, süreç yönetimini ve süreç gelişimini yansıtır. Sohal, Tay ve Wirh, kalitedeki sürekli gelişmeye, iş çemberinin farklı operasyonlarına ait hareket planları aracılığıyla kontrol edilen kaliteye, entegre bir yaklaşım ile ulaşılabileceğini açıklamıştır. Bunun için, müşteri odaklılık, yönetim kararlılığı, toplam katılım, istatistiksel süreç kontrol ve sistematik problem çözme gibi beş eleman tanımlamışlardır. Zairi, TKY'nin, üç önemli unsur olan; sürekli gelişme, katma değer (value-added) yönetimi ve çalışan katılımı ile

formüle edilebileceğine değinmiştir. Price ve Gaskill de TKY'nin üç boyutunu tanımlamışlardır. Bunlar:

1. ürün ve hizmet boyutu: Sunulan ürün veya hizmetin müşteriye ne ölçüde tatmin ettiği,
2. insan boyutu: Tedarikçi şirketlerdeki kişilerle ilişkilerin müşteriye ne ölçüde tatmin ettiği,
3. süreç boyutu: Müşteriye sunulan ürün veya hizmetin geliştirilmesi için kullanılan firma içi iş süreçlerinin tedarikçiyi ne ölçüde tatmin ettiği.

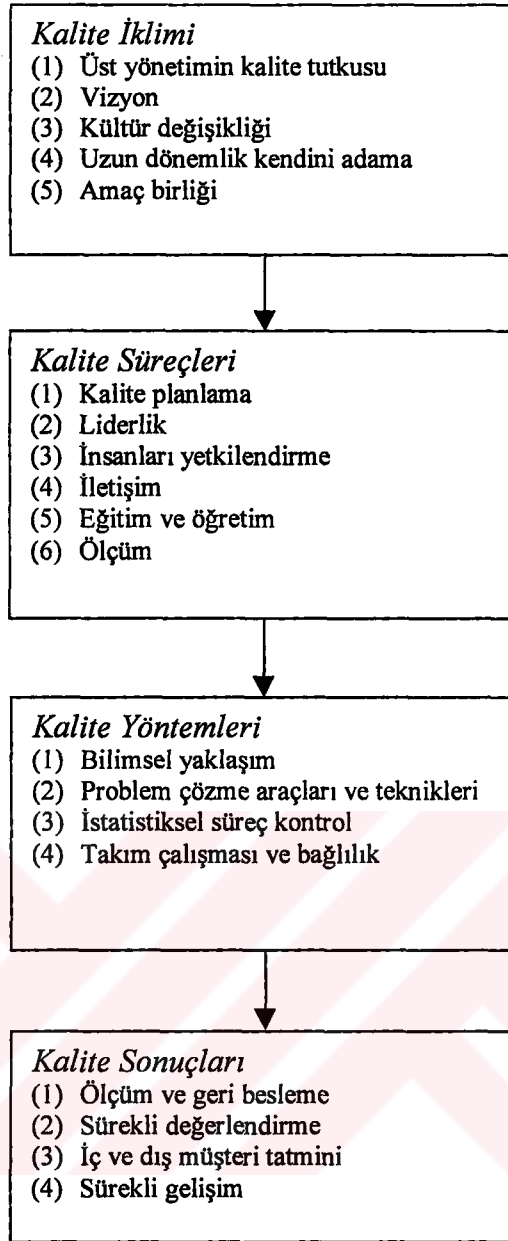
TKY'nin çeşitli kritik boyutları vardır. Müşteri tatmini, çalışan tatmini, tüm aşamalardaki ürün kalite güvencesi ve sürekli gelişme ile ilerleme, TKY'nin ana malzemeleridir. TKY'nin bir çok aşırı taraftarı, aslında işi yapan insanları pek önemsemezler. Onlar için sadece müşteriler, süreç geliştirme, çevrim zamanları ya da performans önemlidir, insanlar ise sadece bir araçtır. (Connor, 1997) Halbuki kalite yönetimi, mükemmele ulaşmak amacıyla, organizasyondaki her şeyin sürekli gelişimini, çalışanların kapasitelerini kullanılır hâle getirme ve entegre edecek şekilde planlama, organize etme ve yönetme ile sağlama yoludur. (Lakhe and Mohanty, 1994)

Toplam kalite modelinde esas, "ilk defada doğruyu yapmak"tır. İstenilen kaliteyi tutturmak mümkün olsa da olmasa da TKY; şikayetleri beklemeden, yeni ve gelişmiş kalite arayışını sürdürür. Reaktif değil, proaktiftir. (Kavrakoğlu, 1992)

Saraph ve çalışma arkadaşları, kalite üstatları Deming, Juran, Crosby ve Ishikawa tarafından tavsiye edilen kalite yönetimi prensiplerine dayalı faktörleri sınıflandırmıştır. Black ve Porter, MBUKÖ yapısını kullanarak bu faktörleri geliştirmiştir. Powell da, hem kalite üstatlarının prensipler hakkında yaptıkları tavsiyeleri hem de MBUKÖ yapısını baz alarak bir analiz yapmıştır. (Rahman, 2000) Bu faktörler, TKY'nin kültürel ve felsefi yönü ile sayısal tarafı (TKY araçları, vb.) veya kurumsal TKY ile teknik TKY olarak iki grupta sınıflandırılabilir. (Rahman, 2000) Bu çalışmanın bir özeti, Tablo 3.1'de yer almaktadır. TKY'nin bu özelliklerini dikkate alarak Şekil 3.1'deki yapı oluşturulabilir.

Tablo 3.1. TKY'nin elemanları (Rahman, 2000)

Saraph <i>et al.</i> (1989)	Flynn <i>et al.</i> (1994)	Powell (1995)	Ahire <i>et al.</i> (1996)	Black & Porter (1996)	Dow <i>et al.</i> (1999)
Üst yönetimin liderliği	Üst yönetimin desteği	Adanmış liderlik	Üst yönetimin kendini adanması	İşletmenin kalite kültürü	İşgücünün kendini adanması
Kalite departmanının rolü	Kalite bilgisi	Uyarılma ve TKY iletişimi	Tedarikçi kalite yönetimi	Stratejik kalite yönetimi	Paylaşılmış vizyon
Eğitim	Süreç yönetimi	Daha sıkı müşteri ilişkileri	Tedarikçi performans	Kalite geliştirme ölçüm sistemleri	Müşteri odaklılık
Ürün / hizmet tasarımı	İşgücü yönetimi	Daha sıkı tedarikçi ilişkileri	Müşteri odaklılık	Çalışan ve müşteri yönetimi	Takımların kullanılması
Tedarikçi kalite yönetimi	Tedarikçi katılımı	Kıyaslama	İSK kullanımı	Operasyonel kalite planlaması	Personel eğitimi
Süreç yönetimi/ çalışma prosedürleri	Müşteri katılımı	Daha fazla eğitim	Kıyaslama	Şirket dışı arayüzey yönetimi	Tedarikçi ilişkileri
Kalite verileri ve raporlama		Açık organizasyon	Şirket içi kalite bilgisi kullanımı	Tedarikçi ortaklığı	Kıyaslamanın kullanılması
Çalışanlar arası ilişkiler		Çalışanın güçlendirilmesi	Çalışanın katılımı	Takım çalışması yapısı	Üst düzey üretim sistemlerinin kullanımı
		Sıfır hata mantığı	Çalışanın eğitimi	Müşteri tatmini oryantasyonu	Tam zamanında üretim prensipleri
		Esnek üretim	Tasarım kalitesi yönetimi	Gelişme bilgisi iletişimi	
		Süreç geliştirme	Çalışanın güçlendirilmesi		
		Ölçüm			



Şekil 3.1. TKY için etraflı bir yapı (Noronha, 1998)

TKY, organizasyonlar için uzun dönemli başarı stratejisidir. Dolayısıyla, bir şirkette bir gecede yerine oturmaz. Konu üzerine yazılmış tanınmış kitapların çoğu, gözle görülür gelişmelerden önce TKY'nin 4-5 yıl kadar sürmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar. (Hayes, 1993)

TKY'nin özellikleri incelendiği zaman; yıllar önce geliştirilen yönetim teorilerinin dayandığı bilinen birçok tekniği, yöntemi veya yaklaşımı, günümüzün rekabet ortamının tanımladığı ihtiyaçlar doğrultusunda birleştiren bir sentez olduğu gerçeği

ile karşılaşılmaktadır. (Yenersoy, 1997) Ancak, TKY yaklaşımı geleneksel yönetimden aşağıdaki konularda ayrılmaktadır: (Lakhe and Mohanty, 1994)

1. TKY tamamen müşteriye odaklanmaktadır. Bu özellik, işletmeye rekabet edebilme olanağı sağlamaktadır.
2. “Ürünlerin pazarları fethetmesi”, TKY’nin temel yapısıdır.
3. TKY, kalitenin kârı takip ettiği değil kârın kaliteyi takip ettiği görüşünü savunmaktadır.
4. TKY, kaliteyi çok boyutlu niteliklere sahip olan bir kavram olarak görmektedir.
5. TKY, müşteriler, yöneticiler ve çalışanlar arasında hedefe yönelik ilişkiler oluşturmaktadır. Herkes kaliteye yönelik katılımında bulunma konusunda motive edilmektedir. TKY, çalışmanın daha iyi yollarını bulabilmek için, hiyerarşik düzeyden bağımsız olarak her çalışanı güçlendirmektedir. Geleneksel yönetim, bu düşüncenin aksine, monolitiktir. Yani, işçiler çalışır ve yöneticiler işçileri yönetir.
6. TKY, sürece yöneliktir. Buna karşın geleneksel yönetim sonuca yöneliktir.
7. TKY, en alt hiyerarşik düzeylere indirilen otorite ile, geniş bir kontrol sahasını tercih eder. Bu, dar bir kontrol sahası ve çok kademeli otoritenin var olduğu geleneksel yönetim kültürünün tersidir. Kalite sorumluluğu her düzeye yayılmıştır.
8. TKY, iş bölümünün zıttı olarak, iş rotasyonu ile birlikte çok yönlü beceriye sahip işgücüne ihtiyaç duyar.

TKY uygulamaları; müşteri tatmini, yetkileri paylaşmaya yönelik liderlik ve ilk defada doğru yapmayı ön plana çıkaran bir kültüre ihtiyaç duyar. TKY uygulaması, şirketin değişmesini gerektirir. TKY, misyon ve çekirdek değerlere, organizasyon içindeki güç dağılımına, yapılara, sistemlere ve süreçlere, etkileşim kalıplarına ve iletişim ağlarına etki eder ve uygulamaya geçmek için liderlikte değişimi gerektirir. (Abraham et al., 1999)

TKY planının başarısının, plan ile organizasyonel hedefler ve kültürün uyumuna bağlı olduğu söylenmektedir. (Brown, 2000)

Şirketler, TKY'ne sonsuza kadar geçerli olacak stratejik tavsiyeler grubu olarak bakmamalıdır. TKY felsefesine göre çalışan ve üreten bir şirket, herhangi bir yeni yönetim anlayışını kabul etmeye ve uygulamaya açık olacaktır. TKY, mevcut durumu geliştirmeye yönelik bir kavramdır ve bu yaklaşım TKY boyutları için de geçerlidir. (Lorente et al., 1999)

3.2. TKY'nin Tarihçesi

Garvin'e göre, kalite hareketinin gelişimi 4 ana evre halinde olmuştur. İlk önce, günümüzde ilkel bir evre olduğu söylenebilecek muayene, ayıklama ve düzeltme standartları vardı. İkinci evrede kalite el kitaplarının gelişimi ve süreç performansının kontrol edilmesi geldi. Üçüncü evre, üçüncü şahıslar tarafından verilen sertifika sisteminin geliştirilmesiydi ki bu ISO 9000 gibi belgelerin popülaritesini ortaya çıkardı. Üretimden ziyade organizasyonla ilgili daha detaylı el kitapları oluşturuldu ve İstatistiksel Süreç Kontrolü (İSK) gibi standart teknikler kullanıldı. TKY'nin günümüzdeki dördüncü evresi ise, öncelikle stratejiktir ve yönetici kuvvet olarak sürekli gelişime dayanmaktadır. (Garvin, 1988)

Endüstri devrimi öncesinde, tüm imalat fonksiyonları tek bir üreticinin elinde olduğu ve bu üretici daha basit iş ağı sayesinde kaliteyi her noktada işin içine kendisi sokabildiği için, TKY (daha bu ad verilip, kavram tanımlanmamakla beraber) iyi bir şekilde uygulanıyordu. (Aravindan et al., 1996)

Bir makina mühendisi olan Taylor, işi planlamayı, o işi yapmaktan ayırmayı düşündü. Ona göre işçiler, bir günlük çalışmalarını nelerin oluşturması ve işlerin nasıl yapılması gerektiğini bilebilecek kadar eğitilmemişlerdi. Taylor'un yaklaşımı büyük ilgi gördü ve üretkenlikte bir artış sağladı, ama kaliteye etkileri kötü oldu. Bu yaklaşıma göre merkezi planlama ve bağımsız kalite muayene bölümleri oluşturuldu. Belirli bir günlük üretim kotasına erişen işçiler, ürettikleri her birim için belirli bir miktar ücret aldılar. Bu kotanın üzerine çıkanlar ise, ürettikleri her birim için ödüllendirildiler. Hatalı ürünleri önlemek için de bir cezalandırma sistemi oluşturuldu. Sürecin içinde etkin olarak yer alıp üretimi yapan işçi, kendi sürecini

düzenlemek yetkisine sahip olmadığı için, hatalı üretimin gerçek sorumlusunun kim olduğu sürekli tartışma konusu oldu. Böylece, Taylorizm adı verilen bu kavram, kaliteyi düşürme pahasına üretim miktarını artırdı. Taylor'dan önce, Amerikan ürünleri, yüksek kaliteleri ile tanınırdı. Bu, Amerikan ekonomisinin 20. Yüzyılın başlarında çok büyümesini sağladı. Taylorizm, kendi alternatifleri ile aynı standartta işlediği müddetçe kabul edilebilirdi. Ancak bu, 1970'li yılların başlarında, Japonlar Amerikalılarınkinden daha kaliteli ürünleri, daha ucuza üretene kadar sürdü. (Krüger, 1999)

Masaaki Imai, "Kaizen" isimli kitabında savaş sonrası yıllarda NTT (Japon Telgraf Telefon) şirketinin danışmanı olan, Japonya'nın önde gelen kalite uzmanlarından Hajime Karatsu'nun bir anısını anlatır. (Imai, 1986) "Ne zaman birine telefon etsem, karşıma mutlaka başka biri çıkardı." Telefon sisteminin feci durumunu gören Amerikan işgal kuvvetleri komutanlığı, A.B.D.'den kalite uzmanları getirerek, Japon telefon endüstrisine yardım etmeye karar vermişlerdir. Bir başka Japon kalite uzmanı Dr. Kaoru Ishikawa, Japonya'da modern anlamda kalite kontrolün ilk defa bu olayla 1946'da başladığını anlatır. (Yayla, 1992)

II. Dünya Savaşı'nı takip eden yıllarda Deming ve Juran'ın Japonya'yı ziyaretleri ve Feigenbaum ile Juran'ın kitaplarının yayımlanmasından sonra kalite, Kalite Kontrol bölümlerinin sorumluluğundan çıktı ve işletmedeki her bireyin ortak sorumluluğu haline geldi. Bu konuda ilk adımları, savaşta almış oldukları yenilginin intikamını büyük bir ekonomik zafer ile almak isteyen Japonlar attılar.

Juran, bu olay sonucunda tetiklenen Japon kalite hareketini ve bu hareketin Amerikan ekonomisine etkisini ana hatlarıyla şu şekilde anlatmaktadır: (Beşkese, 1995b)

"1950'lerde, Amerikan malları, Avrupa mallarıyla rekabet ederdi ve Japonlarınkinden üstündü. Avrupalılar ve özellikle Japonlar, düşük işgücü maliyetleri sayesinde fiyat avantajı sağlıyorlardı. Amerikan üreticileri, bu fiyat yarışına karşılık verdiler. Mümkün olan her zaman, üretimlerini, Meksika, Porto Riko ya da Uzak Doğu gibi düşük işgücü maliyeti olan bölgelere kaydırarak kendi işgücü maliyetlerini düşürdüler. Aynı zamanda, gümrük, kota ve antidamping yasaları gibi konularda Washington'dan yardım aldılar. Tüketicilerin yurtseverliklerine hitap ederek onları Amerikan malı almaya zorladılar. Amerikan firmaları, bu ve benzeri yollarla Japonlarla fiyat konusunda yarışmaya çalıştılar. Bu sırada, Japon kalitesindeki yükselme, onları tam anlamıyla hazırlıksız yakaladı.

Amerikan firmaları iki nedenle tuzağa düşmüştü. Birincisi, kültürel kökleriyle ilgiliydi. Amerikan düşünce yapısı, Japonları, yenilikçi değil kopyacı olarak görüyordu. Japonlar fiyatta rekabet edebilirdi ama kalitede asla!

Amerikan firmalarının gelmekte olan Japon tehlikesini görememelerinin diğer nedeni de doğru kontrol araçlarını kullanmamalarıydı. Japonların izledikleri göstergeler kaliteyi ölçerken Amerikanları ölçmemekteydi.

Savaş sonrası yıllarda, Japon uygulaması Batınıkinden farklılaştı. Kalite konusundaki kötü ünlerini değiştirme endişesi içinde Japonlar, müşteri tatminini, rekabetçi kaliteyi, önemli süreçlerin performansını ölçecek yöntemler (ürün geliştirme için çevrim süresi gibi) geliştirdiler. Bu ölçütler şirketlerde yerini buldu ve Yönetim Kurulu Başkanları'nın kararlarında etkili oldu.

Bunun tersine, Amerikan şirketlerinde kalite ölçütleri yoktu. Dünya kalite lideri olarak tanınan Amerikan firmaları, kalite konusundaki ünleri hakkında endişelenmiyorlardı. Aslında, Amerikan şirketlerindeki yönetim kurulu başkanları, kalite fonksiyonundan uzun süre önce kopmuşlar ve bu olay kalite müdürlerinin sorumluluğu olmuştur. Yönetim Kurulu Başkanları, dikkatlerini bunun yerine finansal raporlar üzerine yoğunlaştırmıştı ve verdikleri kararlar da bunu gösteriyordu.”

Bunun sonucunda dünyada oluşan tepkiyi en güzel anlatan örneklerden biri, 1980'li yılların başında, A.B.D.'nde, Toyota Corolla'nın, kendisi ile aşağı yukarı aynı olan ve aynı fabrikada General Motors tarafından üretilen Chevrolet Nova'dan 2500\$ daha pahalıya satılmasıdır. Her iki araba da, aynı ortaklığa ait aynı fabrikada üretildiğine göre bunun tek sebebi, Japonların o tarihe kadar edindikleri ündür. (Krüger, 1999)

Daha TKY modeli kavramı ortaya çıkmamış olmasına rağmen işletmeler, toplam kalite uygulamalarındaki kritik başarı faktörleri ile ilgili anlayışlarını gösteren listeler kullanmışlardır. İşte TKY'nin ilk zamanlarındaki bu ampirik, yapısal olmayan modeller “birinci nesil modeller” olarak adlandırılabilir. Deming Uygulama Ödülü, MBUKÖ ve AKÖ belirgin kavramsal gelişmeler gösterdikleri için ve ortaya çıkışları sırasında birçok uzmanın görüşü alınmış olduğundan, 1990'larda dünyadaki durumu göstermişlerdir ve “ikinci nesil modeller” olarak adlandırılırlar. Üçüncü nesil modeller ise “iş modelleri” olarak da adlandırılabilir ve modern kalite kavramları ile özellikle özdeğerlendirmeye uygunluğu birleştirmişlerdir. Bu modeller işletmenin amaçlarını (misyonunu ve hedeflerini) açıkça tarif etmeli, sisteme yönelik faktörler, süreçler ve sonuçlar arasındaki bağlantıları göstermeli ve işletmenin misyonuna ve

hedeflerine yönelik kaynaklara ve süreçlere odaklanmak için seçilmiş organizasyonel yapıları göstermelidir. (Conti, 1997)

Geçtiğimiz on yıl içerisinde, ürünlerin ve hizmetlerin kaliteleri ile ilgili artan ihtiyaçlar, uluslararası iş dünyasında üç önemli değişime neden olmuştur: (Terziovski et al., 1999)

- Toplam kalite yönetimi felsefesi ve yöntemlerinin stratejik öneminin artarak fark edilmesi,
- Dünya çapındaki işletmelerin, kendileriyle çalışmak üzere ISO 9000 kalite standardı ile belgelendirilmiş işletme arayışları,
- MBUKÖ, Avustralya Kalite Ödülü ve AKÖ gibi ödüllerin tanınması ve uygulanmasındaki artış.

TKY, 1980'lerde dünyanın önde gelen işletmelerinin ana şirket stratejisi olmuş ve 1990'larda ana rekabet avantajı sağlayan en önemli etken haline gelmiştir.

Şüphesiz, TKY'nde de değişiklikler oluşacak, TKY kendini geliştirecek ve farklı isimler alarak, temelde süreç ve insan odaklılığını koruyarak varlığını sürdürecektir. TKY, belki yakın gelecekte, "öğrenen organizasyon", "değişimin yönetimi", "gelecek için yönetim", isimlerini alacak, fakat temelde felsefesi ve özünde yatan anlam değişmeyecektir. (Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, 1993b)

Ancak yöneticiler, kalite yönetimi kavramlarını ve prensiplerini anlamazlarsa, zaman içinde bu uygulamaların popülerliği ortadan kalkacaktır. Bu yok edici eğilim tersine dönmedikçe yöneticiler, sürekli olarak firma performansında çabuk gelişmeler sağlayacak yeni bir moda arayışı içinde olacaklardır. (Terziovski et al., 1999)

3.3. TKY'nin Yararları

Son yıllarda belki de, kalitenin sağlamış olduğu rekabet avantajından başka hiçbir şey, yöneticilerin stratejik yaklaşımlarını bu kadar fazla etkilememiştir. Kalite temeline bağlı kalarak kendilerini rekabet yarışına hazırlayan şirketlerin başarılı oldukları, gün geçtikçe ortaya çıkan pek çok delil ile ispatlanmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi (TKY), Tam Zamanında Üretim (TZÜ) ve ISO 9000, şirketler

tarafından, kaliteyi, verimliliği, maliyetleri ve rekabeti olumlu yönde etkilemek amacıyla çok sık uygulanan kalite öğeleridir. (Withers et al., 1997, Mandal et al., 1999) Bazılarına göre, TKY, etkili bir kalite stratejisine dönüşmüştür. (Withers et al., 1997)

Literatürde, işletmelerin performansları ile Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları arasında pozitif bir ilişkiden sıkça söz edilmektedir. (Corbett and Rastrick, 2000, Najmi and Kehoe, 2000, Prabhu et al., 2000, Terziovski and Samson, 2000, Zairi and Whymark, 2000a, Zairi and Whymark, 2000b, Zairi et al., 1994) Bu, benzer özelliklere sahip işletmeler arasında TKY uygulayanların, uygulamayanlara oranla daha yüksek bir performansa ulaştıkları anlamına gelmektedir.

Kalitedeki gelişmenin, imalat maliyetlerini düşürdüğü, müşteri tatminini artırdığı, daha fazla kârlılık ve pazar payı getirdiği söylenmektedir. (Iaquinto, 1998)

Ahire ve Goller'in 1996'da yaptığı çalışmaya göre, TKY uygulayan farklı büyüklükteki işletmeler, TKY uygulamayanlara kıyasla daha kaliteli ürünler ürettiklerini belirtmişlerdir. (McAdam and McKeown, 1999)

Luzan, 1993'te yaptığı bir çalışmada, TKY'nin işletmelerde uygulanmaya başlaması ile kalite kültürünün, eğitimin ve işgücü üretkenliğinin geliştiğini bulmuştur. (McAdam and McKeown, 1999)

Brasmotor Group, 1991 yılında, gruba bağlı işletmelerin hepsinde dünya standardına ulaşabilmek için şirket düzeyinde hedefler belirlemiş ve TKY programını uygulamaya karar vermiştir. (Dagnino and de Souza, 1994)

Yeni gelişmekte olan bir çok Uzak Doğu ekonomisi, Japonya'da ve Güney Kore'de uygulanan yönetim tekniklerini kullandılar ki TKY, bunların arasında en yaygın olandı. (Reavill, 1999)

1980'lerde, TKY'nin fark edilmesi ve uygulanması ile organizasyonel çıktılar belirli bir düzeye gelmiştir. TKY'nin, üretkenliği artırması ve maliyetleri azaltması, rekabet edebilme gücü ile pozitif ilişki içinde olduğunu düşündürmekteydi. 1990'larda TKY, farklılaşma çabası içinde olan şirketlerin en çok tercih ettikleri rekabet stratejilerinden biri oldu. Kalite uygulamacıları ve akademisyenlere göre TKY'nin çekiciliği; süreçleri geliştirerek ve maliyetlerin, kalitenin, müşteri

tatmininin iyileştirilmesi üzerine yoğunlaşılmasını sağlayarak, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak ve hattâ aşmak üzere şirketleri teşvik etmesidir. (Terziovski et al., 2000)

Çeşitli kalite ödülleri kazanan kuruluşlar, TKY'nin kalitelerini geliştirmenin yanında, pazar paylarını, kârlarını ve çalışanların moralini de artırdığını belirtmişler, aynı zamanda alışılmadık kalite standartlarına uyulması gerektiğinde, bu şartlara diğer firmalardan daha iyi bir şekilde uymalarını sağlayacak bir firma içi mekanizmanın da oluşmuş olduğunu bildirmişlerdir. (Bohoris, 1995)

Kalite mükemmeliyeti modellerinde, TKY etkenleri (enabler) olarak adlandırılan kalite öğelerinin, müşteri memnuniyetinde ve iş performansında bir artışa neden olduğu bulunmuştur. Hiçbir etken tek başına performans gelişimi için bir garanti olamaz. Bütün etkenlerin birleşik hareket etmesi ile istenilen sonuca ulaşılabilir. (Sun, 2000) Sistem gerektiği gibi çalışıp başarı sağlandığında TKY, kalıcı rekabet avantajı sağlayan kuvvetli bir silahtır. (Powell, 1995)

TKY çabalarının parçaları olarak tanımlanan kalite konuları içinde bazıları, değişimi ve gelişimi destekleyecek çok özel nitelikleri olan bir kültür yaratmaya yardımcı olur. Baldrige kriterleri içinde yer aldığı şekliyle bu kriterler; katılımcı yönetim ve açıklık (gerçeklere dayalı karar verme, açık misyon ve amaçlar, istatistiksel araçlar ve istatistiksel süreç kontrol, değerlendirme ve geliştirme döngüleri, vb.), esneklik (müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme) ve bütünlüktür (değerlere verilen önem ve topluma karşı sorumluluk). TKY, bir işletmeyi sürekli olarak öğrenmeye ve gelişmeye yönlendirecek bir işletme kültürünün oluşması için gerekli yapıyı sağlar. (Gore Jr, 1999)

Terziovski ve Dean'in Buzzel ve Gale (1987)'den alıntıları, uzun dönemde bir işletmenin iş performansını etkileyen en önemli faktörün, ürün ve hizmetlerinin rakiplerine karşı olan kalite üstünlüğü olduğunu ifade etmektedir. (Terziovski and Dean, 1998)

İşletmeleri ileriye götüren bir iş felsefesi olarak TKY'nin önemi ve katılımcı organizasyonel kültürü yaratmadaki etkisi, örnek çalışmalarda çok güzel gösterilmiştir. Anket sonuçlarına göre TKY'nin ana yararları; müşteri tatmini, takım çalışması, iletişim ve verimlilikteki artıştır. (Witcher, 1994)

TKY uygulaması, karar vermede bilimin kullanılmasını teşvik ederek üretkenliği artırır. TKY'nin etkin uygulanması; performans ölçümü sistemlerini, ödül sistemlerini ve ceza sistemlerini kapsayan organizasyon sisteminde büyük değişiklikler yapılmasını zorunlu kılar. (Rezaee, 1996) Şirketin uzun süre yaşaması ve başarılı gelişmeler elde edebilmesi amacıyla; temel yönetim teknikleri ile teknik yönetim araçları, TKY'nin de yardımıyla entegre edilmelidir. (Rezaee, 1996)

Toplam Kalite Yöntemi (TKY), işletmelerdeki maliyetleri azaltan, üretkenliği artıran ve onlara pazarda rekabet edebilme yeteneği kazandıran başarılı bir yol olarak gücünü göstermiştir. (Lorente et al., 1999)

TKY, kaliteyi geliştirmede ve kazanç, pazar payı gibi diğer performans göstergelerini yükseltmede çokça önerilen bir araç olduğu halde, birçok çalışmada da başarı oranının yüksek olmadığı belirtilmektedir. Örneğin, 500 şirkete yapılan bir ankete verilen cevaplarda, şirketlerin üçte birinden azının olumlu bir sonuç elde ettiği, TKY programlarının yaklaşık üçte ikisinin ise bir sonuç vermediği ortaya çıkmıştır. (Chan, 1998, Sun, 2000) ABD'nde TKY çabası içine giren işletmelerin %15 ile %50 arasında bir oranın başarısızlığa uğradığı tahmin edilmektedir. (Harrington, 1997) Hattâ diğer bazı kaynaklarda, bu başarısızlık oranının %80'e kadar çıktığı belirtilmiştir. (Reavill, 1999) Ayrıca yapılan bazı araştırmalara göre bir çok işletme, TKY uyguluyor olmaktan şikayetçi durumdadırlar. TKY yaklaşımı, sürekli gelişme sayesinde toplam müşteri tatminini sağlayan bir görüş ortaya koymaktadır ve bu noktada felsefeyi uygulamaya dönüştürmek için sıkı kurallar da kullanmaz, yani reçeteler içermez. Bu durum, TKY'nin başarısını bazı durumlarda bir noktaya kadar engeller.

Sandholm'a göre, kalite kültürünün beş evresi şunlardır: uyuklama (dormant), uyanış, el yordamı ile bulma (groping), hareket ve olgunluk. El yordamı ile bulma aşamasında olan çoğu şirketlerde kalite hareketi, "ayın çeşnisi" gibi ele alınmaktadır. (Sandholm, 1999) İşte TKY felsefesinin başarısız olarak nitelenmesinin gerçek sebebi de bu kötü ve geri kalmış uygulamalardır. Sadece o anda popüler olanı, ne olduğunu inceleyip gerçeklerini kavramaksızın uygulamanın, her zaman iyi sonuçlar doğurmayacağı çok açıktır. Aslında geçmişte şirketler bu hatayı, biraz da böyle davranmak zorunda olduklarını düşündükleri için yapmışlardı. 1980'li yıllarda pek çok Avrupa şirketi, Japon rakipleri tarafından yarış dışına

itilince, o günün revaçta olan stratejilerini hemen uygulamaya koymak zorunda kaldılar. Ancak, gerçek anlamda kaliteye yönelmek, firma kültüründe kökten değişimler gerektiren bir olguydu. Bu, herkesin davranışlarının değişmesi anlamına geliyordu. Üstüne üstlük, birçok alanda yeni becerilere ve bilgiye ihtiyaç vardı. Bütün bunlar, yoğun bir eğitim ile ve uzun zamanda gerçekleşebilirdi.

Günümüzde bu sorunla, özellikle profesyonel yöneticilikten tam anlamıyla yararlanamayan küçük ve orta ölçekli işletmeler karşılaşmaktadır. Örneğin; Birleşik Krallık'taki küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ) üzerinde yapılan bir araştırmanın sonuçları, ankete cevap verenlerin yarısından fazlasının, kalite geliştirme çalışmalarına yaptıkları yatırıma karşılık, ya çok az bir karşılık aldıklarını veya hiç bir fayda sağlayamadıklarını göstermiştir. (Dalrymple, 2000)

Günümüzde birçok modern imalat firması TKY'ni uygulama yolunda olsa da, daha TKY'nin yapısını meydana getiren pek çok hayati kalite stratejisini kesin ve açık olarak ifade edememiştir. TKY hakkında pek çok yanlış kabul, firma yöneticilerinin bu konudaki inanışları olmuştur. Örneğin, pek çok üretici, TKY'nin sadece duvarlara sloganlar yazmak ve hiçbir değerlendirme yapmaksızın eğitim programlarına yatırım yapmaktan ibaret olduğunu düşünmektedir. (Aravindan et al., 1996)

TKY'nin sınırları olduğuna inananlar vardır. Sitkin ve arkadaşlarına göre, TKY, bazı tehlikeler içermektedir. Örneğin, TKY'nden verebileceğinden fazlası beklenebilir veya olması gerektiği gibi uygulanmayabilir. Netekim bunlar, bazı başarısız TKY uygulamalarının nedeni olarak gösterilmiştir. Yazarlar, TKY'nin pazarlanmasının başlı başına bir endüstri haline geldiğini ve bilgisizce, körü körüne uygulamaya çalışmak sonucunda TKY'nin anlaşılması zor bir kavram haline dönüştüğünü savunmaktadır. (Terziovski et al., 2000) Ayrıca, yönetim danışmanlarının TKY'ni gereğinden fazla abarttıkları ve müşterilerini eğer TKY'ni şirketlerine uyararlarsa, süreçlerin etkinliği ve verimliliği ile ilgili olmayan temel problemlerinin de çözüleceği konusunda ikna ettikleri bilinmektedir. (Reavill, 1999)

Toplam kalite yönetimi tümleşik bir sistem olup başarı sağlanması için buna uygun teknolojik ve iktisadi altyapının yanında uygun işletme ikliminin de var olması büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda toplam kalite yönetimini sihirli bir değnek veya her derde deva bir ilaç sanmak yanıltıcı olabilecektir. (Gözlü, 1993)

Bir diğ er başarısızlık nedeni de, yöneticilerin, TKY'nin hemen sayısal çıktılarda gelişme göstermesi gerektiği yolundaki beklentileridir. İnsanların  evresi değiştirilirse fikirleri de değişir, fikirleri değişince davranışları alışkanlık haline gelir ve sonunda kültüre dönüşür. Bu, sabır ve zaman isteyen bir i tir. Onun için, toplam kalite kültürünü uygulamaya kalkan organizasyonların %60'a yakını başarısız olmuşlardır. Olayı herhangi bir program gibi ele almışlar, acele etmişler ve hayal kırıklığına uğramışlardır. (Karadeniz, 1993)

Ba arısızlığa yol açan problemlerin içinde, işletmenin içindeki herkesin kendini kaliteye adanması gibi konulardaki anlayış eksikliği, işletme kültüründe yapılması gerekli ayarlamalar için belirli bir zaman planına duyulan ihtiyaç, yüksek maliyetli bir uygulama olduğunun düşünülmesi, uygun sonuçların elde edilebileceği konusundaki inanç eksikliği ve değişikliklerden etkilenecek kişilerin davranışlarındaki farklılaşma geldiği de belirtilmektedir. (Ritter, 1993) Ayrıca, doğru olarak belirlenmiş uzun dönemlik hedeflerin varlığının, kısa dönemdeki detayların kendiliğinden düzenli ve istenilen bir şekilde yürümesini sağlayabileceği de göz ardı edilmiştir. (Leach, 1994)

Evet, "TKY, şirketlere pazarda yardımcı olma konusunda yetersiz kaldı" gibi yorumlar gün geçtikçe artmaktadır, fakat hiç, şirketlerin etkin bir TKY tanıtımı yapıp yapmadıkları sorulmamı tır. Bir çok kötü i  performansı  rnekleri, TKY'nin kötü uygulanmasının sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Çoğu zaman, TKY uygulamasında stratejik odaklanmanın eksikliği ve deği tirilmemi  i  kültürünün üzerine yerle tirilmeye çalışıldığı g r lm   tur. TKY ve i  performansı arasındaki ilişki ancak bir az önce sorulan soruya dürüst bir cevap verildiğinde kurulabilir. (Zairi et al., 1994)

Öyleyse, sadece y zeyssel bir şekilde semptomlara bakarak "TKY başarısız bir yaklaşımdır" demek yerine, başarısızlığı ortaya çıkaran sorunların üzerine eğilmek ve konuyu bu şekilde incelemek daha gerçekçi ve faydalı olacaktır. Örneğin; 1990'da, İskoçya'daki işletmeleri kapsayan bir anket çalışmasında, kalite yönetiminin yaygın bir şekilde kullanıldığı fakat uygulamanın gerçek TKY olmadığı g r lm   tur. (Witcher, 1994) Yapılan bu çalışmanın sonuçları, TKY yaklaşımının çoğu işletme için kabul olmaktan çıkıp kural olarak algılandığını göstermiştir. İskoçya'daki organizasyonların yüzde sekseninden fazlası TKY ile ilgili durumdadır.

(Witcher, 1994) Benzer bulgular, Türkiye’de yapılan çalışmalarda da elde edilmiştir. (Beşkese and Cebeci, 2001, Beşkese and Cebeci, 1998, Cebeci and Beşkese, 1998, Beşkese ve Cebeci, 1997, Cebeci ve Beşkese, 1996a, Cebeci ve Beşkese, 1996b)

Varoluş amacını yerine getiremeyen TKY uygulamalarını ve bunların başarısızlık sebeplerini inceledikten sonra, bir de literatürde yer alan başarı örneklerini ele almak gereklidir.

The PIMS Associate adlı şirket, kalite uygulamaları ile iş sonuçları arasındaki bağlantıyı inceleyen en itibarlı çalışmayı yapmıştır. Bu çalışmada, Kuzey Amerika ve Avrupa’daki 3000’in üstündeki işletmeden oluşan bir veri tabanı kullanılmıştır. Burada sonuç olarak kalitenin en etkili stratejik silah olduğu bulunmuştur. Ayrıca kalite ile kâr arasındaki pozitif yönlü ilişkiden de defalarca bahsedilmiştir. Göreli kalite yükseldikçe, yatırımların ve satışların ortalama getirisi de yükselmektedir. Yine bu çalışmada, müşterilerin işletmeyi kalite yönünden değerlendirmeleri sırasında karşılaşılan her %2’lik artışın, işletmenin yatırım getirisinde %1’lik bir yükselme doğurduğu istatistiksel olarak bulunmuştur. (Terziovski and Dean, 1998)

ABD Hükümeti Muhasebe Ofisi (US Government Accounting Office), 1991 yılında yaptığı bir çalışmada, 1988/1989 Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü’nde iyi puan alan 20 ABD şirketinin formal TKY geliştirme stratejilerinin, bu şirketlerin performansı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Çalışmada, şirketin TKY kullanıyor olması (yani kuvvetli bir müşteri odaklılık, üst yönetimde liderlik işçi eğitiminde kararlılık, yetkinin devredilmesi, katılım ve gerçekleri sistematik olarak bulma ve karar verme süreçlerinin uygulanması) ile işçi ilişkileri, kalite, üretkenlik, müşteri tatmini, kârlılık ile ölçülen organizasyonel performans arasında kuvvetli bir ilişki bulunmuştur. (Terziovski and Samson, 1999) Ancak bu ilişkilerin şekli ve kuvvet dereceleri arasında, şirketlerin içinde bulundukları sektöre ve boyutlarına bağlı olarak farklar mevcuttur. (Terziovski and Samson, 1999)

Hindistan’da faaliyetlerini sürdüren işletmeler üzerinde yapılan bir araştırmaya göre tüm bileşenleri ile birlikte düşünüldüğünde TKY hareketinin işletmelere yer kazandırdığı, envanter maliyetini ve hatalı oranlarını düşürdüğü, üretkenliği geliştirdiği ve sonuçta çeşitli olumlu sonuçlar getirdiği görülmüştür. (Jamal, 1998)

TEİ'ndeki sonuçlara bakıldığında, TKY açısından olumlu bir tablo ortaya çıkmaktadır. Müşteri tarafından yapılan yıllık denetimlerin puanlaması son beş yılda sürekli artış göstermiş, hatasız ürün yüzdesi 78'lerden 93'lere, yıllık satışlar 8 milyon \$'dan 21 milyon \$ düzeyine çıkmıştır. (Mungan, 1995)

Eczacıbaşı Vitra'nın üretim trendinde, adet bazında 1993 yılından bu yana, üretimde %193, satışlarda %162 oranındaki büyümenin nedeni TKY çalışmalarıdır. Aynı dönem içerisinde şirketin verimliliği de artmıştır. Kişi başına verimlilik artışı %32'ye ulaşmıştır. Bu tablo, hemen kendini müşteriye hissettirmiştir. Şirkete gelen müşteri şikayetleri, %28 oranında azalmıştır. Çalışanların memnuniyeti %78 artmış, katılım da %72'lere ulaşmıştır. (Özkaya, 2000)

Toplam Kalite Yönetimi, olgunlaşmış bir yönetim felsefesi olmasına rağmen, pek çok yeni tekniği ve yazılım desteğini de sürekli olarak kapsamı içine dahil eden dinamik bir yapıya sahiptir. Dolayısıyla, her dönemde olduğu gibi günümüzde de ortaya çıkan ve çıkabilecek olan bazı akımların TKY'nin yerini aldığını düşünmek yanlış olacaktır. Örneğin; 1990'lı yılların ilk yarısında, Değişim Mühendisliği'nin (Re-engineering) TKY'nin saltanatını sona erdirdiğini düşünenler bulunmaktaydı. Oysa ki TKY, küçük değişimleri desteklerken, büyük sıçramalara karşı çıkmaz. Bu noktaya dikkat edilirse, Toplam Kalite anlayışının, Değişim Mühendisliği'ne ters düşmeyeceği, aksine onu kendisini destekleyecek bir araç olarak kullanabileceği açıktır. (Allender, 1994) Ayrıca, TKY uygulamaları sayesinde sürekli gelişim içinde bulunan bir topluluğun da, Değişim Mühendisliği'nin getirmiş olduğu bazı kökten değişimlere vereceği tepki daha az olacaktır. TKY, esnekliği sayesinde bunun gibi pek çok yeni aracı kullanma olanağına sahiptir ve felsefesine eklenen her yeni eleman ile daha kuvvetli bir hâle gelir. Günümüzde de öğrenen organizasyonların TKY'nin bir aşama sonrası olduğunu söyleyenler vardır, ancak süreç merkezli ve sağlam bir TKY kültürü üzerine kurulmuş bir organizasyon yapısı, işletmenin öğrenme kapasitesini açık bir şekilde geliştirebilir. (Love et al., 2000) TKY prensipleri ve kavramları, öğrenen organizasyonların gelişimini desteklemektedir. TKY ve öğrenen organizasyonlar, karşılıklı olarak birbirine bağımlıdır. (Terziovski et al., 2000)

Çalışmalar, organizasyonel performansı en çok etkileyen TKY bileşenlerinin, felsefi TKY kapsamı içindeki bir kaç elemandan oluştuğunu göstermiştir. (Rahman, 2000)

Burada son söz olarak denilebilir ki, TKY'nin işletmeleri götürdüğü yön doğrudur fakat çok sıkça görülmektedir ki, kültürel ve davranışsal unsurlar ihmal edilip araçlara ve tekniklere gereğinden fazla önem verilmektedir. Bu noktada, işgücündeki davranışsal unsurları tanımlayacak değişmez, basit ve dayanıklı bir araca ihtiyaç vardır. (Page and Curry, 2000)



4. KALİTE ÖDÜLLERİ

İşletmelerdeki ideal veya arzu edilen yönetim uygulamalarına ilişkin kaynaklar tarandığında, bu konuda yapılan çalışmaların genellikle normatif olduğu görülür. Yani, cevap veren kişilerin bilgi ve yargılarına göre “ne olması gerekir?” sorusunun cevabı yer almaktadır. Böyle bir yaklaşıma, yargıda bulunanların bilgilerinin doğru olduğu yönünde bir temel kabul yapıldığı için çeşitli eleştiriler gelmektedir. TKY’nin etkin bir şekilde uygulanması için gerekli kritik kalite faktörleri ile ilgili yapılan araştırmalarda betimleyici yaklaşımın normative kıyasla daha uygun olduğu kabul edilmiştir. Betimleyici yaklaşım, en iyi işletmelerin, başarılı bir TKY uygulaması için gerekli olan kritik kalite faktörlerini belirlemesine dayanır. Bu, birtakım teorik bilgilerden ziyade, iyi şirketlerin uygulama sırasında neler yaptığı konusuna daha fazla önem verilmesi şeklinde açıklanabilir. (Thiagarajan and Zairi, 1998)

Betimleyici yaklaşım uygulamacılara ne yapmaları gerektiği konusunda ışık tutsa da, unutulmamalıdır ki, gelişmek isteyen bütün işletmelere uygun, mükemmel bir işletme modeli yoktur. Bu işletmelerin, anahtar görevdeki yöneticilerinin, müşterilerinin, rakip işletmelerinin ve ürünlerinin farklı olması, işletmenin genel performansını optimize edecek farklı yönetim uygulamalarına gerek duyulmasını zorunlu kılar. (Harrington, 1997)

Yönetim seviyesinde kaliteye verilen önemi artırmak için hem özel kuruluşlar, hem de devlet kuruluşları, Japonya’daki Deming Ödülü gibi kalite ödülleri koymuşlardır. İşletmelerin üst düzey yöneticilerinin her birinin, bu ödülleri kazanmak istemeleri için kendilerine göre sebepleri vardır. Bazıları bu ödülü sadece halkla ilişkileri kuvvetlendirmek için veya pazarlama konusunda bir araç olarak görmektedir. Diğerleri, kalite ödülünü kazanmakla, ekonomik krizlerde, teknoloji değişimlerinde veya modadaki değişikliklerde kendilerini ayakta tutmaya yarayacak, şu anda sahip olduklarından daha iyi bir yönetim sistemine sahip olacaklarını düşünmektedir. (Iaquinto, 1998) Ödülün taraftarları çoğunluğu oluşturmakla beraber, ödül hakkındaki eleştiriler de yavaş yavaş dile getirilmeye başlanmıştır.

Günümüzde, performansını ölçmek, her işletme için önemli bir iştir. İşletme performansının ölçümünün gereği ve yararları şu şekilde özetlenebilir: (Neely and Adams, 2000)

- Ölçümler, yöneticilerin seçmiş olduğu stratejilerin gerçekten uygulanıp uygulanmadığını takip etmek için gereklidir.
- Ölçümler, bu stratejilerin, organizasyon içinde iletilmesi için kullanılabilir.
- Stratejinin uygulanmasını teşvik etmek ve harekete geçirmek için ölçümlerden yararlanılabilir.
- Ölçüm verilerinin analizi sonucunda, stratejilerin planlandığı gibi yürüyüp yürümediğinin tespiti, eğer yürümüyorsa nedeninin ortaya konulması mümkün olabilir.

Aslında bu ölçüm, günümüzde sadece faydalı bir yardımcı olmanın çok ötesine geçmiş, modern dünyanın ortaya çıkardığı nedenlerden dolayı bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu nedenler;

1. İşin değişen doğası,
2. Artan rekabet,
3. Gelişmeyi sağlayacak unsurlar,
4. Ulusal ve uluslararası ödüller,
5. Değişen organizasyonel roller,
6. Değişen dış talep ve
7. Bilişim teknolojisinin gücüdür. (Bamber et al., 2000)

Ancak ne yazık ki, King'in 1992'de yaptığı araştırma gibi bazı araştırmalar, çok sayıda işletmenin, TKY'nin kendi iş performanslarına etkisini ölçmekte zorlandığını ortaya koymuştur. TKY'nin faydasının ölçümü, en gelişmiş ülkelerde bile hâlâ tam olarak mükemmelleştirilmemiş bir çalışmadır. (McAdam and McKeown, 1999)

Ne yazık ki performans ölçümü çoğu zaman, sadece finansal performansın ölçümü şeklinde algılanır. TKY ilkelerini bünyesine yerleştirmeye başlayan her işletme, çok kısa bir süre sonra, finansal ölçülerin genel olarak şirket başarısını ve gelişmesini ifade etmekte ne kadar yetersiz kaldığını görür. Çünkü Toplam Kalite Yönetimi, mükemmelliği arayıştır (Lozano, 1997) ve finansal ölçülerle birlikte işletmenin daha birçok özelliğini geliştirmeyi hedefler. İşte bu noktada kalite ödülleri ve bu ödülleri temel alan özdeğerlendirme yöntemi ortaya çıkar. Günümüzde bu yöntemin kullanımı çok yaygındır.

İş yerinde meydana gelen olaylarda ve buradaki süreçlerde her zaman nicel veriler yoktur. Süreçler sırasında belirsizliklerle karşılaşılabilir. Değişken bir dünyada ve değişik iş kültürlerinde yaratıcı, nitel ölçümlere gereksinim duyulur. (Abbott, 1996)

Bu bağlamda, örneğin bulanık mantık, öğrenen organizasyonlar (learning organization) için kuvvetli bir yapı sunmaktadır. İşyerinde kullanımda bulanık mantığın cazibesi, gerçek dünya problemlerinin çok azının tamamen siyah veya beyaz şeklinde çözümlenmesi ve incelenecek sayısal verilerin çoğunlukla mevcut olmamasından kaynaklanmaktadır. (Abbott, 1996)

Toplam Kalite Yönetimi'nde de başarı, dünyada ve ülkemizde verilen kalite ödülleri ile ölçülebilmektedir. (Tanyaş, 1997, Rezaee, 1996)

Dünyanın birçok ülkesinde bu ihtiyacın farkına varılmış ve böylece kalite ödülleri gün geçtikçe daha yaygın bir hâle gelmeye başlamıştır. Her yıl, içlerinde Türkiye'nin de olduğu onlarca ülkede pek çok firma, kalite ödülüne ulaşmak için büyük çabalar harcamaktadır. Bu ödüller içinde en çok rağbet görenleri, Japonya'da verilmekte olan Deming Kalite Ödülü, A.B.D.'nde verilmekte olan Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü (MBUKÖ) ve Avrupa ülkelerinde yaygın olarak uygulanmakta olan Avrupa Kalite Ödülüdür (AKÖ). Bu ödüllerle birlikte Avustralya Kalite Ödülü'nün de ismi, önde gelen ödüller içinde verilebilir (Pun et al., 1999). Deming Kalite Ödülü, diğer ödüllere nazaran, daha çok süreci değerlendirmeye ve Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin başlangıcı kabul edebileceğimiz Toplam Kalite Kontrol ilkelerini göz önünde tutmaya dayalı bir ödüldür. Adı geçen diğer ödüller ise, kalite yaklaşımını daha geniş bir şekilde değerlendirmekte ve özellikle yönetim ve firma genelinde performans mükemmelliği boyutunda olaya bakmaktadırlar.

MBUKÖ ve AKÖ modellerinin dayandığı temel, bütün organizasyonu ve onun çeşitli faaliyetlerini göz önüne alacak şekilde TKY'nin geniş çaplı olarak tanımlanmasını kapsar. Örneğin MBUKÖ; Amerika Birleşik Devletleri'ndeki bütün şirketlerin, daha müşteri odaklı, daha üretken ve daha etkin bir yapıya kavuşmalarına yardımcı olma amacına sahiptir. (Reimann, 1991)

Hiç şüphe yok ki, müşterinin zorlaması da kalite ödüllerinin popülerliğine yol açan bir etkidir. Ulusal kalite ödülleri, tedarikçileri daha yüksek kaliteye ulaşma yarışına katılmaya zorlayan etkili bir araçtır. Bu konuda çok ilginç bir bilgi de, 1988'de Baldrige programının başlamasından 1992'ye kadar başvuruda bulunan 399 şirket arasından 238'inin, yani %60'ının, Motorola şirketinin tedarikçisi olmasıdır. (Peter, 1992)

4.1. Tanım ve Kavramlar

İngiliz Standartları Enstitüsü, TKY'ni "işletmenin amacına ulaşması için, insan ve malzeme kaynaklarını en etkin şekilde kullanabilmesini hedefleyen yönetim felsefesi ve işletme uygulamaları" olarak tanımlar. TKY'nin ABD hükümeti tarafından yapılan bir diğer tanımında, sürekli gelişen bir işletme yaratmak için gerekli yol gösterici ilkeler ve felsefe bütünü olduğu belirtilmektedir. TKY, temel yönetim tekniklerini, mevcut gelişme çabalarını ve teknik araçları, sürekli gelişmeye odaklanmış olarak disiplinli bir yaklaşımla birleştirir. Bu tanımlar, TKY'nin, Mükemmellik Modeli ile eş anlamlı olarak ele almaktadır. (Heng and Ahmed, 2000)

Kalite ödülleri, kalitenin bilincinde olmanın bir sembolüdür ve yarışmadan çok daha öte bir anlam ifade eder. Bir değer sistemi, işbirliği için bir araç ve değişim için bir araçtır. Firmaların genel performanslarının değerlendirildiği bir çok değerlendirme metodolojisi içinde kalite ödülleri, günümüzün en popüler ve itibar gören yöntemi olarak önde gelen yerini almıştır. Bu ödüller, firmaları tek bir yönüyle değil, bütün süreçleri, hedefleri ve rekabet ortamındaki konumuna göre ele aldığı ve bütünsel yönetim sistemini ölçtüğü için iş dünyası içinde mükemmelliği sembolize eder hâle gelmiştir (Kilitçioğlu, 1995). Ödül kriterleri; işletmenin, sonuçlara ulaşabilmek için gerekli kalite yaklaşımını, bu amaç için düzenlenmiş sorularla belirlediği bir yoldur. (Boyles, 1996) Yayınlarının birinde Juran, TKY'nin dünya çapında kabul gören bir

kalite seviyesine ulaşmak için gerekli bileşenlerden oluştuğunu ve bu bileşenlerin en ayrıntılı bir şekilde Baldrige ödül kriterlerinde yer aldığını söylemektedir (Juran, 1994). Bir diğer makalesinde bir adım daha ileri gitmekte ve TKY'nin içerdiği unsurları bir araya toplayan tanımlar içinde Baldrige Kalite Ödülü kriterlerinin, en geniş kabul gören tanım olduğunu belirtmektedir (Juran, 1995).

Ödül modelleri, hiyerarşik olarak sıralanmış kategorilerden, maddelerden ve alt maddelerden oluşmaktadır. Her bir kategori ya da ödül modellerindeki terimi ile kriter, rekabetçi bir ortamda başarıya ulaşabilmek için işletmelerin yapması gerekenleri içeren alt kriterlere ayrılmıştır. Her bir alt kriter ise, rekabet edebilmek için gerekli performansı sağlayacak ve geliştirecek yaklaşımlara, bu yaklaşımların yayılımına veya bu yayılım sonunda elde edilenler hakkında bilgi edinmeye yönelik bir kaç alt maddeye ayrılmıştır. (Evans and Ford, 1997) Bu yapıda yer alan öğeler, kalite ödülleri ile ilgili kullanılan terminolojide şu şekilde tanımlanabilir:

Kriter : Bir TKY sisteminin temel parçalarından her biri.

Alt kriter : Kriterlerin altındaki kritik elemanlardan her biri.

Madde : Bir alt kritere ilişkin olarak kuruluşun verebileceği bilgileri örnekleriyle açıklayan anahtar sözcük ya da metinler.

Kalite ödülü kriterlerinden bahsedilirken, yaklaşım (approach), yayılım (deployment) ve sonuçlar (results) terimleri ile de sıkça karşılaşılır. Burada geçen yaklaşım, kriterlerin veya alt kriterlerin gereklerini yerine getirmek için kullanılan yöntemleri; yayılım, bu gerekleri yerine getirmek için kabul edilen yaklaşımın ne düzeyde hayata geçirildiğini; sonuçlar ise, elde edilen çıktıları ifade etmektedir.

Bu kavramları içerecek şekilde tanımlanmış olan Mükemmellik Modeli'nin uygulamaya konulabilmesi için gerekli olan etkenleri, Lascelles ve çalışma arkadaşları şu şekilde belirtmişlerdir (Koo and Koo, 2000):

- Uzağı görebilen, kendini adanmış ve katılımcı liderler,
- Kritik başarı faktörlerinin açık bir şekilde anlaşılması,
- Süreçlerin esnek ve istekli bir şekilde yönetilmesi,

- İşin nasıl yapıldığını bilen becerikli çalışanlar,
- Sürekli gelişme,
- Mevcut ve ileride ulaşılabilecek performansın değerlendirilmesi.

Bu etkenleri de en iyi şekilde kullanarak mükemmelliğe ulaşmak isteyen işletmeler, müşteri tatmini ve çalışan yeteneklerinin yaratıcı şekilde kullanımına dayalı, bütünü ele alan bir yaklaşıma sahip, öğrenen organizasyonlar olmalıdırlar. (Koo and Koo, 2000)

4.2. Kalite Ödüllerinin Tarihçesi

Organizasyonel mükemmelliğin, Peters ve Waterman'ın 1982'deki kitabı ile başladığı düşünülmektedir. Ondan sonra kalite ödülü çağına kadar gelişme anonim olarak sağlanmıştır. Günümüz kaynakları, işletme mükemmelliğini, hem etkenler hem de sonuçlar açısından kalite yolculuğunda ulaşılması istenilen hedef olarak göstermektedir. (McAdam, 2000)

Kalitenin ve küresel rekabetin ulusal ekonomiler üzerindeki etkisi fark edilmeyecek gibi değildir. Hükümet birimleri, kalitenin geliştirilmesi için şirketlere destek verecek davranışlara başlamışlardır. Örneğin, belirli kalite standartlarına ulaşan şirketlere ödül verilmiştir. 1995'te 32 ülke kendi şirketleri için kalite ödül sistemine sahipti. (Withers et al., 1997)

Kalite ödülleri içinde en eskisi, 1951 yılında Japon Bilim Adamları ve Mühendisler Birliği (JUSE) tarafından, Dr. Deming'in Japon endüstrisine katkıları anısına konulmuş olan ve Japonya'daki kalite kontrol faaliyetlerinin daha da geliştirilmesini amaçlayan Deming Ödülüdür. Günümüzde, geniş çaplı kalite kontrol uygulamalarını kapsamaktadır. (Bohoris, 1995) 1984 yılından beri bu ödüle Japon olmayan işletmelerin de başvurmasına izin verilmektedir.

JUSE, 1970'de Japon Kalite Kontrol Madalyası verilmesini kararlaştırmıştır. Bir şirketin Japon Kalite Kontrol Madalyası'na başvurabilmesi için beş yıl önce Deming Ödülü'nü alması gerekmektedir.

MBUKÖ'nün gelişimi de A.B.D.'nin rekabet edebilme gücünün tehlikeye girmesi ile başlamaktadır. Bu dönemlerde, ulusal ödül düşüncesi, pek çok cephede gelişmeye başlamıştı. Başkanın Üretkenlik Komisyonu ve Florida Power and Light şirketi bu konu ile ilgileniyordu. Ulusal ödülü oluşturacak yasalar ilk olarak 1986'da ortaya çıktı. Baldrige Ödüllerinin temeli, Amerikan şirketlerinde kaliteyi teşvik etmek için tasarlanmış, kamu ve özel sektör ortaklığının kurulmasını sağlayan 100-107 sayılı Toplum Kanunu'na dayalıdır. (Messner and Ruhl, 1998) 1987 baharında, Ulusal Standartlar Bürosu, ödül sorumluluğunu üstlenecek kuruluş olarak tanımlandı. 1987'nin Temmuz sonlarında, Ticaret Bakanı Malcolm Baldrige'in bir rodeo kazasında ölmesi üzerine, Amerikan Kongresi, isimsiz duran ödül kurallarına bu kişinin isminin verilmesine karar verdi. (Bell and Keys, 1998)

Baldrige Ödülü, 1987'deki Kongre kararıyla oluşturulmuş ve ilk ödüller 1988'de Başkan Ronald Reagan tarafından verilmiştir. Ödül süreci, National Institute of Standards and Technology (NIST)'deki Baldrige ofisdekiler ile American Society for Quality (ASQ) çalışanları tarafından yönetilmiştir.

1988'de, iş çevreleri tarafından Beyaz Saray'da düzenlenen ve Başkan Reagan'ın, Başkan Yardımcısı Bush'un ve iş çevresi liderlerinin katıldığı büyük bir toplantı yapılmıştır. A.B.D.'nin rekabetçilik düzeyinin artırılmasının önemi üzerine konuşulmuş ve katılanlar, kendilerini ödüle adanmış olduklarını vurgulamışlardır. (Bell and Keys, 1998)

O zamanlar, önemli konulardan biri, farklı kalite uzmanlarının birbirinden farklı yaklaşımlarının nasıl hesaba katılacağıydı. Zaten gruplara ayrılmış kalite ile uğraşan bir topluluğun daha da parçalanması riski vardı. Bu sorunu çözmenin yolu, detaylı ve duruma yönelik tanımlardan vazgeçilip genel yönetim ihtiyaçlarını kapsayacak bir yapının geliştirilmesi üzerine kuvvetli bir şekilde yoğunlaşılmasıydı. (Bell and Keys, 1998)

Kamuoyuna ilk tanıtıldığından beri basitçe "Ödül Kriterleri" adını alan kriterler bütününe şu anda "Performans Mükemmelliği Kriterleri" denilmektedir. Zaman içinde kriterlerin model içindeki yerleri değişmiş ve kriterler yeniden numaralandırılmıştır. MBUKÖ kriterleri, performans yönetimine daha iyi bir sistem yaklaşımı kazandırmak için yeniden tasarlanmıştır. Alt kriter, belirtilmesi gerekli konular ve

notların sayısı düşürülmüştür. Bu değişimin sebebi, işletmeler için kriterleri uygulama kolaylığı sağlanmasıdır. Aynı zamanda bir genelleştirme yapıp, kriterlerin daha kolay bir şekilde farklı iş alanlarına uyarlanabilmesi sağlanmıştır. (Bemowski, 1996)

1992 yılında Baldrige ödülü ile ilgili en büyük soru, “Bundan sonra ne olacak?” idi. Bazı gözlemciler, ABD’nin TKY’ne olan isteğinin kaybolduğunu ve Baldrige programının bir yol ayrımında olduğunu söylemekteydi. Baldrige’in sadık takipçileri olduğu halde 1992’de ödüle 90 şirket başvurmuştu. Bu da 1991’de başvuran 106 işletmeden daha az bir sayı idi. Daha kötüsü, elektronik sanayiinden 1992’de başvurmayı düşünenlerin oranı %38 olarak belirlenmiş ve bu sayının da 1991’de başvuran şirketlerin oranı olan %49’dan daha düşük olduğu tespit edilmişti. Şirket içi değerlendirmede kullanmayı düşünenler de adı geçen 1 yıllık dilimde %56’dan %48’e düşmüştü. (Peter, 1992)

O zaman Reimann, “Bu ödül, büyük kitleleri çekmek amacıyla değil, iyilerin en iyisine uygun bir zemin oluşturmak amacıyla tasarlanmıştır” demiştir. Reimann, ayrıca, şirketlerin ISO 9000 belgesi almaya yönelik isteklerinin, 1992 yılında ödüle katılım oranını düşürdüğünü de belirtmiştir. (Peter, 1992) İşletmelerin 31 Aralık’a kadar ISO 9000 belgesi alabilmek için büyük bir koşuşturma içine girdikleri unutulmamalıdır. Bu dönemlerde bir çok işletme, Motorola ve IBM’in bazı birimlerinin yaptığı gibi, tedarikçilerinden Baldrige ödülüne başvurma zorunluluğunu kaldırmışlardır. 2000’li yıllara gelindiğinde Reimann’ın o günkü yaklaşımının yanlış olmadığı açıkça ortadadır.

MBUKÖ ile A.B.D.’de tetiklenen kalite yönetimi hareketine paralel olarak, 1980’lerin sonlarına doğru hem Avustralya’da hem de Yeni Zelanda’da, iki önemli atılım kalite gelişiminin sağlanmasında etkili olmuştur. Öncelikle, her iki ülke de, kalite gelişimine ön ayak olan unsurları destekleyen ve yayımlayan bir kalite konseyi kurmuş, ikinci olarak ise, bu kurulan konseyler tarafından yürütülen birer ulusal kalite ödülü oluşturulmuştur. (Samson, 1997) Avustralya’da bu, 1988 yılında gerçekleşti.

Avustralya kalite konseyi, kalite ödülünden daha üstün bir ödül olan Avustralya kalite takdir ödülünü oluşturdu. Bu ödül şimdiye kadar sadece bir defa 1992 yılında

Kodak şirketine verildi. Bu ödöl, daha önce Avustralya kalite ödölü almış şirketler arasından gelişmelerini yüksek bir düzeyde tutan ve kalite performanslarını, Avrupa kalite ödölü ve Baldrige Kalite ödölü gibi uluslararası kalite ödöllelerinden daha yüksek bir performans düzeyine çıkaranlara verilmektedir. (Samson, 1997)

İlk zamanlar ödölle, istisnai ürün veya hizmet geliştirme işlemleri ve kalite gelişimi ile ilgili gelecek vadeden projeler için konulmuştu. Bu durum, 1991’de Büyük firmalar, Yan kuruluşlar ve bölümler ve Küçük işletmeler isimli üç yeni ödöl dalı ortaya konulana kadar sürdü. 1993’te bunlara “Orta ölçekli işletmeler” adında dördüncü bir dal eklendi. Takip eden yıllarda, Avustralya Kalite Ödölü modeli sürekli olarak geliştirildi. Bunun sebebi, çok uluslu firmaların Avustralya Kalite Ödölü’ne daha kolay uyum göstermelerini sağlayacak şekilde, diğer uluslararası kalite ödöllelerine paralel bir yapı oluşturmaktı. 1994’te kriterler, Avrupa Kalite Ödölü etkisinde olacak şekilde düzenlendi. Model, hedef kitle genişlediği için, 1996’da yeniden ele alındı ve sağlık sektörü ile özel ve kamu sektörü kuruluşları için bazı özel rehberler eklendi. (Zink et al., 1997)

Malcolm Baldrige Ödölü’nün gördüğü büyük ilgi ve başarısı, Avrupa’da da benzer bir hareketin başlamasında etkili olmuştur. Öncelikle, 1988 yılında, önde gelen 14 Batı Avrupa kuruluşu tarafından Avrupa Kalite Yönetimi Kurumu (EFQM) kurulmuştur. Bu kurum, 1991 yılında Avrupa Kalite Organizasyonu (European Organization for Quality) ve Avrupa Komisyonu (European Commission)’nun da desteğiyle, AKÖ’nü oluşturmuştur. (Bohoris, 1995) Günümüzde, Avrupa’daki ilk 25 şirketin %60’ının, ilk 100 şirketin ise %30’unun EFQM üyesi olması, bu vakfa ve tabii Mükemmellik Modeli’ne duyulan ilgiyi daha da iyi sergilemektedir. (Önöz, 2000)

Modelde gerçekleştirilen değişiklikler, 1998 Nisan’ından başlayarak bir yıla yayılan karmaşık ve geniş katılımlı bir sürecin sonunda ortaya çıkmıştır. Bu süre içinde derlenmiş olan bilgi ve öneriler EFQM Model Geliştirme Grubu’nun yürüttüğü çalışmayla, 1999 yılının Nisan ayında açıklanmış olan içeriğe yansımıştır. (Seçkin, 2000)

Bu arada 1000’in üzerinde kuruluştan geri bildirim alınmış, modeli daha önce kullanmış ve kullanmamış kuruluşlarda model test edilmiş, yeni içeriğe uygun olarak

vakalar yazılmış, bu vakalar deneyimli değerlendiriciler tarafından değerlendirilmiştir. (Seçkin, 2000)

Her şeyden önce modelin adı değişmiş, “İş Mükemmelliği” yerine “Mükemmellik Modeli” olmuştur. İsim değişikliği, modelin sadece iş dünyasına özgü bir anlayış olmaktan öteye geçtiğinin, kamu sektörü de dahil olmak üzere pek çok alanda giderek benimsendiğinin önemli bir göstergesidir.

Modelde gerçekleştirilen tüm değişiklikler büyük ölçekli kuruluşlar için geçerlidir. KOBİ’ler için hâlen kullanılmakta olan modelde herhangi bir değişiklik yapılmamıştır.

Modelin ana kriterlerinin birbirleriyle ilişkisi daha somut hâle gelmiş, kriterlerin gerektirdiği koşullar daha açık bir biçimde ifade edilmiştir. “Girdi” kriterleriyle “Sonuç” kriteri arasındaki dinamik ilişki modelin sembolünde de yerini bulurken, “Yenilikçilik” ve “Sürekli Öğrenme” kavramları modelin bütününde ve ilgili olan her alanda yer almıştır.

Kriterlerin isimlerinden de anlaşılacağı üzere daha önce “Kaynakların Yönetimi” olarak ifade edilen kriter “İşbirlikleri ve Kaynaklar”, “İş Sonuçları” olarak ifade edilen kriter “Temel Performans Sonuçları” şeklinde değiştirilmiştir.

En kapsamlı değişiklik “Süreçler” kriterinde gerçekleştirilmiş, süreç yönetimi kavramı ilgili başka kriterlere de yayılırken bu girdi kriterine müşteri odaklı süreçlerin yönetimi boyutları eklenmiştir. Böylece müşterilerle ilişkili olarak, hem bir girdi kriteri hem de bir sonuç kriteri oluşturulmuştur.

Değişiklikler sonucunda “Tedarikçilerle İşbirlikleri” kavramı genişletilerek, tedarikçiler dışındaki unsurları da kapsamak üzere “İşbirlikleri Geliştirme” şeklinde ifade edilmiştir.

Buradaki “İşbirliği” terimi, “Müşteri için katma değer yaratan ve ortak değerler doğrultusunda riskin ve kazanımların paylaşıldığı” işbirliklerini ifade etmektedir.

“Sürekli İyileştirme” kavramının içeriği de zenginleştirilerek, “Yenilikçilik ve Öğrenme” boyutları eklenmiştir. Böylece kurumsal ve bireysel öğrenmenin

sürekliliği ile bilgi birikiminin yönetimi ve bunların iyileştirme sürecindeki önemi bu kavram içindeki yerini almıştır.

Değerlendirme araçlarında da önemli iyileştirmeler yapılmıştır. Bu kapsamda, hâlen kullanılmakta olan puanlama matrisi RADAR adını almış ve içeriğine yeni boyutlar eklenmiştir. RADAR'da mevcut değerlendirme boyutları daha açık bir biçimde ifade edilirken; ölçme, öğrenme ve iyileştirme kavramları da yerini bulmuştur. (Seçkin, 2000)

Bu süreç içerisinde, gelişmiş ya da gelişmekte olan diğer ülkeler de, daha tanınmış ulusal kalite ödüllerinin yapılarını temel alarak kendi ulusal kalite ödüllerini oluşturmuşlardır. (Puay et al., 1998) Bu noktada, önde gelen kalite ödüllerinden başka, bir de rasgele seçilmiş sıradan bir kalite ödülünün, örneğin Kuzey İrlanda Kalite Ödülü'nün gelişimini örnek vermek yararlı olacaktır.

Kuzey İrlanda ekonomisinin özelliği, devlet sektöründeki işletmelerin ve küçük ölçekli işletmelerin fazlalığıdır. İşsizlik oranı, %12 ile Birleşik Krallık'taki en yüksek seviyededir. Bu ülkede kullanılan ilk kalite ödülü, Baldrige ödülü Avrupa Kalite Ödülü'nden daha eski olduğu için, bu ödül temel alınarak oluşturulmuştur. Ancak 1996 yılında, Avrupa Kalite Ödülü'nün Kuzey İrlanda şartlarına daha uygun olduğu yolunda eleştiriler gelmeye başlamıştır. Avrupa Birliği gelişmeye devam ettiğine göre, Avrupa kökenli standartların Amerikan standartlarına göre önemleri giderek daha da artacaktı. Bu nedenle, Kuzey İrlanda Kalite Ödülü'ne başvuran bir işletmenin, Avrupa Kalite Ödülü'ne başvurma yolunda önemli ve gerekli bir adım atmış olması düşünülmüştür.

Avrupa Kalite Ödülü ile bağdaştırılmış bir kalite ödülü gereği ortaya çıkınca, Kuzey İrlanda Kalite Merkezi (Northern Ireland Quality Centre), bu ödülün sürecini geliştirmek üzere bir takım oluşturmuştur. Kullanılan yaklaşım, Avrupa Kalite Ödülü kriterlerini temel almak ve bu kriterleri ekonomik yapıya uygun şekilde uyarlamaktır. AKÖ modeli kriterlerinin aynen uygulanabilir olduğuna karar verilmiş ve kriter başlıkları tercüme edilmiştir. Ancak, bazı kriterlerin bazı kısımları ve değinilmesi gerekli noktalar ülkenin durumunu ve Toplam Kalite anlayışını yansıtmak üzere değiştirilmiştir. (McAdam, 1996)

Türkiye’de de 1993 yılından itibaren verilmeye başlanan Ulusal Kalite Ödülü, TÜSİAD ve Kalite Derneği’nin ortak çabalarıyla oluşturulmuştur. 1993-1999 yılları arasında TÜSİAD-KalDer Kalite Ödülü adıyla verilen ödül 2000 yılından itibaren Ulusal Kalite Ödülü adını almıştır.

Ekim 1999’da EFQM ile işbirliği anlaşması imzalamış olan KalDer, Türkiye sınırları içinde EFQM’in Ulusal İşbirliği Ortağı olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda KalDer, EFQM’in Mükemmellik Modeli ile ilgili tüm entellektüel mülkiyet ve ticari haklara Türkiye sınırları içinde sahip olacak ve bu konularda EFQM’i temsil edecektir. Modele ilişkin eğitimlerin tasarlanması, ulusal çapta tanımlanmış bir lisans süreci çerçevesinde yaygınlaştırılması ve çeşitli doküman, broşür ve diğer eserlerin oluşturulması ve yayınlanması KalDer tarafından yürütülecektir. (Seçkin, 2000)

Bu ödülün yıllar bazında sahipleri ise şu şekildedir:

1993 BRİSA

1994 TUSAŞ MOTOR SAN. A.Ş.

1995 NETAŞ A.Ş.

1996 KORDSA A.Ş.

1997 Büyük Ödül: ARÇELİK A.Ş., Başarı Ödülü: İPEK KAĞIT A.Ş.

1998 Büyük Ödül: ECZACIBAŞI VİTRA, KOBİ Ödülü: BEKO TİCARET A.Ş., Başarı Ödülü: DUSA, ERCİYAS BİRACILIK, TEE.

1999 KOBİ Ödülü: AS KAYNAK TEKNİĞİ SAN. A.Ş., Başarı Ödülü: BEKO ELEKTRONİK A.Ş., TÜRK ELEKTRİK ENDÜSTRİSİ A.Ş.

2000 Her iki kategoride de sadece başarı ödülü verilmiştir. Bu ödülleri, Büyük Ölçekli Kuruluşlar kategorisinde, ECZACIBAŞI YAPI GEREÇLERİ SANAYİ ARTEMA ARMATÜR GRUBU, KOBİ Kategorisinde ise ATA YATIRIM MENKUL KIYMETLER almıştır.

Bu süreç içinde Türk işletmeleri, sadece Ulusal Ödül için yarışmakla kalmamış, başarılarını uluslararası düzeyde kanıtlamak amacıyla AKÖ’ne de ulaşmaya

çalışmışlardır. Türk kuruluşlarının Avrupa Kalite Ödülü yolculuğu, EFQM Mükemmellik Modeli'ni esas alan Ulusal Kalite Ödülü'nde başarı kazanan kuruluşların başvuruları ile başlamıştır. İlk başvuruyu Netaş 1995 yılında gerçekleştirmiş, 1996 yılında Brisa'nın Büyük Ödül, Netaş'ın da Başarı Ödülü alması Türk kuruluşlarının ilk önemli başarısı olmuştur. 1997 yılında Beksa, o yıl ilk kez verilen KOBİ dalındaki ödülü, Netaş ise tekrar Başarı Ödülü'nü almıştır. 1998 yılında büyük şirketlerde Başarı Ödülü'nü Netaş alırken, KOBİ'lerde Büyük Ödül'ün sahibi de Beko Ticaret olmuştur. Arçelik aynı yılda finalistler arasında yer almıştır. 1998 yılındaki bu başarılı performansı ile Türkiye, son üç yılda Avrupa'da en çok kalite ödülünü kazanan ülke konumuna gelmiştir. (Önöz, 2000) 1999 yılında ise Avrupa'nın en başarılı kuruluşlarının yer aldığı ödül finalistleri arasında, iki Türk kuruluşu, Eczacıbaşı Yapı Gereçleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. ile TEE A.Ş. - Türk Elektrik Endüstrisi A.Ş. de yer almıştır. 2000 yılında Büyük Ölçekli Kuruluşlar kategorisinde Arçelik ve Eczacıbaşı Vitra ile Kamu Kuruluşları kategorisinde Marmara Üniversitesi Mühendislik Fakültesi'nin finalistler arasında yer aldığı bu süreçte Türkiye, ödüllerin dağıtıldığı Forum 2000 adlı organizasyona ev sahipliği yapmıştır. Finale kalan kuruluşlar içinden Arçelik A.Ş. ve Eczacıbaşı Vitra, Büyük Ölçekli Kuruluşlar kategorisinde İspanya'dan IRIZAR şirketi ile birlikte başarı ödülü almıştır.

4.3. Kalite Ödüllerinin Faydaları ve Haklarında Yapılan Eleştiriler

Kalite, anlaşılması zor ve öznel bir kavramdır. Açık bir tanım ve ölçüme de sahip değildir. Kalite ödülleri, bu eksikliği doldurur. (Bird, 1992)

Kalite ödülü kriterleri, kalite ile iş yönetimini birleştirici bir etkidir, çünkü kriterler sıkı kurallardan oluşmamaktadır, yani yöneticileri standart çözümleri uygulamaya zorlamazlar. Doğal olarak çözüme ulaşılmasına yardımcı olurlar. Bunlara ek olarak, kalite ödülü değerlendirmeleri, TKY'nin sayısal ve sözel değerlendirmelerle bir bütün olarak ele alınmasına olanak tanır. (Anttila, 1994)

Kalite ödülleri ile ilişkili mükemmellik modellerinin kalite tanımı, bir şirketin kalite tanımı ile aynı olmasa da, misyon tanımlamada ve uygun performans göstergelerini geliştirmede faydalı bir yapı olarak kullanılabilir. (Bird, 1992)

Mükemmellik modelinin kullanımının tüm sektörler yayılmasıyla, gelişmek için modeli başarı ile kullanan işletme örnekleri de artmıştır. Bu işletmeler için model, bir değerlendirme aracından daha fazla bir anlama kavuşmuş ve başlı başına bir yönetim tarzı haline gelmiştir. (Zairi and Jarrar, 2000)

Kalite ödülünün verilmesinin ana amaçlarından biri, şirketlerde ve toplumda kalite bilincinin artırılmasıdır. Başka bir amaç ise deneyimlerin paylaştırılmasını sağlamak ve beraberce hareketi teşvik etmektir. Kalite ödülleri, organizasyonların kendi mevcut performanslarını anlamalarına ve gelecekte elde edecekleri gelişmeyi ölçebilmelerine yardımcı olur. Ayrıca, denetçilerden gelen değerlendirme bilgileri ile firmanın dıştan bakıldığındaki durumu hakkında bilgi edinilmiş olur. (Lee, 2000a)

Kriterler, başarılı bir işletmeye sahip olabilmek için gerekli her konuyu içerir. (Leach, 1994) Başarı, bir işletmenin, rakipleri tarafından kolayca kopyalanamayacak, kendine has ve belirleyici özelliklerini tanımlama, yerleştirme ve bunları kendi çıkarlarına göre kullanma becerisinin bir fonksiyonu olarak görülmektedir. (Iaquinto, 1998)

Başarılı olmak yolunda işletmeleri bekleyen önemli bir tehlike, dikkate alınması gerekli birçok konuyu bir kenara bırakıp, sadece bir veya az sayıda konu üzerine tüm ilgiyi odaklamaktır. Kalite ödülü ile ilgili yapılan eleştiriler, bir kalite ödülü almak üzerine yoğunlaşıldığında, pazara yönelik veya işletmenin diğer faaliyetleri ile ilgili dikkatin olması gerekenden az olabileceği yönündedir. Örneğin, Florida Power & Light isimli işletme, 2 üst düzey başkan yardımcısından birisini, tam zamanlı olarak Deming ödülünün alınması yolunda çalışmak için görevlendirmiştir. Corning, MBUKÖ için yarışmaya karar verdiğinde, başvuru sürecinde tam zamanlı çalışmak üzere 16 kişilik bir ekip oluşturmuştur. 1980 Deming Ödülü sahibi Fuji-Xerox'ın yöneticileri, yönetimin ödül kazanma sürecinde çok yoğun bir şekilde uğraştığını belirtmişlerdir. Buna göre, ödül değerlendirmesinden evvelki son altı ay içerisinde birçok yönetici, mesailerinin tamamına yakınına sadece bu konu için harcamışlardır. (Iaquinto, 1998) Bu durumda, kalite ödülünü alma amacı bazen bir tutku haline dönüşebilir ve işletmenin dikkatinin diğer kritik faaliyetlerden uzaklaşmasına neden olabilir. Daha da kötüsü, bazı durumlarda ödülü alma isteği, gerçek anlamda kaliteye ulaşma isteğinin önüne geçebilir. (Lee, 2000a, Main, 1991)

Üretim sektöründe, Avustralya ve Asya'nın en iyi şirketleri performanslarını dünya seviyesine çıkarmak için çoğunlukla toplam kalite sürecini kullanmışlardır. Bunun kanıtı, kendilerine ait, ABD Baldrige ödülüne çok benzer yerel kalite ödülü yapılarının kullanılması, uluslararası pazarlarda rekabet edebilme güçleri ve performanslarıdır. (Samson, 1997)

Bir çok şirket, başarılarını, kendilerini rakiplerinden ayıran az sayıda anahtar faktör üzerinde yoğunlaştıran bir ölçüm sistemine borçlu olduklarını düşünmektedir. Hedeflerin sıralanması ve kültür, çalışanların organizasyon içinde tamamen katılımı ile gerçekleşen bir performans ölçüm sisteminin ön şartıdır. (Hofrichter, 1999)

Kalite ödülü modelleri kalite yönetimi için genel bir yapı oluşturmaktadır. (Sun, 2000) Ödül kriterinin yararı, özdeğerlendirme, eğitim, ağ yapısı ve içerik tasarımını kapsar. (Reimann, 1991)

Quality Progress dergisinin kriterlerin kullanımı ile ilgili 1995 yılında yapmış olduğu bir anket çalışmasına göre, kullananların %70,7'si bu kriterlerden, iş mükemmeliyeti konusunda bilgi edinmek için yararlanmaktadır. Kriterlerin bir diğer faydası da, kalite süreçlerinin işletmede yerleştirilmesi ve iş arkadaşları arasında bu konuda ortak bir dil oluşturulması konusunda kullanılmalarıdır. (Bemowski, 1996)

Genelde devlet tarafından desteklenen ulusal kalite ödülleri, küresel rekabet içinde sağ kalabilmek için dünya avarında bir gelişmeye duyulan ihtiyacı göstermek amacıyla verilirler. Değerlendirme kriterleri, işletmelerin kendi gelişimlerini ölçmeleri için kılavuzluk etmek üzere basılı hâle getirilmiştir. Ödülü kazanan kuruluşların yapmış oldukları faaliyetler halkın bilincini artırır. Ayrıca TKY prensiplerini uygulamakla kazandıkları şeyler, diğer kuruluşlara da örnek oluşturur.

Kalite veya iş/performans mükemmeliyeti ödülleri bir çok durumda takip etme isteği, kalite için devamlı bir momentum sağlamıştır. (Brown, 2000)

TKY yolculuğunda, yönetici ve çalışanlara, emeklerinin boşa gitmediği somut sonuçlarla gösterilebilmeli, onların algılayabileceği biçimde sık sık ortaya konulmalıdır. (Gökçümen, 1998) Gerek özdeğerlendirme ile gelişimin sürekli olarak izlenip çalışanlara aktarılması, gerekse kalite ödülü konusundaki gelişmeler bu konuda yönetime büyük yarar sağlar.

Başta MBUKÖ ve AKÖ olmak üzere kalite ödülü modelleri, işletmelerin kalite geliştirme çalışmalarını bir çok yönden geliştirmelerine ve yönetmelerine yardımcı olurlar. Örneğin (van der Wiele et al., 1996);

- Konunun daha iyi anlaşılmasını, öneminin fark edilmesini ve üst yönetimdekiler arasında TKY'nin sahiplenilmesini sağlayacak bir TKY tanımı ve açıklaması yaparlar;
- Yapılacak ilerlemenin, getirileri ve çıktıları ile birlikte ölçülmesine izin verirler;
- Kriterlerin puanlandırılması, objektif bir ölçüm yapılmasını sağlar ve gelişim fırsatlarının vurgulanmasına yardımcı olur;
- Kıyaslama ve organizasyonel öğrenme hayata geçirilir;
- TKY eğitimi teşvik edilir.

Ödül kazanan işletmelerin hepsinde, vizyon, yönetim uygulamaları, sistem desteği, motivasyon ve çalışanlara verilen ödüller, iletişim, kalite ve davranış boyutlarında olumlu değişiklikler görülmüştür. (Abraham et al., 1999) Kalite ödülü kazanmak, özellikle pazar payı sağlamak için hizmet kalitesini kullanan organizasyonlara reklam fırsatları yaratır. Buna ek olarak, organizasyonun görünümünü iyileştirir ve çalışanlara övünç kaynağı oluşturur. Ödüller, kalite mükemmelliğinin bir sembolü olarak görülmektedir. Şirketlerin ödüle başvuru sürecinde gösterdikleri çaba, gelecekte iş yapılacak müşteri için bir kaynaşma unsuru olur. (Lee, 2000a)

Malcolm Baldrige Kalite Ödülü ve Avrupa İş Mükemmelliği Modeli kriterleri, işletmelerin kendilerini değerlendirmede kullanabilecekleri etkin bir araçtır. (Sandholm, 1999)

Çok sık karşılaşılacakla birlikte, kalite ödülü alan işletmelerin performanslarında bir düşüşle de karşılaşılabilir. Kalite ödülü almak ve işletme performansı arasında görülen negatif ilişkinin sebebi olarak ya Konuları Hafife Alma (The Danger of Simplicity) ya da bir diğer teori, Kazananların Laneti (Winner's Curse) gösterilebilir. "Kazananların laneti" konusunda yapılan çalışmaların çoğu ekonomi teorisinde yer almaktadır. Bu durum işletmelerin herhangi bir şeye kendi değerinin üstünde yani olması gerekenden fazla değer verdiklerinde oluşacak kaybı ifade eder. Kalite

ödülleri almak için harcananların çokluğu, bu teori ile ifade edilebilir. (Iaquinto, 1998)

Aslında, kalite ödüllerine yöneltilen eleştiriler en fazla, yüksek maliyetlerin, elde edilebilecek herhangi bir getiriden daha fazla olacağı yolundadır. Örneğin; Florida Power & Light'da, 399.000\$ direkt harcamalar, 885.000\$ Japon danışmanlara verilen ücretler ve 721.000\$ Japonya'ya yapılan sadece bir yıllık seyahat masraflarıdır. (Iaquinto, 1998) Bununla birlikte, bir kalite ödülünün kazanılması için insan kaynaklarına da aşırı talep olur. Örneğin, 1000 sayfaya ulaşan bir başvuru belgesini doldurmak için, Deming Ödülü'nü kazanan işletmelerin Japon çalışanları haftanın yedi günü çalışma saatleri gözetmeksizin ve tatil kavramını unutarak çalışmışlardır. 1989 Deming Ödülü sahibi NEC Tohoku'da değerlendirme komitesini tatmin etmek için hazırlanan yönergeler, planlar ve raporların toplamı 244.000 sayfa olmuştur. Bu çalışma temposu sonucunda çalışanlar kısa zamanda işkolik olmakta, kişisel hayatlarını yitirmekte, hattâ yapılan araştırmalara göre zaman içinde alkolik olabilmekte, sağlıklarını kaybetmekte, hattâ intihara bile teşebbüs etmektedirler. (Iaquinto, 1998, Main, 1991) İşte insanlarla ilgili bu etkenler, işletmelerin ödülü aldıktan sonraki TKY programlarının başarısını doğrudan etkilemektedir. Örneğin; Nissan 1960'da Deming Ödülü'nü aldıktan hemen sonra, işletmenin kalite düzeyinde bir düşüş yaşanmıştır. Nissan'ın eski başkan yardımcısı Kanao Kaiichi, yaklaşık iki yıllık ödüle hazırlık aşaması sonucunda çalışanların ve yöneticilerin yorulduklarını, dolayısıyla kalite kontrol programlarını devam ettirmeye karşı bir iç direnç oluştuğunu söylemiştir. Bu yüzden, 1960'dan sonra kalite kontrol üst düzeydeki önemini kaybetmiştir. (Iaquinto, 1998) Bunun dışında, gerek Deming Ödülü, gerekse MBUKÖ hakkında yapılan bir diğer eleştiri de aşırı bir bürokrasi doğuruyor olmalarıdır. Bu bürokrasinin yaratıcılığı ve duruma göre hareket etme becerisini azalttığı iddia edilmektedir. Örneğin; Florida Power & Light'da çok yoğun bir kalite bürokrasisi oluşmuş, aşırı belge yoğunluğu sonucunda artan çalışan şikayetleri sebebiyle kalite programı devreden çıkarılmıştır. (Iaquinto, 1998) Çoğu ödül kriteri, dinamik değil statiktir. Ödül kriterlerinin yapısı çok katıdır ve fazla esneklik tanımaz. Şirketler, süreçlerini ödül kriterlerine uyarlamaya çalışmakta güçlüklerle karşılaşabilirler. (Lee, 2000a) Kalite ödüllerine hazırlanmak sonucunda oluşan esneklik azalmasından çekindiği ve bunun işletme yaratıcılığına zarar vereceğini

düşündüğü için Canon, ödüle başvurmamış, ancak kendi kalite stratejisini uygulamaya devam etmiştir. (Main, 1991)

Bazıları, ödül adaylarının belirlenmesinde bir yanlılık olma olasılığını engellemek için, işletmelerin kalite süreçlerinin çıktıları ile direkt muhatap olan müşterilerin adayları belirlemesi gerektiğini belirtmiştir.

Baldrige Ödülü, AKÖ ve Avustralya Kalite Ödülü için yapılacak başvuruya hazırlanmak büyük bir çaba gerektirir. Bu, ödüle başvurmak için o kadar fazla kaynağı tahsis edemeyen bazı organizasyonlar için bariz bir zorluk olabilir.

Tabii, ödülü alan kuruluşların tamamında bu negatif etkiler görülmek zorunda değildir. Örneğin, Toyota Motors 1965’de Deming Ödülü’nü kazandıktan sonra, benzer kalite güvencesi ölçülerini tüm gruba yaymaya yönelik yeni bir kalite programı başlatmıştır. Bu ve yapılan diğer çalışmalar, Toyota Grubu içindeki tüm işletmelerin 1970’ler ve 80’lerde aktif kalite kontrol programları uygulamasını sağlamıştır. Onların TKY ve TKK deneyimleri ve bu kavramlara bağlılıkları, 1964-1990 döneminde dağıtılan Deming Kalite Ödüllerinin yaklaşık üçte birini Toyota Grubu işletmelerinin almasının sebebini açıkça ortaya koymaktadır. (Iaquinto, 1998)

Öyleyse işletmelerin ödülü aldıktan sonra performanslarının değişim yönünü belirleyen nedir? Eğer işletmeler kalite ödülünü almadan önce, hattâ bu konuda uğraşmaya başlamadan önce belirli bir TKY veya TKK programları varsa, bu durumda ödülün alınmasından sonra performans olumlu yönde gelişecektir. (Iaquinto, 1998) Bu noktada yapılabilecek en doğru çıkarım, kalite ödüllерinin mevcut kalitenin geliştirilmesi, sınanması ve belgelenmesi için kuvvetli bir araç olarak değil, başlı başına bir amaç olarak görülmesinin getirebileceği tehliktir. Birincil hedef olarak ödül kazanmayı gören ve sonunda prestijli bir kalite ödülü kazanan işletmelerin deneyimlerinden görüldüğü üzere, ödülü kazandıktan sonra işletmelerin büyük başarısızlıklar yaşaması mümkündür. Wallace şirketinin iflası ve Florida Power & Light şirketinin yeniden yapılanmaya ihtiyaç duyması buna örnek gösterilebilir. (Dalrymple, 2000) İşletmeler sistemlerini gerektiğince geliştirmeden, kaliteyi bir yaşam tarzına dönüştürmeden, sadece eksik noktalarda yapacakları makyajlar ve anlık düzeltmelerle kalite ödülü peşinde koşarlarsa, işletme çalışanları kavramları gerektiği gibi algılayamayacak, başarısızlık kaçınılmaz olacaktır. Bu

konuda, her ikisi de Baldrige ödülünü kazanmış olan Motorola ve Xerox, önemli tecrübelerle sahiptir. Ödül kriterlerini sağlayacak noktaya gelene kadar yaklaşık on yıl çalışmışlardır. (Heng and Ahmed, 2000) Amerika'da 1991 yılında yapılmış olan Amerikan Genel Muhasebe Ofisi Çalışması'nda, TKY felsefesi ve yöntemleri sayesinde işletme performansında anlamlı gelişmeler görülebilmesi için ortalama 2,5 yılın geçmesi gerektiği bulunmuştur. (Terziovski et al., 1999) Bu doğal gelişme sürecini beklemeden bir ödülün peşinde koşmak, işletme için kalıcı yararlar sağlayamayacağı gibi, suni bir şekilde yoluna konmuş gözüken sistemlerin çökmesi de işletmeye büyük zarar verecektir.

Ayrıca işletmelerin ödülü almalarının bir son olarak görülüp, ulaşılacak aşırı bir tatmin sonucunda işletme elemanlarının çabalarını sonlandırmamaları için de çalışmalar yapılmalıdır. Örneğin; Japonya'da JUSE, sadece daha önce ödül almış firmaların katılabilecekleri bir Kalite Kontrol Ödülü oluşturmuş ve işletmelerin kalite kavramları üzerinde çalışmalarını ödülü kazandıktan sonra da sürdürmelerini sağlamaya çalışmıştır.

Değerlendirmeyi bir de ulusal kalite ödülleri bazında ele almak gereklidir. Takip eden kısımda, MBUKÖ, AKÖ, Avustralya Kalite Ödülü ve Türkiye'deki Ulusal Kalite Ödülleri ile ilgili uygulamalardan elde edilen sonuçlar yer almaktadır.

MBUKÖ sahipleri incelendiğinde, ödülün alınmasını takip eden yıllarda büyük problemlerle karşılaşan işletmeler de görülür. Buradan elde edilebilecek çıkarım, TKY konusunda elde edilen başarının, finansal problemlerin oluşmasını engellememesidir. Bu vakaların daha yakından incelenmesi sonucunda genelde, iş mükemmelliğini sağlayacak bir sistemin eksikliği görülür. Deming de işletmenin amacına ulaşabilmesi için işletmedeki tüm kalite faaliyetlerini birleştirecek bir sistemin gereğini belirtir. (Chan, 1998)

MBUKÖ ile ilgili eleştiriler başlıca şu üç konuda yapılmaktadır (Zairi et al., 1994):

1. Ödülü almak için o kadar yüksek düzeyde kaynak kullanımı olmakta ve harcama yapılmaktadır ki, ödül, satın alınan birşey olarak görülmektedir. Örneğin; Rank Xerox 800.000\$'lık bir harcama yapmış, finalist Corning ise başvuruyu hazırlamak için yaklaşık 14.000 adam saatlik bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu eleştiriye verilecek karşılık ise, her iki işletmenin de beş yıllık bir kalite

geliştirme programına yatırım yaptıkları ve MBUKÖ'nü sadece bu konuda kendilerini ileri götürecek bir kuvvet olarak gördükleridir.

2. MBUKÖ işletmeleri sahip olduklarından daha iyi kalite standartlarına taşıyamaz. Bu iddianın sahipleri referans olarak 1990'da ödülü alan Cadillac'ı göstermektedirler. Cadillac, ürünlerinin kalitesi ve güvenilirliği konularında, rakipleri arasında en üst sırayı alamamıştır. Bu konuda ise ödülün yöneticisi Curt Reiman, Cadillac'ta yapılanların pek çoğunun etkileyici olduğunu, işletmenin ödülü yapmış olduğu gelişmelerden dolayı aldığını söylemektedir.
3. Ödülü almak, iş sonuçlarında bir iyileşme sağlamamaktadır. Burada da eleştirilere kaynak olarak, ödülü daha önce almış Cadillac, Federal Express ve Motorola gibi işletmeler gösterilmekte, bu işletmelerin pazar paylarındaki ve genel kârlılık seviyelerindeki düşüşten bahsedilmektedir. Bu noktada ödülün savunması ise, ödülün amacının kısa dönemde kârlılık artışı sağlamak olmadığı, işletmeyi uzun dönemde daha kuvvetli bir konuma getirmek için oluşturulmuş olduğudur.

Bu eleştirilerle birlikte, MBUKÖ kriterlerini uygulayan pek çok işletme, bazı konularda gelişme kaydettiklerini belirtmiştir. Bunlar arasında en fazla gelişme sağlanan konular; TKY'nin önemini yöneticilerin daha iyi anlaması, iletişim ağını genişletmeleri ve müşterilerin şirkete bağlı hâle getirilmesidir. (Wilson, 1998) Baldrige Kalite Ödülü'nü kazananlar, bunun sonucunda genellikle büyük finansal kazançlar da sağlamışlardır. (Heng and Ahmed, 2000, Wisner and Eakins, 1994) Ayrıca, pazar payı, ürün kalitesi ve performans faktörleri açısından üstünlük gösterdikleri de görülmektedir. (Wisner and Eakins, 1994)

Motorola, kalite uygulamaları sayesinde, 1989-1993 yılları arasında 4,5 Milyar \$ tasarruf sağlamıştır. Aynı zaman dilimi içerisinde ortalama satış fiyatları %20 azalmış, hisseleri %400'den fazla artmıştır. Globe Metallurgical Inc. isimli daha küçük bir işletmede ise yıllık 100 Milyon \$'lık satışta tasarruf 10 Milyon \$'ın üstünde olmuştur. (Leach, 1994)

Yine MBUKÖ'nü kazanan işletmeler, müşteri hizmetlerinde, ürün maliyetinde, ürün güvenilirliğinde, kusurlu oranlarında ve çevrim zamanlarında etkileyici gelişmeler kaydetmiştir. Ayrıca, çalışana verilen kalite eğitiminde artış, birlikte çalışılan

tedarikçi sayısında azalma, garanti maliyetlerinde azalma ve çalışanın üretkenliğinde artış, çok açık bir şekilde fark edilmiştir. (Wisner and Eakins, 1994)

MBUKÖ kriterleri, ödüllerin verilmesi ve başvurulara geri besleme sağlanması için önemlidir. Ödül kriterlerinin A.B.D.'ne rekabet avantajı sağlamak konusunda üç önemli rolü vardır: (Martinez et al., 1997)

1. Uygulama performansını ve süreç yeteneğini artırmak.
2. Temel performans gerekleri hakkında genel bir anlayışa dayanarak, işletme içinde ve işletmeler arasında en iyi uygulamaların paylaşımını ve iletişimi sağlamak.
3. Performansı, planlamayı, eğitimi ve değerlendirmeyi yönetecek bir araç olarak kullanılmak.

Yapılan bir araştırmaya göre, EFQM'in kalite modelinin kullanılmasının en önemli nedenleri; sürekli gelişmeyi sağlamak (%37) ve uluslararası düzeyde tanınmak için yapılması gereken işleri belirleme (%29)'dir. (Wilson, 1998)

Avrupa Kalite Ödülü'nün Mükemmellik Modeli, ISO standartlarının bir çok eksiğine değinmektedir.

Literatürde, İş Mükemmeliyeti modeli ile ilgili eleştiriye yönelik yazılar çok az olmakla beraber, modeli öven yazılar çok fazla bulunmaktadır. (McAdam and O'Neill, 1999)

Avrupa Kalite Yönetimi Kurumu'nun (EFQM) oluşturmuş olduğu iş mükemmelliği modelinin çekici yanı, çok sayıda farklı duruma uygulanabilir olmasıdır. Tanımsal bir yapı olarak model, müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme, katılım, takım çalışması, planlama, süreç yönetimi ve gözden geçirme gibi birçok konuyu tanımlamada faydalı olmaktadır. (Black and Crumley, 1997)

Avustralya Kalite Ödülü (AKÖ), Toplam Kalitenin Avustralya'nın uluslararası rekabetçiliği ve yaşam standardı için hayati olduğunun bir kanıtıdır. (Zink et al., 1997) Hausner ve Arndt, 1998'de Avustralya şirketleri üzerinde yapılan bir araştırmada, Avustralya Kalite Ödülü değerlendirmesine göre yüksek puan almış

işletmelerin, diğer işletmelere oranla daha başarılı olduklarını bulmuşlardır. Bu yazarlar ayrıca, bir işletmenin ödül değerlendirme puanındaki artışın, o işletmedeki en önemli iş sonuçlarının gelişmesi ile kuvvetli bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmışlardır. (Dalrymple, 2000)

Türkiye’de de ödül sahipleri elde ettikleri gelişmelerden memnundurlar. Bu işletmeler, başarı hikayelerini ve elde ettikleri gelişmeleri, diğer işletmelerle ve toplumla paylaşırlar.

Brisa’da, ödül sürecinde yer almanın, toplam kalite konusunda farklı bölümlerde var olan bilgi ve verileri biraraya getirmek, çalışanlarının toplam kalite konusundaki anlayışlarını değerlendirmek, farklı bölümlerde geliştirilen doğru uygulamaları paylaşmak gibi pek çok yararı görülmüştür. (Orçunus, 1993)

İpek Kağıt’ta kalite ödülüne başvurulup finale kalınması sonrasında yönetici ve çalışanların katılımı daha da artmıştır. Benzeri heyecan ve katılım atmosferi 1996’da da yaşanmıştır. Ancak firmanın finale kalamaması nedeniyle bazı kişi ve takımları TKY’ne olan inançları konusunda ikna etmekte zorluk çekilmiştir. Hattâ bazı kişi ve gruplar yönetimi aksi yönde ikna etmeye dahi çalışmışlardır. (Gökçümen, 1998)

İpek Kağıt’ta kazanılan ödül ve sonrasında işletmenin elde ettiği kazançlar şu şekilde sıralanabilir (Gökçümen, 1998):

- Toplam Kalite’nin getireceği değişimden korkan sayısı sıfırlandı.
- Gizlilikler, dokunulmazlıklar, tartışılmaz konular tamamen kalktı.
- Yetkilerinin azalacağından korkan yönetici kalmadı.
- Tüm bilgiler paylaşılr hâle geldi.
- İletişim kanalları sonuna kadar açıldı.
- Herkes eleştirilerini, önerilerini ve uyarılarını hiçbir kaygıya kapılmadan dile getirmeye başladı.
- Çıta yükseldi, büyüme, otomasyon, mekanizasyon vb. projeler ile Avrupa Kalite Ödülü’ne başvuru talepleri tabandan ve büyük bir istek ile gelmeye başladı.

- Hiç kimse var olan tempodan şikayet etmedi ve yapılanları elde edilenlere değer buldu.

Beko T.A.Ş.'nin kalite ödülü yolculuğundan kazandıkları ise şu şekilde listelenebilir (Sokullu, 1998):

- Katılımcılık arttı,
- Müşteri ve çalışan memnuniyeti konusunda hassasiyet daha da gelişti,
- Planlı, programlı çalışma geleneği oluştu,
- Bilgilere kolay ulaşım ve paylaşım sağlandı,
- Topluma katkı anlayışı gelişti,
- Paylaşımcılık ve yardımlaşma duygusunda gelişmeler sağlandı,
- Gözden geçirme alışkanlığı gelişti,
- Çevreye duyarlılık gelişti.

TKY'ni değişim aracı olarak gördüklerini ifade eden Eczacıbaşı, ödülün nihai amaç olmadığını, bir değişim aracı olduğunu vurgulamıştır. TKY'nin iş sonuçlarına olumlu yönde, büyük etkisi olduğunu vurgulayan Eczacıbaşı "Satışta, kârda, verimlilikte büyük artış sağlıyor. Mesela Vitra'da çalışanların memnuniyeti 1999 yılında yüzde 83 artış gösterdi. Takım çalışmalarına katılım oranı yüzde 95'e yükseldi. Herkes 60 saat eğitim alıyor. Müşteri şikayetleri yüzde 30 azalmış. Bunlar çok önemli göstergeler." demiştir. Ayrıca Vitra'nın grubun diğer şirketlerine de örnek olduğunu söyleyen Eczacıbaşı, "Başarısı özendirici etki yaptı. İlk önemli başarıyı kazanan İpek Kağıt oldu. İpek Kağıt, Vitra'ya örnek oldu. Askaynak KOBİ dalında ödül aldı. Her şirketimiz birbirine örnek oluyor ve birbirinden çok şey öğreniyorlar" şeklinde ödülün Eczacıbaşı Grubu için faydalarını açıklamıştır. (KalDer, 2000)

Kalite Ödüllerinin oluşturulması ile gerçekte kimin kazançlı çıktığı konusunda etraflıca düşünmek gerekir. Tabii ki ödül kazanan işletmelerin isimleri herkes tarafından konuşulur hâle gelmiştir. Daha sonra bu firmalar, ödüllerini almış ve isim sembollerinin yanına günümüzün en prestijli sembolü de eklemeye hak

kazanmışlardır. Doğal olarak, bunlarla birlikte ağır yükümlülük de üstlenmişlerdir. Örneğin; ödülü kazanan işletmeler, başarılı performanslarını ve bunu sağlayan stratejilerini diğer işletmelere aktarmak zorundadırlar. Bu da, ödül süreci ile ilgili her soru soran kişiye cevap vermek anlamına gelir.

Bir çok firma, ziyaretçilerin, kendi başarı yollarını detaylı bir şekilde öğrenebilmesi için büyük kaynaklar ayırmıştır. Bunun da firmaya belirli bir maliyeti vardır. Özellikle küçük işletmeler kategorisindeki ödül sahipleri için bu şekilde ortaya çıkan masraflar ciddi sayılabilir. Ancak işletmelerin kendilerinin de henüz sürecin başındayken, kendilerinden daha ileri olan işletmelerin uygulamalarını bu yolla, büyük paralar harcanmadan öğrenebilecekleri düşünüldüğünde, bu maliyetin karşılığı gibi görülebilecek edininin maliyete değdiği düşünülmelidir.

İşletmeler, firma ziyareti yapılmasını ümit ederek ödüle başvururlar. Bu ziyaret sonunda işletmeye gönderilecek değerlendirme raporu onlar için çok önemlidir ve şimdiye kadar kendilerine örnek olmuş işletmelerin uyarılarından çok farklı konular hakkında eleştiri alırlar. Sadece bu bile, işletmelerin gelişimleri ile ilgili yollarını belirlemelerinde kendilerine yardımcı olur.

Tabii ki tüm bu çalışmalar sonucunda işletmelerle birlikte kazanan, o ödülü veren ülkenin kendisidir. (Taylor, 1996)

4.4. Özdeğerlendirme

Özdeğerlendirme, bir işletmenin, kalite ödülü gibi belirli bir kriter kümesine göre kendisini düzenli ve sistematik olarak değerlendirmesi sürecidir. TKY uygulamalarının ölçülmesinde, kalite ödülü kriterleri iyi bir ölçüm aracıdır. Ödül yarışına katılmasalar da bu kriterler ve onlara ait soru listesi, firmaların kendi kendilerini değerlendirmeleri için kullanılabilir. Kendi kendini değerlendirme işi, işletmenin kendi çalışanları ile beraber sistematik ve düzenli bir şekilde topyekün kontrolüdür. (Şekeroğlu, 1996) Değerlendirmeyi yapan kuruluşun kendisi olduğundan, bu sürece özdeğerlendirme denmektedir. (Arat ve Özel, 2000)

Kan basıncı ve kolesterol gibi hayati tehlike işareti veren unsurlar sık ve düzenli olarak kontrol edilse de, tıp uzmanları yine de yılda bir kez genel bir kontrol

yaptırılmasını önermektedir. İşte işletme özdeğerlendirmesi de, bu genel kontrolün gerçekleştirdiği işlevi işletmeler için yerine getirecektir. (Gaucher and Kratochwill, 1996)

Özet olarak özdeğerlendirme;

- Öğrenmek,
- Kuruluşun kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını belirlemek,
- Kuruluşun içinde uygulandığında Toplam Kalite Yönetimi'nin ne anlam taşıdığını anlamak,
- Kuruluşun kalite yolculuğunda ne kadar yolu olduğunu ve diğer kuruluşların nerelerde olduğunu belirlemek için bir araçtır. (Arat ve Özel, 2000)

İşletmelerin kalite çalışmalarında yol alabilmeleri, belirli bir modele ve bu modelin unsurlarını kavramalarına ve hayata geçirmelerine bağlıdır. A.B.D., Avustralya ve Avrupa'da yapılan araştırmalar, özdeğerlendirme süreci için kalite ödülü kılavuzlarının kullanımına büyük bir ilgi olduğunu göstermektedir. (Brown et al., 1999, Caffyn, 1999, Sandholm, 1999, Brown, 1998, Czuchry et al., 1997)

IBM, farklı ülkelerdeki kendisine bağlı tüm işletmelerin özdeğerlendirmesini yapmak için MBUKÖ kriterlerini kullanmaktadır. (Dagnino and de Souza, 1994)

1992'de Shell Brasil Business Unit Automotive Market, ulusal kalite ödülü kriterlerini, özdeğerlendirme modeli olarak Shell'in stratejisine katmıştır. (Dagnino and de Souza, 1994)

Brezilya'nın en büyük havayolu olan Varig, kaliteyi, beş ana amacından biri olarak belirlemiştir. Amaçlarına ulaşp ulaşmadıklarını ölçmek için de, kıyaslama yaparken ulusal kalite ödülü kriterlerini kullanmışlardır. (Dagnino and de Souza, 1994)

Gerek özel gerekse devlete bağlı ulusal ve uluslararası bir çok Brezilya işletmesi, ulusal kalite ödülü kriterlerini özdeğerlendirme yapmak için kullanmaktadır. (Dagnino and de Souza, 1994)

MBUKÖ, yüksek kaliteye ve müşteri tatminine yöneliktir ve TKY kriterlerine dayanır. Diğer işletmelerle yapılacak performans kıyaslamasının ölçüm aracı ve sürekli olarak özdeğerlendirme yapabilme yöntemidir. (Pun et al., 1999)

EFQM'e göre özdeğerlendirme, sistematik bir mükemmellik modeline göre, işletmenin çalışmalarının geniş ve düzenli bir şekilde gözden geçirilmesidir. Değerlendirme süreci, gelişmenin yapılabileceği alanların ve işletmenin kuvvetli yönlerinin, açık bir şekilde görülmesini ve planlanan gelişme hareketlerinin yerine getirilmesini sağlar. İşletmenin, hangi çalışmaların iyi gittiğini, hangilerinin durduğunu ve hangilerinin gelişmesi gerektiğini izleyebilmesine olanak verir. (Pun et al., 1999)

Kalite ödülünün en büyük başarısı, özdeğerlendirme alanındadır. (Bell and Keys, 1998) TÜSİAD-KalDer'in referans aldığı Avrupa Kalite Ödül Modeli, kurumsal özdeğerlendirme modelini esas almaktadır. Kurumsal Özdeğerlendirme Modeli'nin "Ödül Modeli" olarak esas alınmasının nedeni, söz konusu modelin sadece ödüle aday kuruluşlar için değil, tüm kuruluşlar için bir mükemmellik modelini temsil etmesidir. (Arat ve Özel, 2000) Bu nedenle EFQM'in Mükemmellik Modeli, Birleşik Krallık ve Avrupa'da özdeğerlendirmenin ana tetikleyicisi olmuştur. (Wilson, 1998)

Özdeğerlendirme için kalite ödüllerinin kullanımının çeşitli yolları vardır (Brown, 1998):

- Ödül kılavuzlarını almak ve bunları aynen ödüle başvuran işletmeler için tanımlandığı gibi işletme içinde kullanmak.
- Kriterleri ve/veya puanlamayı işletmenin kendine özgü durumu ve amaçlarına göre uyarlayarak kullanmak.
- Mevcut durumdan, dünya çapında bir işletme olmak hedefine ulaşmak için gerekli yolu tanımlamak ve daha uzun bir zaman diliminde atılması gerekli adımları belirlemek.

Genelde yapılan, kalite ödüllerine dayandırılmış kalite kriterlerinin işletmeye özgü değişikliklerle kullanılmasıdır. Bu, işletmenin nerede olduğunun ve nereye yönelmesi gerektiğinin ortaya çıkarılması için faydalı bir yöntemdir ve işletme içerisinde kalitenin tanımının ortaya çıkmasını ve iyi bir iletişim kurulmasını sağlar.

Genelde kalite özdeğerlendirmesi, önemli miktarda zaman ve dikkat gerektirir, dolayısıyla kalite kriterlerinin işletmenin bütünü için bir kılavuz olarak kullanılması amacıyla tüm süreç, mevcut planlama ve gözden geçirme süreciyle ilişkilendirilmelidir. (Brown, 1998)

Ancak işletmeler, kalite ödülü kriterlerini kullanmak suretiyle kendilerini diğer bazı yöntemlerle de değerlendirebilir ve kalite performanslarını izleyebilirler. Örneğin; Steel ve Jennings tarafından ortaya konulmuş olan kalite ölçüm indisi (Quality Measurement Index), bu yöntemlerden birisidir. MBUKÖ kriterleri kullanılarak oluşturulmuş bulunan ve işletmenin kalite gelişimini incelemek için kullanılan bir anket çalışmasıdır. (Bohoris, 1995)

Bazı işletmeler, çeşitli özdeğerlendirme kriterleri ve kalite ödülünün yararı ile ilgili, adım adım ilerleme yaklaşımını (step-by-step approach) destekleyen bir politikaya sahiptirler. Yani süreçler, işletmenin kendi şirket içi ödülleri ile başlar, daha sonra ulusal veya bölgesel ödüllerin kriterlerinden yararlanılarak gelişme sağlanır ve son olarak da AKÖ veya MBUKÖ için formal bir uygulama yapılır. (van der Wiele et al., 1996) Örneğin; Baxter Healthcare, Kodak, Eastman Chemical, Texas Instrument, AT&T, NYNEX, IBM ve Westinghouse gibi işletmelerin firma içi ödül süreçleri vardır. Firmalar, işletme içinde kullanmak üzere geliştirilmiş araçlara ek olarak farklı değerlendirme düzeyleri belirler. Bu düzeyler şu şekilde olabilir (Gaucher and Kratochwill, 1996):

1. Seviye: Performansı değerlendirmek için yöneticiler tarafından düzenlenen tartışmaya dayalı değerlendirme.

Bu seviyedeki değerlendirme hızlıdır. Ayrıca maliyeti de yüksek değildir. Çalışanlar düzeyindeki toplantılarda kişilerden, işletmeye puan vermeleri istenir. Örneğin, üst düzey liderlerin, kalite çabasına kişisel olarak katılımlarını 1-10 ölçeğine göre değerlendirmeleri istenir. Yedi kategorinin herbiri için sorular hazırlanır. Organizasyonel öğrenme, katılımcıların bilgi düzeyleri ve görüşleri ile sınırlıdır ve verilen yanıtlar, sayısal verilerden ziyade kişilerin olaya bakış açılarına bağlıdır.

2. Seviye: Bir özdeğerlendirme aracı kullanmak.

Bu süreç, veri toplanmasını ve çalışanlarla yöneticiler tarafından eleştirileri içeren bir yazılı değerlendirme yapılmasını kapsar. İşletme, dışarıdan bakan bir gözle değerlendirilmediğinden, yazılan rapor nesnel değildir.

3. Seviye: İşletmenin dışarıdan değerlendirilmesi.

Bu süreç, işletme dışından uzmanların eleştirilerini içeren bir yazılı değerlendirmeyi kapsar. Uzmanlar, sadece yazılı belgeleri gözden geçirebilirler veya işletme çalışanlarıyla ve liderlerle bizzat görüşmek üzere işletmeyi ziyaret ederler. Bu tip bir değerlendirme daha nesneldir. Ayrıca bu yöntemle elde edilen geri besleme genellikle daha kapsamlı olur.

4. Seviye: Ulusal ödüle yazılı başvuru.

Bu süreç işletmeye, deneyimli uzmanlar tarafından yapılmış bir değerlendirme ve geri besleme sağlar. Her bir uygulama, yetenekli kalite uzmanları tarafından yüzlerce saat süren incelemeye tâbi tutulur.

Kalite yönetimi özdeğerlendirmesi hakkındaki uluslararası araştırma, yapılan özdeğerlendirmenin yöneticilere, TKY'nin ne olduğunu ve organizasyon için önemini anlamakta yardımcı olduğunu göstermiştir. Çalışma, ayrıca, ödül modelleri ile ilgili belirli bir özdeğerlendirme deneyimine sahip uygulayıcıların %37'sinin, özdeğerlendirmenin iş sonuçları ile pozitif bir ilişki içinde olduğunu söylediklerini ortaya çıkarmıştır. Bu özdeğerlendirmeyi yapan işletmelerin çoğu, bundan sonra ödüle başvurma çabasına girmektense, özdeğerlendirmeyi çok yararlı bir araç olarak kendi başına kullanmayı tercih etmektedir. (Caffyn, 1999)

Özdeğerlendirme sürecinin, eğitim, veri toplama, özdeğerlendirme raporunun hazırlanması, raporun değerlendiriciler tarafından değerlendirilmesi, değerlendirmeye tâbi tutulan birim hakkındaki raporun yönetime sunulması, gelişme hedeflerinin ve faaliyetlerinin tanımlanması ve bunların iş planları ile ilişkilendirilmesi gibi çeşitli adımları bulunmaktadır. (Brown, 1998)

İlk defa bir özdeğerlendirme yapmaya niyetlenen bir firma için verilmesi gerekli birinci karar, kullanılacak modeldir. Başlangıç için AKÖ veya MBUKÖ gibi standart bir model akıllı bir seçimdir. Ancak daha sonraları, firmaya özgü bir iş modeli kullanılması daha iyi olacaktır. Düzenli ve tam bir değerlendirme süreci için bir

değerlendirme rehberi şarttır. Ödüle yönelik özdeğerlendirmelerde, işletmeler normal olarak ödül kitapçığını kullanırlar. Etken kriterler (enablers) söz konusu olduğunda bu tehlikeli olabilir, çünkü özdeğerlendirme için yapılması gerekenleri detaylı olarak açıklayan işletmeye özgü bir rehber ihtiyacı varken, ödül rehberleri genel bir yaklaşım sağlamaktadır. Aslında işletme, planları, normları ve prosedürleriyle modelde belirtilen “Ne?” sorularıyla ilgili birçok “Nasıl?” sorusunun cevabını verir. Böylece özdeğerlendirme, işletme politikalarının doğru uygulanıp uygulanmadığını kontrol etmelidir. (Conti, 1997)

Özdeğerlendirme şirket bütününe tanıtılarak, her birimin kaliteye karşı olan duyarlılığın artırılması ve sürekli gelişmenin sağlanması amaçlanmaktadır. (Wilson, 1998) Herhangi bir düzeyde oluşturulmuş ve uygulanmaya başlanmış bölümsel gelişme planlarının karşısındaki bir tehlike, işletme bütünüünün desteğinden yoksunluğundan dolayı havada kalmasıdır. İşletme amaçlarını desteklemek için var olan bir özdeğerlendirme, işletme vizyonu ve değerleri ile uyum içinde olan hareket planlarının oluşturulmasına yardım etmelidir. İş mükemmelliği modelinin şekillendirdiği üst düzey işletme geliştirme stratejileri iş planlarının içinde yer bulup işletme içinde alt düzeylere kadar yayıldığı gibi, bölümsel özdeğerlendirme süreçleri sonucunda da daha düşük seviyelerde oluşan bilgilerin üst düzeylere ulaşması sağlanacaktır. Gerçek anlamda bir gelişmenin görülebilmesi için, işletme stratejisi ile bölümsel stratejilerin uyumluluğunun sağlanması ve korunması gereklidir. (Black and Crumley, 1997)

Özdeğerlendirme, kaliteyi daha somut bir hâle getirmek ve iş hayatının normal faaliyetleri ile kalite arasında bir ilişki kurabilmek için çok faydalı bir yönetim aracıdır. Özdeğerlendirmenin, salt kalite ödülü almaya yönelik bir süreç olarak algılanmasından ziyade, organizasyonel gelişim, motivasyon, kalite yolculuğuna odaklanma ve kaliteyi stratejik planlama ile birleştirme konularındaki önemiyle düşünülmesi gerektiği konusunda neredeyse evrensel bir fikir birliği vardır. (Brown et al., 1999, Brown, 1998) Örneğin; Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülüne dayalı bir özdeğerlendirme çalışması, işletmenin yeni beceriler kazanmasını, firma içinde ve dışında iletişim ağı oluşturmasını, bütünsel açıdan şirket işlerinin parçalarının birbirlerine nasıl uyum sağladığını anlamasını ve kaliteli müşteri hizmeti ve iş sonuçları açısından şirketin mükemmelle giden yolunun belirlenmesini sağlar. (Stankard, 1991)

Liderler, kalite sistemini ve işletme performansını denetleyerek güçlü ve zayıf yönleri belirleyebilir ve gelişme için daha etkin bir stratejik plan oluşturabilirler. Çoğu zaman işletmeler, büyük bir gelişme çabasıyla işe başlar fakat daha sonra değişimi reddetme aşamasına girip heyecan ve enerjilerini yitirirler. İster işletme içi ister işletme dışı olsun denetimler, yeni bir enerji kaynağı oluşturur ve gelişmeye odaklanılmasını sağlayabilir. (Gaucher and Kratochwill, 1996)

Şirketlerin neden özdeğerlendirmeyi tercih ettiğine bakılması yararlıdır. Bir çok örnek çalışmadan elde edilen kısa bir nedenler listesi şöyledir: (Fountain, 1998)

- Hayatta kalabilmek,
- Rekabet, pazar payı kaybını önlemek,
- Hızlı büyüme ihtiyacı,
- Olumsuz şöhret ve müşteri tatminsizliğini ortadan kaldırmak,
- Kriz yönetimini kolaylaştırmak,
- Radikal değişimin uygulanması gereği (modernleşme de dahil olmak üzere),
- Maliyetleri azaltmak,
- Üretkenliği en büyükmek,
- Gelişme isteği,
- Konusunda lider olma arzusu,
- Dünya çapında bir şirket olma arzusu.

Bu amaçla uygulamaya konulan özdeğerlendirmenin işletmelere sağladıkları da, Conti'nin bir çalışmasında aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Arat ve Özel, 2000):

- Kuruluşun devam eden faaliyetlerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik yapısal ve kapsamlı bir yaklaşım,
- Bireysel algılamaları değil, gerçekleri göz önünde bulunduran bir değerlendirme,

- Tutarlı bir yaklaşım ve uzlaşım sayesinde, kuruluştaki herkesin katılımıyla yapılması gerekenleri saptayan bir araç,
- Toplam Kalite Yönetimi'ni nasıl uygulamaları gerektiği konusunda çalışanları eğitmek için bir araç,
- Çeşitli kalite girişimlerini günlük işlevlerle bütünleştirmekte yol gösterici bir araç,
- Güçlü bir teşhis aracı,
- Batı toplumlarında üzerinde uzlaşım sağlanmış birtakım kriterleri göz önünde tutan objektif bir değerlendirme,
- Periyodik özdeğerlendirme uygulamaları sonucu zamana bağlı olarak ilerlemeyi ölçen bir araç,
- İyileştirmeye açık alanları saptayıp iyileştirme çalışmalarını başlatan bir süreç,
- Kuruluşun bütününde veya sadece bir biriminde ve her seviyede uygulamayı öngören sistematik bir yaklaşım,
- Mükemmelliğe ulaşmak için çalışanları heveslendiren, herkesin katılımını sağlayan ve bu sayede kuruluşa taze kan pompalayan bir araç,
- Kuruluşun içindeki farklı bölümlerde veya daha geniş anlamda diğer kuruluşlarda erişilen mükemmelliği paylaşmak ve yakalamak için yaratılan bir ortam,
- İç ödüllendirmeler ile ilerleme sağlama ve elde edilen başarıları tanıma,
- Kuruluş içinde veya kuruluş dışında kıyaslama için bir araç.

Genelde, özdeğerlendirme prosedürlerini uygulayan işletmeler, ilk iki yılda iyi bir gelişme gösterirler. Ödül kriterleri esas alınarak yapılan değerlendirmelerde, bu süreci ilk defa uygulayacak olan işletmeler ortalama 100 puan alabilirler. İşletmelerin 300 puan düzeyine gelmeleri 3-5 yıl kadar sürer. Üst yönetimin desteği, bu iyileşmenin devamı için çok önemlidir. A.B.D.'nde yapılan bir çalışmaya göre, tam

bu nokta gelişimin önünde bir engel gibi gözükmekte ve işletmelerin üçte ikisi bu engeli aşamayıp gelişme çabalarında başarısız olmaktadır. (Longbottom, 1997)

Bulgular, bir çok işletmenin özdeğerlendirme çalışmalarına, AKÖ'nü temel kriter ve model olarak başladığını göstermektedir. Örneğin, Birleşik Krallık'ta Morrison Yapı Grubu, Avrupa Kalite Yönetimi Derneği'nin modelini kendine uyarlamıştır. Bunun sonucunda, işin bütününe yönelik yaklaşımlarını geliştirmek için 18 temel ölçü ortaya koymuştur. (Robertson, 1997)

United Utilities, Birleşik Krallık'ta bulunan ve mükemmellik açısından dünya çapında olmadığını kabul eden bir işletmedir. Bu işletme, özdeğerlendirmesini yapmak için EFQM modelini kullanarak başlangıçta 200 puanlık bir konumdan kısa sürede 400 puana gelmiştir ve gelişmesini her yıl yaklaşık 50 puanlık artış sağlayacak şekilde sürdürmektedir. Bazı şirket bölümleri, bölgesel kalite ödüllerine başvurmayı planlamaktadır. Şirket yetkilileri, bu durum aynı şekilde devam ederse, United Utilities'in 5 yıl içinde "dünya çapında" bir şirket haline geleceğine inanmaktadır. (Mason, 1997)

Son zamanlarda yapılan bazı çalışmalarda, genelde TKY ile ilişkilendirilen kalite eğitimi, süreç geliştirme ve kıyaslama (benchmarking) gibi özelliklerin çoğunun, genellikle işletmeye büyük bir avantaj sağlamadığı bulunmuştur. Avantaj sağlayan özellikler, açık kültür, çalışanların katılımı ve üst düzey yöneticilerin kendilerini adanmışlıkları gibi formüle edilemeyen, davranışsal ve bir işletmeden diğerine kolay kopyalanamayan özelliklerdir. (Corbett and Rastrick, 2000) Özdeğerlendirme, TKY'nin felsefi unsurlarını (soft issues) da incelerken, yoğun olarak teknik unsurlar (hard issues) ile ilgili olduğu düşünülmektedir. (van der Wiele et al., 1996)

TKY'ni bir kültür olarak benimseyip kalıcı bir şekilde uygulayan şirketlerde finansal performansın ortalamadan daha iyi olduğu yönünde güçlü kanıtlar elde edilmiştir. 1965-85 yılları arasında Japonya'da Deming Ödülü almış şirketlerin aynı zamanda satış ve kârlılıkta da üst sıralarda olduğu, A.B.D.'nde 1988-89'da Baldrige ödülüne başvurup ilk 20'ye giren şirketlerin ekonomik göstergelerinin iyileşmeye başladığı gözlemlenmiştir. (Mungan, 1995) Bundan da anlaşıldığı gibi, ülkelerin kendi özelliklerini ve ihtiyaçlarını dikkate alarak düzenlemiş oldukları kalite ödülü modelleri, doğru uygulandıklarında işletmeleri daima ileriye götürmektedirler.

4.5. Dünyaca Kabul Görmüş Kalite Ödülleri

Kaliteyi özendirmek ve TKY modeli olarak kullanılmak üzere birçok ulusal ve bölgesel kalite ödülü oluşturulmuştur. Bunların içinde en ünlü ve günümüzde en çok kullanılan üç tanesi Japonya'daki Deming Uygulama Ödülü (DUÖ), A.B.D.'ndeki MBUKÖ ve Avrupa Kalite Ödülü'dür. (Bohoris, 1995, Ho, 1998, Puay et al., 1998)

Bir işletme, Japonya, Amerika veya Avrupa'da bulunmasa bile, bu üç mükemmellik modelinden birisi, işletmenin TKY yapısını belirlemek üzere seçilebilir. Bunlara alternatif olarak işletmenin bulunduğu ülkenin kendi ulusal modeli de kullanılabilir. Bu seçim olayı, genellikle işletmenin bulunduğu yere veya eğer varsa bağlı olduğu ana kuruluşa göre olur. AKÖ ve MBUKÖ, puanlandırma konusunda birbirlerinden çok da farklı değillerdir, yani örneğin bunlardan birinden 1000 puan üzerinden 500 alan bir işletme, diğer ödülde de buna benzer bir puan alacaktır. (Ho, 1998)

Bir şirket, coğrafi olarak birkaç farklı bölgede, örneğin, hem Birleşik Krallık, hem Japonya ve hem de A.B.D.'nde faaliyet gösteriyorsa, bu işletme için iş mükemmeliyeti modeli seçimi o kadar kolay olamayacaktır. Özdeğerlendirmenin kullanılmasına bir kez karar verildiğinde, Japonlar bunu Deming prensipleri, Amerikalılar, Baldrige Ödülü prensipleri, Avrupalılar ise Avrupa Kalite Yönetimi Kurumu modeli olarak algılayacaktır. Bütün modellerin avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Fakat uluslararası bir işte, yaklaşım tutarlılığı sağlamak ve sinerji oluşturmak için tek bir seçeneğe karar verilmesi gerekir.

4.5.1. Deming Kalite Ödülü

Kalite ödülleri, takdir belgeleri ve törenler, Japonya'daki kaliteyi özendirmede esas rolü oynamaktadır. Bunların arasında en fazla etkiyi yapan, 1951'de JUSE tarafından oluşturulan Deming Ödülü'dür. Bu ödül aslında, istatistiksel kalite kontrolü teşvik etmek amacıyla konulmuştur. Şimdi ise, işletme genelinde, geniş çaplı kalite kontrol çalışmalarını kapsamaktadır. Deming Ödülleri'nin dört farklı kategorisi bulunmaktadır: Bireylere özgü Deming Ödülü, büyük kuruluşlar için Deming Uygulama Ödülü, küçük kuruluşlar için Deming Uygulama Ödülü, ve işletmenin bir bölümü için Deming Uygulama Ödülü.

Şahıslara verilen Deming Ödülü, Japonya’da kalite devrimi yapan liderlere verilmiştir. 1985’den bu yana, 50 tane Japon kalite uzmanı bu ödülü almıştır. Şirketlere verilen Deming Uygulama Ödülleri, bir şirketin kalite yeterliliğini belgeler. Deming Ödül Komitesi tarafından konulan kriterleri sağlayan herhangi bir işletme bu ödülü alabilir. Kriterler, yönetim politikalarından, kalite çalışmalarını destekleyen organizasyonel sistemler, eğitim ve çıraklık, standartlaştırma, ve istatistiksel yöntemlerin kullanılması amacıyla kalite planlaması ve gelişme için ileriye dönük planlara kadar işin bütün alanlarını kapsamaktadır. Şirketin, Deming Ödülü için yeterlilik başarısı, büyük gazeteler, ulusal radyo ve televizyonda duyurulur. 1984 yılından beri Deming Ödülü’ne Japon olmayan işletmelerin de başvurmasına izin verilmesine rağmen, ödül, üç istisna dışında - ki bunlar Florida Power & Light, Taiwan Tube (Philips) ve Lucent Technology (Güç Bölümü)’dür – tamamen Japon firmaları tarafından alınmıştır. (Ho, 1998)

Deming Uygulama Ödülü, belirli bir yapıya sahip ilk kalite yönetimi modeli örneği olması itibarıyla önemlidir. Uygulamaya konulmasından itibaren Japonya’da belirgin bir kalite gelişimi sağlamış, kalite kontrolden Toplam Kalite Kontrol’e gelmesine önayak olmuştur. (Conti, 1997)

Deming Ödülü, günümüzde iyi bilinen PDCA (Planla, Uygula, Kontrol et, Düzelt) çemberini mükemmel uygulayan işletmelere verilmektedir. İşletmenin etkinliği; plan (politika, yönetim ve organizasyon, eğitim ve yayılma), uygulama (kâr yönetimi ve maliyet kontrolü, süreç standardizasyonu ve kontrolü, kalite güvencesi vb.), sonuçlar ve geleceğin planlanması açılarından incelenmektedir.

Bu ödüle göre yapılan değerlendirmenin amacı, kalite güvencesi politika ve faaliyetlerini, işletme bütünündeki kalite kontrol faaliyetlerini ve istatistiksel tekniklerin uygulanması ve kalite çemberleri sonucunda elde edilen kalite gelişimi, üretkenlik artımı, maliyet düşümü, satış ve kâr artışı gibi sonuçlar bütününü değerlendirerek, bir işletmenin TKK’ü ne kadar iyi uyguladığının bulunmasıdır. (Bohoris, 1995)

Japonya’da bir de en az beş yıl önce Deming Ödülü’nü almış kuruluşların başvurabilecekleri Japon Kalite Kontrol Madalyası verilmektedir. Buradaki düşünce;

şirketleri, Deming Ödülü'nü aldıktan sonra da kalitelerini geliştirmeye devam etmeleri için teşvik etmektedir. (Box et al., 1988)

4.5.2. Avustralya Kalite Ödülü

Avustralya Kalite Ödülü, toplam kalitenin elemanlarını tamamen kapsar. (Zink et al., 1997) Bu nedenle, bazı uzmanlar tarafından TKY yaklaşımları itibariyle MBOOKÖ veya AKÖ ile kıyaslandığında, onlardan daha iyi olduğu söylenmektedir. İyi bir şekilde sunulmuş ve geniş bir şekilde formüle edilmiştir. Bu yüzden de detaylı bir açıklamaya veya yoruma ihtiyaç duymaz. Bu kesinlikle büyük bir uygulama avantajıdır. (Zink et al., 1997)

Avustralya Kalite Ödülü'nü almak için bir kuruluş dört yönden incelenir (Zink et al., 1997):

1. Yaklaşım - Kriterlere ulaşmak için izlenilen yöntemleri ve kullanılan araçları içerir. İşletmenin, süreçleri ile ürün ve hizmetlerinin kalitesini artırmak konusundaki yeteneğini tanımlar.
2. Yayılma veya entegrasyon - Yaklaşımın ilgili alanlarda ne kadar uygulandığı ile ilgilidir. Yaklaşımın yönetim sistemi ve günlük işlemlerle nasıl birleştirildiğini gösterir.
3. Sonuçlar veya çıktılar - İşletmenin performansını değerlendirir. Değerlendirme, başvuran işletmenin hedefleri ve rakipler ve kıyaslama yapılan diğer şirketlerin başarısı ile sonuçların karşılaştırılması şeklinde yapılır.
4. Gelişme - Verimlilik ile ilgili yöntemleri ve katılım seviyesini analiz eder.

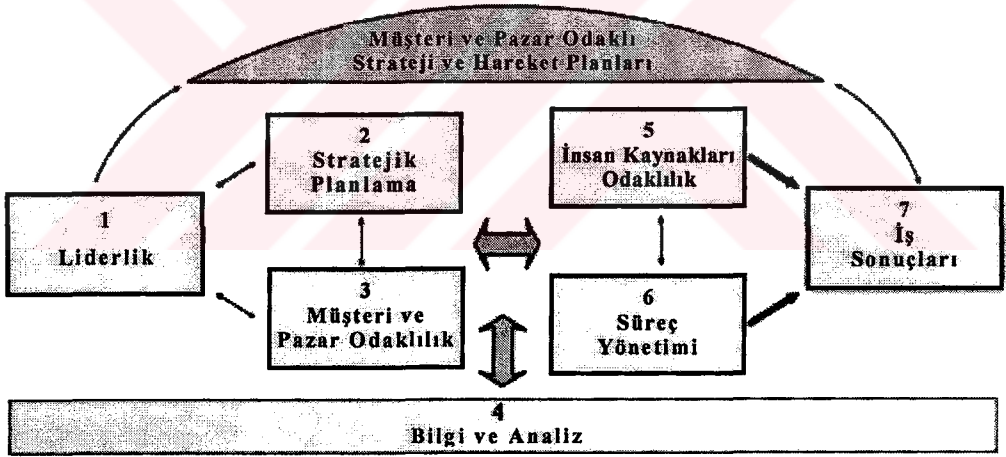
Avustralya Kalite Ödülü modelinde içerik ve iş mükemmelliği gerekleri 7 sınıfta toplanmıştır. (Zink et al., 1997) Bu yedi sınıf;

- i) Liderlik,
- ii) Strateji, politika ve planlama,
- iii) Bilgi ve analiz,

- iv) İnsanlar,
- v) Müşteri odaklılık,
- vi) Süreç, ürün ve hizmetlerin kalitesi ve
- vii) Sonuçlardır.

4.5.3. Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü

Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü (MBUKÖ), 1987 yılında konulmuş olan ve her yıl verilen, A.B.D.'nin ulusal kalite ödülüdür. Amacı, kalite bilincini ve kalite mükemmeliyetinin gereklerine yönelik anlayışı geliştirmek, Amerikan işletmelerinin kalitede geldikleri yeri göstermek ve başarılı kalite stratejilerinin yayılmasını sağlamaktır. Her yıl, her bir kategoride en fazla iki ödül verilebilir. (Bohoris, 1995) Bu ödüller ile ilgili değerlendirmeye temel oluşturan Performans Mükemmelliği Modeli, Şekil 4.1'de yer almaktadır.



Şekil 4.1. MBUKÖ Performans Mükemmelliği Modeli

MBUKÖ'nün birçok faydasından biri de, ödül değerlendirme kriterlerinin kısa dönemde ödüle başvuracak sınırlı sayıda işletme dışında da yaygın bir şekilde kullanıldığına kanıt oluşturmalarıdır. Bu, özdeğerlendirme çağının başlangıcı olmuştur. (Conti, 1997)

Endüstri, Baldrige heyetindeki 250'nin üstünde uzman tarafından oluşturulan kriterleri bir gelişme planı olarak açıkça kabul etmiştir. (Peter, 1992)

Şirketler, Baldrige kriterlerine göre performans mükemmelliğine ulaşmak için gerekli temel unsurların yer aldığı bir rapor ile ödüle başvururlar. En fazla sekiz kişiden oluşan Baldrige değerlendirme grubu, finalistlere, üç ile beş gün arası süren fabrika ziyaretleri yaparlar. Dokuz üyesi bulunan jüri kurulu, daha detaylı incelemeler sonunda, finalistleri ödül için önerir.

Ödül ilk olarak ortaya konulma aşamasındayken, bir çok farklı insanın kalite kavramları ve kriterleri ile işe başlanmış ve bunlara bütünsel yollarla bakmaya çalışılmıştır. (Bell and Keys, 1998, Dellana and Hauser, 1999) Çeşitli toplulukların ihtiyaçlarını yeteri kadar yansıtabilecek bir modele ulaşmak istenilmiştir. (Bell and Keys, 1998)

Bu süreç sırasında, kalitenin müşteri tarafından tanımlanan ve müşteri tatminine yönelik olan, daha az bilimsel ve fazlasıyla teknik olmayan tanımının yanında olunmuştur. Kuvvetle savunulan olgu, kalitenin müşteri algılamaları ile belirlendiğidir. Bunun için teknik gelişme, gelinecek son nokta değil, sadece doğru yönde atılmış bir adım olarak algılanmaktaydı.

Eğer işletmelere reçeteler verilseydi, ya da kıyaslama yapmak üzere belirli uygulamalar sunulsaydı bu, sonuçta onlara “İşte ödülü almanız için yapmanız gerekenler... Sizi buna göre değerlendireceğiz. Dediğimizi yaptınız mı?” demek olurdu. Halbuki NIST bir devlet kurumu olduğu için işletmelere izlemeleri gereken yolları tam olarak söyleyemezdi. Çünkü, reçetelerin olduğu sistemlerde, bu reçetenin işe yaramayacağı bir örnek bulmak hiç de zor değildir. (Bell and Keys, 1998)

Baldrige direktörü, Reimann, sürekli gelişmenin, ödül kazanmak isteyen şirketlerde olduğu kadar Baldrige sürecinde de görüldüğünü belirtmiştir. Reimann, şu şekilde bir açıklama yapmıştır: “Denetleyicilerden gelen raporları inceliyoruz, fabrika ziyaretleri yapıyoruz ve bu işlemleri iteratif bir şekilde uyguluyoruz. Her sene, bir süreçte neyin daha önemli olduğu konusunda daha iyi bilgi sahibi oluyoruz.” (Zemke, 1991) Politikacıların ve hükümetlerin bu kadar hızlı değiştiği bir dünyada, MBUKÖ programının bu denli kuvvetli kalabilmesinin sebebi, dinamik bir yapıda olmasıdır. (Bemowski, 1996)

Baldrige programı, Toplam Kalite Yönetimi'ne, yaratıcılarını bile şaşırtacak kadar büyük ilgi toplamıştır. Minnesota, New York ve North Carolina'da; işyerlerinde, üniversitelerde, ticari kuruluşlarda ve işletmelerde onlarca eyalet düzeyindeki programda, kalite geliştirme sistemi olarak Baldrige tabanlı kalite ödül programlarının kriterleri uygulanmaktadır. Ayrıca seminerlerle, kitaplarla ve sempozyumlarla bu ödüle olan ilginin çoğalmasa sağlanmaktadır. Hattâ şirketlerin Baldrige kriterlerine göre özdeğerlendirme yapabilmelerine yardımcı olacak yazılımlar mevcuttur. (Peter, 1992)

Baldrige ödülünü alan şirketlerin uyması gereken kurallar şöyledir:

- Ödülü alan işletmeler diğer şirketlerin kalite yönetimlerini geliştirmelerine yardım etmeyi kabul etmiş olmalıdır,
- Aldıkları bu ödülü yaptıkları reklamlarda kullanabilirler,
- Ödülü alan bir işletmenin aynı kategoride beş yıl boyunca bir defa daha ödül alması mümkün değildir.

Baldrige ödülü için inceleme süreci; baş vuran şirketlerin nasıl gözden geçirildiği, finalistlerin nasıl seçildiği ve kazananların nasıl belirlendiği, aşağıdaki adımlarda özetlenmiştir: (Zemke, 1991)

Adım 1: Şirketler, ödüle baş vurup vuramayacaklarını anlamak amacıyla bir uygunluk belirleme formu sunarlar.

Adım 2: Ödüle baş vurmaya uygun olan şirketler, 75 sayfalık detaylı bir başvuru formunu doldururlar.

Adım 3: Başvurular; üyeleri NIST'te çalışan üst düzey denetçilerin seçtiği ve eğittiği kişilerden oluşan (sanıldığı gibi ASQC üyelerinden değil) İnceleme Heyeti'ne gönderilir. Bu heyet, yapılan başvuruları puanlandırır.

Adım 4: Yüksek puan alan başvurular, daha detaylı bir şekilde değerlendirilmek üzere ikinci bir jüriye gönderilir.

Adım 5: Dokuz kişiden oluşan jüri topluluğu, ikinci jüri tarafından puanlandırılmış şirketleri alınan notlara göre sıralandırır ve fabrika ziyareti yapılacak işletmeler belirlenir.

Adım 6: Bir NIST üyesi, bir üst denetçi ve beş denetçiden oluşan bir kurul, fabrika ziyareti yaparak, finalistlerin başvuru belgelerinde yazılı olan husuların doğru olup olmadığı kontrol eder.

Adım 7: Denetleyici kurul, jüri üyelerine sunulmak üzere fabrika gözlemlerini ve ödül verilip verilmemesi konusundaki görüşlerini belirttikleri bir rapor sunar.

Adım 8: Jüri üyeleri ödül verilmesine karar verdikleri işletmeleri NIST'e, NIST de Ticaret Bakanı'na sunar.

Adım 9: Ödülü kazananlar ve kazanamayanlar belirlenir ve ilan edilir.

Adım 10: Kazanan şirketlerin Genel Müdürleri, Amerika Birleşik Devletleri Başkanı'ndan ödülü almak üzere Washington'a giderler.

Eleştirilerde, ödüle başvurmanın çok maliyetli olduğu, yüksek ücretli danışmanlar kullanılarak satın alındığı ve büyük şirketlerin lehine olduğu konusunda şikayetler yer almaktadır. Tartışmayı daha da ileri götürerek, Baldrige'in gerçek finansal performansı ölçmediğini, hak etmeyen işletmelere ödülün verildiği ve Amerikan endüstrisinin kalitesini geliştirebilecek çok az işletmenin bu yarışa katıldığını savunanlar da vardır. (Peter, 1992) Baldrige kriterleri hakkında yapılan bir diğer şikayet, hizmet sektöründeki şirketlere karşı yanlı olmasıdır.

Şüphe yok ki bu eleştiriler bazı gerçekleri içermektedir fakat kuvvetli karşı fikirler de bulunmaktadır. Yüksek ücretli danışmanlar tabii ki Xerox ve IBM şirketlerinin Baldrige ödülü almasına yardımcı olmuşlardır fakat 1991'de Intel firmasının kazanmasını sağlayamamışlardır. Dahası, 1991'de ödülü kazanan Zytec firması ve Marlow Industries büyük şirketler grubuna dahil değildirler. (Peter, 1992)

MBUKÖ kriterleri 1997 yılında yeniden düzenlenirken tasarımcıları, kriterlerin mevcut düşünce tarzını yansıtmaya devam ettiğinden emin olmak istemişlerdir. Bu yüzden iki yıllık bir düzeltme döngüsü oluşturulmuştur. Bu süreci, ödül programının yöneticisi olan NIST idare eder. Düzeltme süreci, kriterlerin ve süreçlerin

geliştirilmesine yönelik girdiler elde etmek amacına yönelik bir anket ile başlar. Anket, geçmişteki ve günümüzdeki MBUKÖ idarecilerine, hakemlerine, muayenecilerine ve ödüle başvuranlara, ayrıca bunu talep eden herkese gönderilir. Anketten elde edilen girdilere dayanarak NIST'in Geithersburg, MD'deki merkezinde yapılan yıllık geliştirme günündeki odak grupları için başlıklar belirlenir. Odak gruplarında yapılan tartışmalar, kriterlerin ve süreçlerin geliştirilmesi için anahtar tavsiyeler oluşturulmasını sağlarlar. Yenilenecek kriter ve süreçlerin ilk taslağı, bu tavsiyeler göz önüne alınarak belirlenir. Bu ve takip eden taslaklar, eleştirileri için hakemlere, idarecilere ve ödüle gerçek anlamda katkıda bulunmuş kişilere gönderilir. Tüm yorumlar dikkate alınır ve değişikliklere yönelik son karar NIST tarafından verilir. (Bemowski, 1996)

Japon şirketleri, W. Edward Deming ve Joseph M. Juran gibi kalite üstatlarının TKY öğretilerini uzun süredir uyguluyor olsalar da, Reimann, "1987'den önce ABD'nde tek bir TKY tanımı yoktu" demiştir. Şu anda ise bu tanım vardır. Lisle'deki kalite başkanı, IL-based Molex INC. ve ilk Baldrige denetleyicisi Clark Craig bu konuda "Baldrige, kalite profesyonellerinin yapamadığını yapmış ve üst yönetimin ilgisini çekmiştir" demiştir. (Peter, 1992) İşletmelerin TKY yaklaşımlarındaki başarılarını ve performanslarını ölçmek konusundaki rolü ve gerek içerik gerekse yöntem bakımından geçerliliği kanıtlanmış olan (Pannirselvam et al., 1998, Wetzel and Maul, 1996) Baldrige'in etkisi küresel bir hâle dönüşmüştür.

4.5.4. Avrupa Kalite Ödülü

AKÖ, her yıl, sürekli gelişmeyi kalite yönetimi süreçlerinin temeli olarak bu konuda mükemmelliğe ulaşmış işletmelere verilir. 4 ana kategorisi mevcuttur (EFQM, 2001):

- Firmalar,
- Firmaların işlemleri yürüten birimleri,
- Kamu sektörü işletmeleri, ve
- KOBİ'ler.

EFQM ayrıca, ödül sahibi olamamış ama kendi kategorilerinde yüksek sonuçlar sergilemiş işletmelere de başarı ödülü (prize) verir.

Mükemmellik Modeli'nde amaç; kuruluşun süreçlerinin, politika ve stratejilerinin, çalışanlarının ve kaynaklarının uygun bir liderlik anlayışıyla yönetilerek; müşteri ve çalışanlarının memnuniyetini sağlaması, toplum üzerinde olumlu etkiler bırakması ve iş sonuçlarında başarıya ulaşmasıdır. (Yazıcı, 2000)

Bu modeli temel olarak alan AKÖ'nün amacı ise, kalitenin küresel rekabet avantajı sağlayacak bir strateji olarak kabul edilmesini hızlandırarak ve kalite geliştirme çabalarına destek vererek Batı Avrupa işletmelerinin dünya pazarlarındaki rekabet gücünü artırmaktır. (Bohoris, 1995) AKÖ modelinin dayandığı temel, tüm işletmeyi ve onun çeşitli faaliyetlerini göz önüne alacak şekilde TKY'nin geniş çaplı olarak tanımlanmasını kapsar.

EFQM'e göre başarılı olmak isteyen tüm işletmeler, bulundukları sektör, büyüklükleri, yapıları ve gelişmişlik düzeyleri ne olursa olsun, uygun bir kalite sistemine gerek duyarlar. (EFQM, 2001) EFQM'in Mükemmellik Modeli, işletmelerin bu başarıyı sağlayabilmeleri için kullanabilecekleri, mükemmellik yolunda bulundukları yeri bulmalarını, olmaları gereken nokta ile aralarındaki mesafeyi belirlemelerini ve bu mesafeyi kapatmak için çözümler üretmelerini sağlayan uygulamaya yönelik bir araçtır. EFQM, gerek Avrupa içinden gerekse Avrupa dışından iyi uygulamaları gözden geçirmek yoluyla, modeli sürekli olarak günceller. Bu sayede modelin dinamik olması ve modern yönetim anlayışları ile uyum içinde olması sağlanmış olur.

EFQM, mükemmelliğe ulaşmak için birbirinden farklı yolların izlenebileceğini düşündüğü için, mükemmellik modelini katı ve değişmez kurallar bütünü halinde sunmamıştır. Buna karşın modelde, bazı ana kavramların da altı çizilmiştir. Bu kavramlar şu şekilde açıklanabilir: (EFQM, 2001)

Sonuçlara Yönelik Olma (Results Orientation): Mükemmellik, tüm paydaşların (çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, genel olarak toplum ve tabii ki hissedarlar) ihtiyaçlarının dengeli bir şekilde karşılanmasına bağlıdır.

Müşteri Odaklılık (Customer Focus): Müşteri, ürün ve hizmet kalitesi konusunda son karar vericidir. Müşteri bağlılığı, onları işletmenin müşterisi olarak tutma ve pazar payının artırılması en kolay olarak mevcut ve gelecekteki müşterilerin ihtiyaçlarına odaklanmakla sağlanır.

Liderlik ve Amacın Tutarlılığı (Leadership & Constancy of Purpose): İşletmedeki liderlerin tutumları, o işletmenin amacının açık ve değişmez bir şekilde tanımlanmasını ve işletme ile çalışanlarının kendilerini geliştirebilecekleri bir ortam yaratılmasını sağlar.

Süreçlere ve Olgulara Göre Yönetim (Management by Processes & Facts): İşletmeler; birbirleriyle ilişkili tüm faaliyetler anlaşılıp sistematik bir şekilde yönetildiğinde ve işlemler ile planlanmış geliştirmelere ilişkin kararlar paydaşların da kabullerini içeren güvenilir bilgilere dayandırıldığında işlerini daha etkin bir şekilde yürütürler.

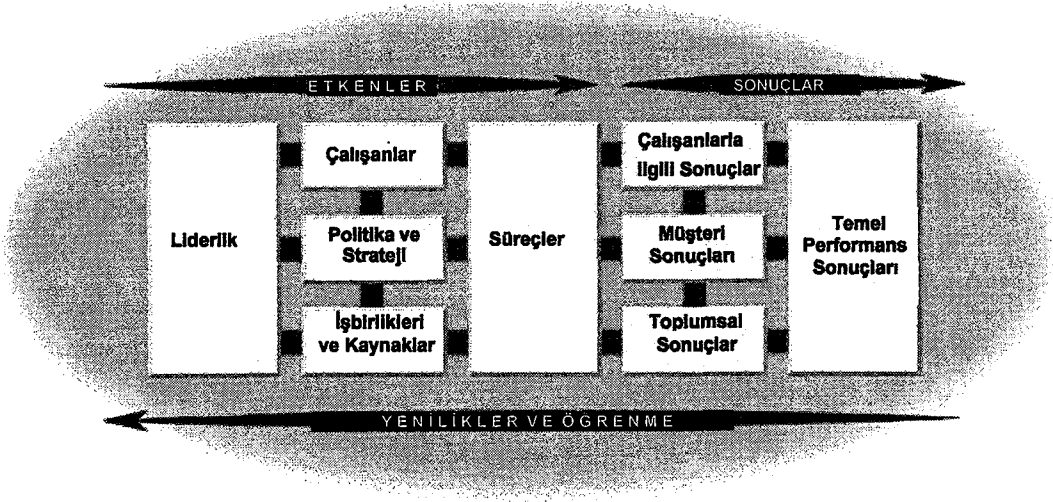
Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı (People Development & Involvement): Bir işletmedeki çalışanların potansiyelleri ancak, herkesin katılımını yüreklendiren paylaşılan değerler ve güven ile yetkilendirmeye dayalı bir kültürün mevcudiyeti durumunda tam anlamıyla kullanılabilir.

Sürekli Öğrenme, Yenilikçilik ve İyileştirme (Continuous Learning, Innovation & Improvement): İşletmenin performansı, sürekli öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirmeyi içeren bir kültür içinde, bilginin yönetilmesi ve paylaşılması sayesinde en yüksek düzeye ulaşır.

İşbirliklerinin Geliştirilmesi (Partnership Development): Bir işletme ortaklarıyla güven, bilginin paylaşımı ve entegrasyona dayalı karşılıklı faydanın en büyüklenebilir şekilde bir ilişki kurduğunda, daha etkin çalışır.

Toplumsal Sorumluluk (Public Responsibility): İşletmenin ve çalışanlarının uzun dönemli çıkarları, ancak ahlaki bir yaklaşımın izlenmesi ve toplumdaki kural ve beklentilerin aşılması ile en büyüklenebilir.

EFQM Mükemmellik modelinde 5 tanesi etken (enabler), 4 tanesi sonuç (result) olmak üzere 9 kriter vardır. Etkenler, bir işletmenin neler yaptığı ile, sonuçlar ise işletmenin elde ettikleriyle ilgilenmektedir. Şekil 4.2’de yer alan modelde oklar, modelin dinamik yapısını vurgulamaktadır.



Şekil 4.2. EFQM İş Mükemmelliği Modeli (EFQM, 2001)

Bu modelde yer alan kriterler şu şekilde özetlenebilir: (EFQM, 2001)

1. **Liderlik:** Liderlerin misyon ve vizyona ulaşılmasını nasıl sağladıkları, uzun dönemli başarı için gerekli değerleri nasıl geliştirip uygun faaliyet ve davranışlar yardımıyla işletmeye yerleştirdikleri ve işletmenin yönetim sisteminin geliştirilip uygulanmasıyla nasıl ilgilendikleridir. Şu alt kriterlerden bahsedilmelidir:
 - a. Liderler misyonu, vizyonu ve değerleri oluşturur ve Mükemmellik kültürü için örnek teşkil ederler.
 - b. Liderler, işletmenin yönetim sisteminin oluşturulması, uygulanması ve sürekli geliştirilmesi konularıyla kişisel olarak ilgilenirler.
 - c. Müşterilerle, ortaklarla ve toplumun temsilcileriyle liderler ilgilenir.
 - d. İşletmenin çalışanlarını liderler motive eder, destekler ve takdir eder.
2. **Politika ve Strateji:** İşletmenin misyonuna ve vizyonuna, paydaşlara odaklanmış açık bir strateji ve buna uygun politika, plan, amaç, hedef ve süreçler yardımıyla nasıl ulaşılabileceği. Şu alt kriterlerden bahsedilmelidir:
 - a. Politika ve strateji, paydaşların bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçları ve beklentilerine dayandırılmalıdır.

- b. Politika ve strateji, performans ölçümlerinden elde edilen bilgilere, araştırmaya, öğrenme ve yaratıcılıkla ilgili faaliyetlere dayandırılmalıdır.
 - c. Politika ve strateji oluşturulmalı, gözden geçirilmeli ve güncelleştirilmelidir.
 - d. Politika ve strateji, anahtar süreçler aracılığıyla yayılmalıdır.
 - e. Politika ve strateji herkese iletilmeli ve uygulanmalıdır.
3. Çalışanlar: İşletmelerin bilgiyi nasıl yönettiği, geliştirdiği ve yaydığı ve çalışanların potansiyelini bireysel, takım bazında ve işletme bütününde nasıl tam olarak kullandıkları, bu faaliyetleri işletme politikasını ve stratejisini destekleyecek ve süreçlerin etkin bir şekilde işlemlerini sağlayacak şekilde nasıl planladıkları. Şu alt kriterlerden bahsedilmelidir:
- a. İnsan kaynaklarının planlanmalı, yönetilmeli ve geliştirilmelidir.
 - b. Çalışanların bilgi ve yeteneklerini tanımlanmalı, geliştirilmeli ve güçlendirilmelidir.
 - c. Çalışanların katılımı sağlanmalı ve çalışanlar yetkilendirilmelidir.
 - d. Çalışanlarla işletme arasında bir iletişim olmalıdır.
 - e. Çalışanlar ödüllendirilmeli, takdir edilmeli ve kendileri ile ilgilenilmelidir.
4. İşbirlikleri ve Kaynaklar: İşletmenin politika ve stratejisini desteklemek ve süreçlerini etkin bir şekilde işletmek amacıyla, işletme dışındaki kişi ve kuruluşlarla işbirliklerini ve iç kaynaklarını nasıl planladığı ve yönettiği.
- a. Firma dışındakilerle işbirlikleri yönetilmelidir.
 - b. Finansman yönetilmelidir.
 - c. Binalar, araçlar ve malzemeler yönetilmelidir.
 - d. Teknoloji yönetilmelidir.
 - e. Haber ve bilgiler yönetilmelidir.

5. Süreçler: İşletmenin, politika ve stratejisini desteklemek ve müşterileri ile diğer paydaşları tamamen tatmin edip onlar için değer yaratmak amacıyla, süreçlerini nasıl tasarlayıp yönettiği ve geliştirdiği. Şu alt kriterlerden bahsedilmelidir:
 - a. Süreçler sistematik olarak tasarlanmalı ve yönetilmelidir.
 - b. Gerektiğinde süreçler, müşterileri ve diğer paydaşları tamamiyle tatmin edip onlar için değer yaratacak şekilde yenilenerek geliştirilmelidir.
 - c. Ürün ve hizmetler müşteri ihtiyaçları ve beklentilerine göre tasarlanmalı ve geliştirilmelidir.
 - d. Ürün ve hizmetler üretilmeli, ulaştırılmalı ve gerektiğinde bakımı yapılmalıdır.
 - e. Müşteri ilişkileri yönetilmeli ve geliştirilmelidir.
6. Müşteri Sonuçları: İşletmelerin dış müşterileri ile ilgili elde ettikleri. Şu alt kriterlerden bahsedilmelidir:
 - a. Algı ölçüleri.
 - b. Performans göstergeleri.
7. Çalışan Sonuçları: İşletmelerin, elemanları ile ilgili ulaştığı nokta. Şu alt kriterlerden bahsedilmelidir:
 - a. Algı ölçüleri.
 - b. Performans göstergeleri.
8. Toplumsal Sonuçlar: İşletmenin yerel, ulusal ve uluslararası anlamda toplum için yaptıkları. Şu alt kriterlerden bahsedilmelidir:
 - a. Algı ölçüleri.
 - b. Performans göstergeleri.
9. Temel Performans Sonuçları: İşletmenin planlanmış performansına ne kadar ulaştığı. Şu alt kriterlerden bahsedilmelidir:

a. Temel performans çıktıları.

b. Temel performans göstergeleri.

İşletmelerin Mükemmellik Modeli'ne göre değerlendirilmeleri için EFQM, Pathfinder Kartı ve RADAR Puanlama Matrisi adlı iki yöntem sunmuştur. (EFQM, 2001)

RADAR mantığı, Mükemmellik Modeli'nin merkezinde yer almaktadır. RADAR kelimesi, İngilizce beş kelimenin baş harflerinden oluşur. Bu kelimeler;

Results (Sonuçlar),

Approach (Yaklaşım),

Deployment (Yayılım),

Assessment (Değerlendirme) ve

Review (Gözden geçirme) kelimeleridir.

Bu mantığa göre bir işletme;

- Politika ve strateji belirleme sürecinin bir parçası olarak, hedeflediği sonuçları belirlemelidir. Bu sonuçlar, işletme performansını hem finansal hem de işlemsel açıdan içerir ve hissedarların yaklaşımlarını da dikkate alır.
- Hem şu anda hem de gelecekte istenilen sonuçlara ulaşılması için gerekli olan yaklaşımları planlayıp geliştirmelidir.
- Yaklaşımların tam olarak uygulanması için gerekli yayılımı yerine getirmelidir.
- Ulaşılan sonuçları ve süregelen öğrenme faaliyetlerini izleme ve analiz etme yoluyla, kullanılan yaklaşımları değerlendirmeli ve gözden geçirmelidir. Bu değerlendirmelere dayanarak, gerektiğinde gelişmeler tanımlanmalı, öncelikler belirlenmeli, planlanmalı ve uygulanmalıdır.

Bu modeli bir işletmede özdeğerlendirme gibi bir amaçla kullanırken, her etken alt kriteri için RADAR mantığının Yaklaşım, Yayılım, Değerlendirme ve Gözden geçirme elemanları, her sonuç alt kriteri için ise Sonuç elemanı kullanılır.

Pathfinder kartı, gelişmeye yönelik fırsatların belirlenmesi ve gelişme planları yapılmasına yardım etmek için kullanılan bir özdeğerlendirme aracıdır. Bu bir puanlama aracı değil, özdeğerlendirme sırasında cevap verilemesi gerekli bir dizi soru içeren bir yöntemdir. Hem kriterler hem de alt kriterler için kullanılabilir. Pathfinder kartı, EFQM Mükemmellik Modelinin merkezinde yer alan RADAR mantığına dayanmaktadır. Yapılması gerekenleri tam olarak tanımlayıp kesin şartları süren bir liste değil, işletmelere mükemmellik yolunda izlemeleri gerekli yolu gösteren bir rehberdir. Bu aracı kullanmak için öncelikle bir kriter seçilir ve arkasından ilgili etken veya sonuç bölümündeki sorular sorulur. Olması gereken ile mevcut durum arasında bir farklılık görüldüğünde, geliştirme faaliyetleri için bu konu üstüne yoğunlaşılır.

AKÖ yarışmasında son yıllarda Türk şirketleri de büyük başarılar elde etmişlerdir. Brisa, Beksa ve Beko kendi kategorilerinde EFQM büyük ödülünü (award), Netaş ise birkaç defa küçük ödülü (prize) almıştır.

4.6. Kalite Ödülleri Arasındaki Belli Başlı Farklar

Bazı ulusal kalite ödüllerinin önemli özellikleri, ana yapı olarak Puay ve arkadaşlarının çalışması (Puay et al., 1998) alınacak şekilde aşağıda sıralanmıştır:

- Malcolm Baldrige ödülü kriterleri, dört basit bileşenin içinde yer alan yedi kategoriye ayrılır. Bu dört bileşen: Yönlendirici (liderlik), sistem (bilişim ve analiz, stratejik kalite planlama, insan kaynakları geliştirme ve yönetimi ile süreç kalitesi yönetimi), ölçüler (kalite ve operasyonel sonuçlar) ve hedef (müşteri odaklılık ve müşteri tatmini). (Laszlo, 1996) Değerlendirme süreci, ister imalat ister hizmet sektöründen olsun, her büyüklükte, her iş kolunda ve konuda çalışan bütün işletmelerin değerlendirilmesine izin verecek şekilde tasarlanmıştır. MBUKÖ ile her yıl her ödül alanında en fazla ikişer işletme ödüllendirilir.
- Avrupa Kalite Ödülü, 1992'de Avrupa Kalite Yönetimi Kurumu (European Foundation for Quality Management) tarafından ortaya çıkartılmıştır. Ödüllendirme sürecinde dokuz kriter vardır: Liderlik, politika ve strateji, çalışanlar, işbirlikleri ve kaynaklar (finansal, bilgi, malzeme, teknolojinin uygulaması), süreçler (tanımlama, yönetim, parametrelerin gözden geçirilmesi,

buluşlar ve yaratıcılıkla ilerleme, uygulama ve faydaların değerlendirilmesi), müşteri sonuçları, çalışanlarla ilgili sonuçlar, toplumsal sonuçlar ve temel performans sonuçları.

Avrupa Kalite Ödülü'nün biri küçük ödül (prize), biri büyük ödül (award) olmak üzere iki kategorisi vardır. Küçük ödül, sürekli iyileştirme alanındaki ana sistemlerinin yönetiminde mükemmellik sergileyen işletmelere verilirken, büyük ödül ise Avrupa'da TKY'ni en başarılı olarak uygulayan kuruluşa verilir.

- Birleşik Krallık Kalite Ödülü, 1994 yılında İngiliz Kalite Kurumu tarafından vermeye başlanmıştır. Özel sektörden, kamu sektöründen ve gönüllü kuruluşlardan arzu eden bütün işletmelere açıktır. 251 ve daha fazla çalışanı bulunan iş yerleri veya yan kuruluşları, 250 veya daha az çalışanı olan iş yerleri, 251 veya daha fazla çalışanı olan kamu sektörü kuruluşları veya gönüllü kuruluşlar ve son olarak da 250 veya daha az çalışanı olan kamu sektörü kuruluşları veya gönüllü kuruluşlar olmak üzere 4 kategorisi vardır. Başvuru sahipleri Birleşik Krallık içerisinde en az üç yıldır faaliyette olmalı ve çalışanları ile varlıklarının en az yüzde ellisi Birleşik Krallık sınırları içinde denetlenebilir şekilde olmalıdır. Yalnızca en yüksek iş mükemmelliği seviyesinde olduklarını gösteren işletmeler bu ödülü almaya hak kazanırlar.
- İsveç Kalite Ödülü 1992 yılında vermeye başlanmıştır. İmalat ve hizmet sektörlerindeki işletmeler veya gerek özel gerekse kamu sektörlerindeki işletmelerin bölümleri bu ödüle başvurabilirler. 200 veya daha fazla çalışana sahip büyük işletmeler ve 200'den az çalışana sahip küçük işletmeler olmak üzere iki ödül kategorisi vardır. Her kategoride hiç ödül sahibi olmayabileceği gibi, birden fazla ödül sahibi de bulunabilir.
- Yeni Zelanda Ulusal Kalite Ödülü ilk olarak 1993 yılında verilmiştir. Fiziksel olarak Yeni Zelanda'da faaliyetlerini yürüten ve/veya anonim şirketler, Yeni Zelanda Hükümeti tarafından işletilen işletmeler veya ajanslar, eyaletlerin sahip oldukları işletmeler veya yerel hükümet şirketleri bu ödüle başvurabilirler. MBUKÖ tarafından ortaya konulmuş ödül kriterlerini temel almaktadır. Sadece en yüksek puanı alan işletmenin ödül aldığı, yarışmaya dayalı bir ödüldür.

- Rajiv Gandhi Ulusal Kalite Ödülü, 1991 yılında, Hint Standartları Bürosu tarafından, Hindistan'ın yakın geçmişteki başbakanı Rajiv Gandhi adına verilmeye başlanmıştır. 4 ödül kategorisi vardır. Bunlardan birincisi büyük ölçekli imalat birimleri, ikincisi küçük ölçekli imalat birimleri, üçüncüsü hizmet sektöründeki işletmeler için olup, dördüncü kategori ise ilk üç kategorideki işletmelerin içinde en iyi olanına verilmektedir. Hem büyük hem de küçük ölçekli imalat firmaları için altışar övme belgesi (commendation certificate) tahsis edilmiştir. Bir hizmet sektörü kuruluşuna da bir övme belgesi verilmektedir.
- 30 Ekim 1993 tarihinde ülkedeki ulusal kalite stratejisinin bir parçası olarak Singapur Kalite Ödülü (SKÖ) verilmeye başlanmıştır. Sadece ticarete yönelik kuruluşlar ve dernekler hariç tüm kamu ve özel sektör kuruluşları bu ödüle başvurabilirler. Özel sektör işletmelerinin Singapur sınırları içinde bir temel faaliyete sahip olmaları şarttır. Her yıl ödülün birden fazla sahibi olabilir. Ancak eğer SKÖ standartlarını hiçbir işletme tutturamamışsa, ödülü de hiçbir işletme alamaz.
- Kanada Mükemmellik Ödülleri, Kanada Endüstri Bakanlığı tarafından 1984 yılında verilmeye başlanmıştır. Tüm fonksiyonların ve çalışanların katılımı, ürün veya hizmetlerin pazardaki rekabet edebilirliği ve yüksek düzeyde müşteri tatmininin değerlendirilmesine önem verilmektedir. Değerlendirme kriterleri altı sınıfa ayrılmaktadır: Liderlik (stratejik yönlendirme ve liderliğin mevcudiyeti), Müşteri odaklılık (müşterinin sesi, müşteri ilişkilerinin ölçümü ve yönetimi), Gelişme için planlama (kalite iyileştirme planının içeriği ve geliştirilmesi ve kalite değerlendirmesi), İnsan odaklılık (insan kaynakları planlama, katılımcılık ve sürekli öğrenen çevre), Süreç optimizasyonu (tanımlama, kontrol ve geliştirme) ve Tedarikçi odağı (ortaklık). (Laszlo, 1996)

Kanada Ödülleri, birbirinden farklı üç ödülde oluşur: Kalite Ödülü (the Quality Award), Girişimcilik Ödülü (the Entrepreneurship Award) ve Gelişim Ödülü (Innovation Award). Bu üçünün içinde Kalite Ödülü, MBUKÖ ve AKÖ gibi yukarıda anılan diğer ulusal kalite ödüllerinin dengidir. Sekiz kategoriye ayrılmıştır: Üç kamu sektörü kategorisi (eğitim, hükümet ve sağlık), dört özel sektör kategorisi (orta ve küçük ölçekli imalat işletmeleri, büyük ölçekli imalat

işletmeleri, orta ve küçük ölçekli hizmet işletmeleri ve büyük ölçekli hizmet işletmeleri), ve bir de kâr amaçlı olmayan işletmeleri ve dernekleri içeren sekizinci bir kategori. Kamu sektörü ile ilgili kategorilerin bulunması ve kâr amaçlı olmayan işletmeler ile dernekler için de bir kategorisi bulunması, bu ulusal kalite ödülünü diğer ulusal kalite ödülllerinden ayırır. Kanada Ulusal Kalite Enstitüsü, bu farklılığı, adı geçen işletmelerin ulusa katkılarını ifade ettiği için faydalı bir özellik olarak görmektedir. Katılımcıların özelliklerine göre her yıl her kategoriden birden fazla ödül verilebilir.

- Hong Kong Yönetim Vakfı Kalite Ödülü, MBUKÖ kriterlerini aynen kendi inceleme kriterleri olarak almıştır. Değerlendirme yöntemi ise Hong Kong'a uygun olarak değiştirilmiştir. (Lee, 2000b)

Kalite ödülü, bir Asya ülkesi olan Hong Kong'a yeni kalite yönetimi yaklaşımları getirir ve kriterlerin geleneksel düşünce ile birleştirilip performans mükemmelliğinde kullanılmasını teşvik eder. (Lee, 2000b)

1997'de, Hong Kong Yönetim Vakfı Ödülü için üç düzey belirlenmiştir. Büyük ödül, çok yüksek bir kalite yönetimi standardına ulaşanlara verilmiştir. Ödül alacakların sayısı ise sınırlı tutulmuştur. Ödülün diğer iki düzeyinde, Mükemmellik Sertifikası ve Yararlılık Sertifikası verilmeye başlanmıştır. Bu ödüller, tatmin edecek kadar iyi fakat büyük ödül standardına daha ulaşmamış olan adaylara verilmiştir. 1997-1999 yılları arasında bir adet Mükemmellik Sertifikası ve yedi adet Yararlılık Sertifikası sahibini bulmuştur.

Bu genel bilgilerden sonra, önde gelen kalite ödülllerinin farklarını daha detaylı bir şekilde incelemek yararlı olacaktır.

Deming Kalite Ödülü, diğer ödüllere nazaran daha çok süreci değerlendirmeye ve Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin başlangıcı kabul edebileceğimiz Toplam Kalite Kontrol ilkelerini göz önünde tutmaya dayalı bir ödüldür. Adı geçen diğer ödüller ise, kalite yaklaşımını daha geniş bir şekilde değerlendirmekte ve özellikle yönetim ve firma genelinde performans mükemmelliği boyutunda olaya bakmaktadırlar.

Puanlandırma yetisi, işletme performansını ödüllere göre değerlendirmenin önemli bir özelliğidir. Bu, mümkün olduğunca nesnel puanlama kriterlerinin tanımlanmasını

ve/veya yetenekli ve bilgili, ayrıca aynı TKY vizyonuna ve aynı değerlendirme ölçülerine sahip değerlendirmecilerden oluşmuş, uyumlu bir takımın oluşturulmasını gerekli kılar. (Conti, 1999, Conti, 1997) AKÖ ve MBUKÖ daha ziyade birinci özelliğe dayalı iken, DUÖ’nde ikinci özelliği ön plana çıkartır. (Conti, 1997)

MBUKÖ ve AKÖ’nde daha geniş bir şekilde ele alınan işletme politikası ve planlama, sonuçlar veya geleceğe yönelik planlar, DUÖ’nde kalite güvencesi faaliyetleri ve kalite sonuçları ile, özellikle de hataların giderilmesiyle ilişkilendirilmiştir. Maliyet, üretkenlik, güvenlik ve çevre gibi değerlendirme boyutları, MBUKÖ ve AKÖ’ndeki gibi açıkça ölçülmemiştir. Ayrıca insan kaynakları yönetimi, müşteri tatmini, topluma etki ve işlemsel sonuçlar gibi kriterler de DUÖ’ne dahil edilmemiştir. (Bohoris, 1995)

Yukarıda adı geçen ödüllerin kıyaslanması sırasında hepsinin ana amacının ekonomik yaşama kabiliyeti ve küresel pazarlarda rekabet edebilme gücü olduğu görülür. Ayrıca değerlendirme kriterleri incelendiğinde, yine tüm ödüllerde müşteri odaklı bir yaklaşımla daha fazla kârlılık elde etmeye dayanan başarılı TKY yaklaşımlarının hedeflendiği söylenebilir. (Laszlo, 1996)

Bu ödülleri almış bulunan işletmelere ait örnek olaylar, TKY uygulamaya niyetli diğer işletmelere yol göstermesi amacıyla basılı hâle getirilir.

Unutulmamalıdır ki, davranışlar ve insan ilişkileri TKY’nin vazgeçilmez bir parçası olduğuna göre, her işletmede ve hattâ aynı işletme içindeki farklı yerlerde farklı uygulamalarla karşılaşılması doğaldır.

Bu ödüllerin esas amacı hangi yerel işletmenin daha iyi olduğunun bulunması değil, küresel ölçekte yarışacak işletmeler yaratmak için TKY’nin dünya çapında uygulamalarını içeren örneklerin gözler önüne serilmesidir. (Laszlo, 1996)

Tüm bu kalite ödüllerinin özellik ve farkları konusunda genel olarak bilgi verdikten sonra, yapı olarak birbirine yakın ve popüleritesi en yüksek iki kalite ödülünün, yani AKÖ ve MBUKÖ’nün modellerini biraz daha detaylı olarak incelemek gereklidir. Bu iki model arasındaki farklar, şu şekilde listelenebilir:

1. AKÖ’nün modeli EFQM Mükemmellik Modeli iken, MBUKÖ’nde bu isim Performans Mükemmelliği Modelidir. AKÖ 9, MBUKÖ 7 ana kriterden oluşur.

AKÖ'nün bu 9 kriteri, kolaylık açısından, Etkenler (Enablers) ve Sonuçlar (Results) olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Etkenler bölümündeki kriterler sonuçlara nasıl ulaşıldığı ile, sonuçlar bölümündeki kriterler ise firmanın geçmişte ve günümüzde elde ettikleriyle ilgilidir. Modeldeki oklar, modelin dinamik yapısını ortaya koymaktadır. Firmadaki yenilikler ve öğrenme, etkenlerin geliştirilmesini sağlamakta, bu da sonuçları iyileştirmektedir.

MBUKÖ modeli de, kendisini oluşturan kriterlerin birbirleri ile bağlantısının kurulması için gereklidir. Model, üç temel elemandan oluşur. “Strateji ve Hareket Planları”, firmanın stratejisinin başarılı olması için aşılması ya da en azından karşılanması gerekli olan ve kısa veya uzun dönemli stratejik planlama sonucunda ortaya çıkan müşteri ve pazar odaklı performans ihtiyaçlarını gösterir. “Sistem”, şeklin ortasında yer alan ve firmayı, yaptığı işleri ve elde ettiği sonuçları tanımlayan altı kriterden oluşur. Bu kriterlerden soldaki üçü (Liderlik, Stratejik Planlama ve Müşteri ve Pazar Odaklılık) liderlik üçlüsünü, diğer üçü (İnsan Kaynakları Odaklılık, Süreç Yönetimi ve İş Sonuçları) ise sonuçlar üçlüsünü oluşturur. Bilgi ve Analiz, yapının en altında yer alır ve performans yönetim sistemini destekler.

2. AKÖ’nde “Liderlik” kriteri, MBUKÖ’ndekine nazaran daha dar kapsamda tutulmuştur. MBUKÖ’nde liderlik kriteri, AKÖ’nün liderlik kriterine kavramca yakın bir “Organizasyonel Liderlik” alt kriteri ve “Toplum Sorumluluğu ve Vatandaşlık” alt kriterinden oluşur. Bu alt kriterlerden birincisi bütün içinde %8’lik, ikincisi ise %4’lük bir ağırlığa sahiptir. AKÖ’ndeki liderlik kriterinin ağırlığı ise %10’dur.
3. AKÖ’nde “Politika ve Strateji” kriterinin ağırlığı %8’dir. Burada, genel olarak, politika ve stratejilerin işletmelerin hissedarlarının (stakeholders) beklentilerini ne kadar yansıttığı, nelere dayandığı, nasıl geliştirildiği, izlenip düzeltildiği ve yayıldığı ile ilgilenilir. MBUKÖ’nde “Stratejik Planlama” kriteri iki alt kritere ayrılır. %4 ağırlığa sahip “Strateji Geliştirme” kısmında strateji geliştirme süreçleri ve stratejik amaçlar sorgulanır. %4,5 ağırlığa sahip “Strateji Yayılımı” kısmında ise dikkat, hareket planlarının geliştirilip uygulanmasına ve geleceğe yönelik performans hedeflerine yoğunlaşmıştır.

4. AKÖ’nde yer alan “Çalışanlar” kriteri, firmanın, çalışanlarını nasıl yönettiği, geliştirdiği ve onların bilgilerini ve çalışma potansiyellerini firma politikası ve stratejisini desteklemek amacıyla nasıl kullandığını inceler. Ağırlığı %9’dur. MBUKÖ’nde bu kritere karşılık “İnsan Kaynakları Odaklılık” gelir. Bu kriterin 3 alt kriteri vardır. Bunlardan birincisi, %3,5 ağırlıklı ve ana olarak çalışanların birbirleri ile ahenk içinde çalışmaları, yüksek performansın elde edilmesi ve uygun kişilerin işe alımı ile ilgili sistemlerin incelendiği “İş Sistemleri”dir. “Çalışan Eğitim, Öğretim ve Gelişimi”, %2,5’luk ağırlığa sahiptir ve ikinci sırada yer alır. Üçüncü ve son alt madde ise, yine %2,5’luk bir ağırlık ile “Çalışan İyiliği ve Tatmini”dir. Burada çalışma çevresi, çalışanın desteklendiği ortam ve çalışan tatmini önemlidir.
5. AKÖ’nde bir başka kriter de, %9 ağırlığa sahip “İşbirlikleri ve Kaynaklar” kriteridir. Bu kriter firma dışındaki kurum ve kuruluşlarla olan işbirliklerini ve firma kaynaklarının yönetimini içerir. MBUKÖ’nde “Süreç Yönetimi” kriteri içinde yer alan %1,5 ağırlıklı “Destek Süreçleri” alt kriteri AKÖ’deki “Kaynaklar” kısmına, yine %2,5 ağırlıklı “İş Süreçleri” alt kriteri ise aslen AKÖ’ndeki “Süreçler” kriteri ile ilgili olmakla beraber, kısmen “İşbirlikleri” kısmına yakın konuları da incelemektedir. Ayrıca AKÖ’ndeki ilgili kriterin 4.e alt kriteri de MBUKÖ’nde %4 ağırlığa sahip “Bilgi Yönetimi” alt kriteri ile benzer konuları kapsar.
6. AKÖ’nde yer alan %14 ağırlıklı “Süreçler” kriterine karşılık, MBUKÖ’nde %8,5 ağırlıklı “Süreç Yönetimi” kriteri vardır ama bunun içinde yukarıda belirtilen işbirlikleri ve kaynaklar ile ilgili bir kısmın da olduğu unutulmamalıdır. (Ürün ve hizmet süreçleri bütünün %4,5’ünü oluşturur). Bu noktada, Avrupa Kalite Ödülü’nün süreçlere daha fazla önem verdiğini vurgulamak gereklidir.
7. AKÖ’nde 4 ana kriter altında incelenen sonuçlar, MBUKÖ’nde “İş Sonuçları” kriteri altında 5 alt kriter halinde ayrıntılandırılmıştır.
 - 7.1. AKÖ’nde “Müşteri Sonuçları” %20 ağırlık taşımaktadır. MBUKÖ’nde ise bu %12,5’tur. Aradaki bu fark, MBUKÖ’nde “Liderlik Üçlüsü” (leadership triad) olarak anılan kısımda yer alan bir kriter olan %8,5’luk ağırlığa sahip “Müşteri ve Pazar Odaklılık” kriteri ile ortadan kalkmaktadır. Bu kriter, %4

ağırlığa sahip “Müşteri ve Pazar Bilgisi” ve %4,5 ağırlığa sahip “Müşteri Tatmini ve İlişkileri” alt kriterlerinden oluşmaktadır. Sonuçta ağırlıklar aynı olmasına rağmen dikkat çeken konu, MBUKÖ’nde müşterinin ve müşteri ilişkilerinin sadece sonucun bir parçası olarak değil, aynı zamanda o sonucu yaratan liderliğin bir parçası olarak da görülmesidir.

7.2. AKÖ’nde yer alan %9 ağırlıklı “Çalışanlarla ilgili Sonuçlar”ın karşılığı MBUKÖ’nde %8 ağırlıklı “İnsan Kaynakları Sonuçları”dır.

7.3. AKÖ’nde yer alan %6 ağırlıklı “Toplumsal Sonuçlar” kriterine karşılık, MBUKÖ’nde 7. kriter olan “İş Sonuçları” kriterinin altında yer alan 7.4. Organizasyonel Etkinlik Sonuçları alt kriterinin iki alt maddesinden ikincisi olan ve bütün içinde %6’lık bir ağırlığa sahip “Toplum Sorumluluğu ve Vatandaşlık Sonuçları” bulunmaktadır. Ayrıca, “Liderlik” kriteri altındaki %4 ağırlığa sahip “Toplum Sorumluluğu ve Vatandaşlık” alt kriteri de bu maddeyi desteklemektedir.

7.4. AKÖ’nde yer alan %15 ağırlığa sahip “Temel Performans Sonuçları”, MBUKÖ’nde yer alan %12,5 ağırlığa sahip “Finansal Sonuçlar ve Pazar Sonuçları” ile, yine %12 ağırlığa sahip “Organizasyonel Etkinlik Sonuçları”nın karşılığı gibidir.

8. MBUKÖ kriterleri içinde yer alan ve %9 ağırlığa sahip “Bilgi ve Analiz” kriterinin AKÖ’nün ana kriterleri içinde doğrudan ve açıkça belirtilmiş bir karşılığı yoktur. Ne bu kriterin içeriğinin AKÖ kriterleri içine dağıtmaya çalışılmış olması, ne 4.e alt kriterinin bu konuyla ilgili olması, ne de modelin şekilsel gösterimine gelişme ve öğrenmenin katılmış olması, AKÖ’nün bu açığı kapamasına yetmemektedir. Unutulmamalıdır ki günümüzde bilginin sahibi, yarışa çok önde başlamaktadır.

Bütün bu sonuçlar topluca incelendiğinde, iki kalite ödülünün birçok noktada birbirlerine yakın olduğu görülür. Bazı kriterler bir modelin yaklaşım ve uygulama (veya etkenler) kısmında yer alırken, diğer modelin sonuçlar kısmında yer almaktadır. Bu, her iki tarafın algılama farklılığına işaret etmektedir. Ayrıca AKÖ’nde süreçlere belirgin bir şekilde daha fazla önem verilirken, MBUKÖ bilgi ve analiz konularında öne çıkmaktadır. Bu farklılıklar, tamamen farklı bölge ve

şartlarda, farklı kültürel ve toplumsal değerlere sahip kişilerin, TKY'ni algılama ve uyarılama farklarına işaret etmektedir. Aslında, birçok uzmanın global bir kalite ödülünü oluşturmanın zorluğunu belirtmelerinin ana nedeni de buna benzer farklılıklardır.

4.7. TÜSİAD-KalDer Ulusal Kalite Ödülü

Türkiye’de organize kalite faaliyetlerinin başlaması, Kalite Derneği (KalDer)’in kuruluşu ile başlar. KalDer, çağdaş kalite felsefesinin ülkemizde etkinlik kazanması veya yaygınlaştırılması amacıyla 1991 yılında kurulmuştur. Misyonu; Türkiye’deki tüm özel/kamu kurum ve kuruluşları ile sivil toplum örgütlerine dünya çapında kalite seviyesine ulaşmaları ve rekabet güçlerini artırmaları için uygun ortamlar yaratmaktır. (KalDer, 2001a) Derneği destekleyen 943 kuruluşu temsilen; 1257’si asil, 458’i fahri, 11’i öğrenci olmak üzere toplam 1726 üyesi bulunmaktadır. (KalDer, 2001b)

Üyelerden gelen yoğun talep ve faaliyetlerin yerel merkezlerden yürütülmesinin çalışmalara güç katacağı inancı ile şube açma çalışmaları başlatılmış, bu kapsamda Ankara, İzmir, Eskişehir ve Bursa şubeleri açılmış ve bu şubeler faaliyetlerini başlatmışlardır.

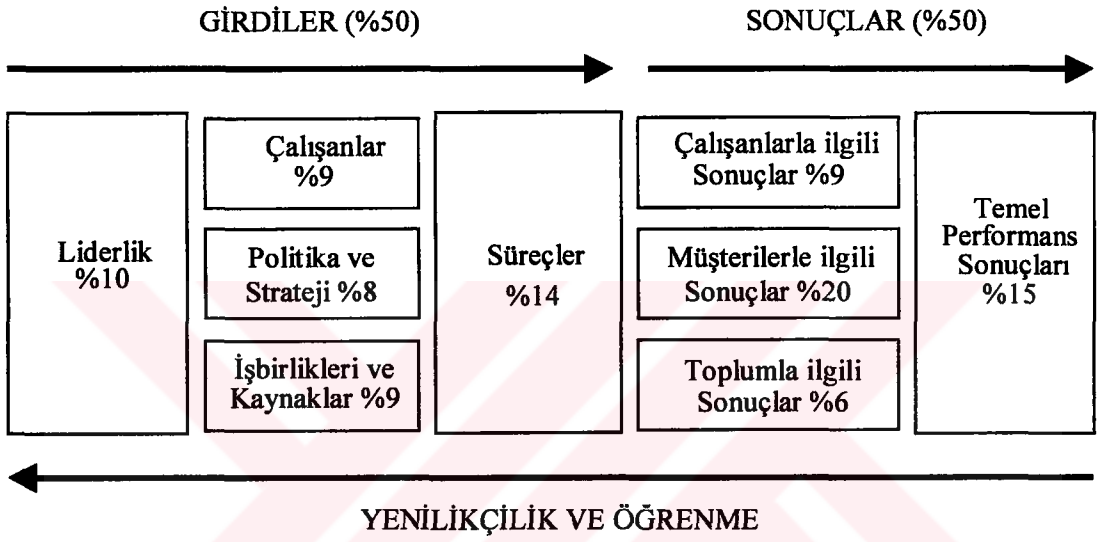
Kalitenin her geçen gün artan önemini göz önüne alan Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği (TÜSİAD) ve KalDer, 1992 yılında TÜSİAD-KalDer Kalite Ödülü’nü uygulamaya koymuştur. Bu ödülün yerine getirmesi düşünülen üç ana işlev, KalDer tarafından şu şekilde açıklanmaktadır: (KalDer, 2001d)

- 1) Türkiye’de Mükemmellik anlayışının yaygınlaştırılması,
- 2) Başarılı kalite uygulamalarının ülke yararına sunulması,
- 3) Türk kuruluşlarının uluslararası rekabet gücünün artırılması.

1997 yılına kadar sadece büyük ölçekli firmalar için bir ödül kategorisi varken, 1998’den itibaren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler için de bir ödül verilmeye başlanmıştır. Bu ödüllerde kullanılan model, EFQM’in “İş Mükemmelliği” (yeni

adıyla “Mükemmellik”) modelinin Türkçe’ye çevrilmiş halidir. Bu yıl ödülün ismi, “Ulusal Kalite Ödülü” olarak değiştirilmiştir.

1992 yılında ilk defa oluşturulan ve 1993 yılından itibaren verilmeye başlayan Ulusal Kalite Ödülümüz, TÜSİAD ve KalDer’in ortak çabalarıyla ortaya çıkmıştır. Çeşitli ödül yapılarının incelenmesi sonucu Avrupa ile entegrasyonumuza katkıda bulunabileceği, esnek yapısının uygulamada kolaylık yaratacağı göz önüne alınarak Avrupa Kalite Ödülü’nü esas alan bir model benimsenmiştir. (Kilitçioğlu, 1995) Bugün kullanımda olan Ulusal Kalite Ödülü modelimiz, Şekil 4.3’te görülmektedir.



Şekil 4.3. Ulusal Kalite Ödülü modelimiz

Ödül sürecinde kullanılan Mükemmellik modeli dokuz kriterden oluşur. Her bir ana kriter alt kriterler ve ilgili alanları içerir.

Girdiler (Etkenler) tarafında, yönetimin ve çalışanların işleri yapma biçimi, uygulamalarda kullanılan teknik, araç, yöntemler ve sonuçlara nasıl ulaşıldığı değerlendirilir.

Sonuçlar tarafında ise, girdilerdeki faaliyetlerin sonucunda neler elde edildiği, hangi sonuçlara ulaşıldığı bulunmaktadır.

Modelin iki bölüm halinde yapılandırılmış olması hem modelin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmakta, hem de değerlendirmeyi basitleştirmektedir. (KalDer, 2001d)

Başvuruların puanlandırılabilmesi için her kriterin yüzde olarak verilmiş bir ağırlığı vardır. “Girdiler” ve “Sonuçlar” kriterleri eşit ağırlıktadır.

Girdiler tarafındaki kriterler kendi içlerinde eşit ağırlıklı olan çeşitli alt kriterlere ayrılmıştır. Başvuran kuruluş her alt kritere ilişkin çalışmalarını belirtmelidir. Bu kriterlerin değerlendirilmesinde iki önemli ölçüt vardır:

1. Yaklaşım: Kuruluşun alt kriterlerde değinilen konulara yönelik yöntemlerini incelemektedir. Gözönünde tutulması gereken noktalar:
 - Kullanılan yöntem, araç ve tekniklerin uygunluğu,
 - Yaklaşımın sistematik ve önleyici olması,
 - Etkinliğin gözden geçirilmesi,
 - Gözden geçirme sonucu iyileştirme faaliyetlerinin uygulanması, ve
 - Yaklaşımın günlük işlevlere entegre olma derecesidir.
2. Yayılım: Yaklaşımların ne derecede uygulamaya entegre olduğunu incelemektedir. Yaklaşımın uygun ve etkin uygulanması gözönünde tutulmaktadır:

Sonuçlar tarafındaki kriterler de kendi içlerinde ikişer alt kritere ayrılmıştır. Bu alt kriterlerde de başvuran kuruluştan yıllar bazında sonuç eğrilerini vermeleri istenmektedir. Bu eğrilerde, ulaşılan sonuçların iç hedeflerle, rakiplerle ve “sınıfında en iyi” kuruluşlarla karşılaştırmaları görülebilmelidir. Ayrıca sunulan sonuç setinin kapsamının da yeterli olması, bütün saha ve faaliyetleri içermesi gereklidir.

Elde edilen sonuçların uygun analizi, hangi yaklaşımlarda iyileştirme fırsatları olduğunu ortaya koyar. Kabul edilen modelin üstün tarafı esnekliği ve açıklığıdır. İki bölüm halinde ayrılması hem anlaşılmayı ve yorumlamayı kolaylaştırmakta, hem de değerlendirmeyi basitleştirmektedir. (Kilitçioğlu, 1995) Modelin ayrıntılı ve koşullandırıcı tanımlarla sınırlandırılmamış olması, uygulayıcı kuruluşların kendilerine özgü süreç ve yöntemler geliştirmelerine olanak sağlar. Bu sayede, uygulayıcı kuruluşlardan ve değerlendiricilerden gelen bilgilerle modelin kendisi de sürekli olarak gözden geçirilip iyileştirilebilmektedir.

Ulusal Kalite Ödülü, Büyük Ölçekli Kuruluşlar ve KOBİ Kategorisi olmak üzere iki ayrı kategoride verilir. KOBİ ödül kategorisi, çalışan sayısı 250'nin altında olan kuruluşlara açıktır. KOBİ'ler için geliştirilmiş model, diğer modele göre kapsam olarak daha daraltılmakla birlikte, temel felsefe korunmuştur. Değerlendirmelerde Büyük Ölçekli Kuruluşlar için 32 alt kriter, KOBİ'ler için ise 22 alt kriter dikkate alınır. (KalDer, 2001c)

Ödül Türkiye'de faaliyet gösteren kuruluşlara açıktır. Ödüle başvuran kuruluşların, Büyük Ölçekli Kuruluşlar Kategorisinde 75, KOBİ Kategorisinde 40 sayfalık bir doküman hazırlamaları gerekmektedir. (KalDer, 2001c) Bu dokümanda kuruluşun işini nasıl yönettiğine ilişkin açıklamalarla birlikte bunun sonucunda elde edilen sonuçların bulunması, başvuru dokümanının model kriterleri kapsamına uygun bir düzen içinde hazırlanması gerekmektedir.

Başvuruların puanlandırılabilmesi için her kriterin yüzde olarak verilmiş bir ağırlığı vardır. "Girdiler" ve "Sonuçlar" kriterlerinin toplam ağırlıkları birbirine eşittir.

Kalite ödülü süreci, TÜSİAD ve KalDer Yönetim Kurulları adına Kalite Ödülü Yürütme Kurulu (KÖYK) tarafından yönetilir. Başvurular, KÖYK tarafından belirlenmiş, Mükemmellik Modeli ve değerlendirme süreci konusunda eğitilmiş değerlendircilerden oluşan 5-7 kişilik ekipler tarafından değerlendirilir. Değerlendirme ekipleri tarafından her bir başvuru için ayrı bir değerlendirme raporu hazırlanır ve KÖYK'e sunulur. KÖYK, bu raporlar doğrultusunda hangi kuruluşlara saha ziyaretine gidileceğine karar verir.

Saha ziyaretleri Eylül ayında yine 5-7 kişiden oluşan değerlendirme ekipleri tarafından gerçekleştirilir. Ekiplerde, ön değerlendirme aşamasındaki değerlendircilerin yanı sıra, ilk aşamada görev almamış deneyimli değerlendirciler de bulunabilir.

Saha ziyareti sonrasında hazırlanan raporlar KÖYK tarafından incelenerek, sonuçlar Kalite Ödülü Jürisine sunulur. Jüri, Kalite Başarı Ödülü ve Kalite Büyük Ödülü kazanan kuruluşları belirler.

Bütün başvuranlara ön değerlendirme veya saha ziyareti sonrasında birer geri bildirim raporu gönderilir. Değerlendirme ekiplerinin hazırladığı geri bildirim

raporunda başvuran kuruluşun kuvvetli yönleri ile iyileştirmeye açık alanları belirtilir. Böylece kuruluş, bağımsız değerlendiricilerin hazırladığı ayrıntılı bir değerlendirme elde etmiş ve kendisini daha ileri götürebilmek önemli bir fırsat yakalamış olur.

4.8. Kalite Ödüllerinin Değerlendirilmesi

Kalite ödülleri değerlendirilmesi için, bir TKY modeli tanımlanmalı ve ödül yapıları, bu model ile karşılaştırılmalıdır. Bu konuda kabul gören modellerden birini oluşturan beş madde aşağıda sıralanmıştır: (McAdam and O'Neill, 1999)

- TKY, iş hedeflerine stratejik olarak bağlıdır.
- Müşteri anlayışı ve tatmini hayati önemdedir.
- Her seviyede çalışanların katılımı gereklidir.
- Yönetimin kendisini adamasına ve amaç birliğine ihtiyaç vardır.
- İşletme, müşteri ve tedarikçi ilişkilerini birleştiren bir süreçler bütünü olarak algılanır.

Bu beş madde dikkate alınarak kalite ödülleri hakkında değerlendirme yapılabilir. Örneğin; Avrupa Kalite Ödülü değerlendirilmek istenirse: (McAdam and O'Neill, 1999)

- TKY, iş hedeflerine stratejik olarak bağlıdır.

AKÖ modeli, bu TKY ilkesini birkaç şekilde desteklediğini bildirmektedir. Öncelikle, bu dokuz kriter birleştiğinde yapılan iş tanımlar. İkinci olarak politika ve strateji bir temel kriterdir. Üçüncü olarak ise sonuçlar kısmı, başarılı bir strateji ile ilgili fikirler verir.

- Müşteri anlayışı ve tatmini hayati önemdedir.

AKÖ'nde Müşteri Tatmini, sonuç kriterleri içinde önemli bir kriterdir ve etkenlere bağlantısı gösterilmelidir. Bu maddede dikkat edilmesi gerekli nokta,

yeni müşterileri ve pazarları tanımlama konusundaki eksikliklerdir. Bu, stratejik entegrasyon eksikliğini gösterir.

- Her seviyede çalışanların katılımı gereklidir.

AKÖ modelinde çalışanların hem yönetimi hem de tatminleri ile ilgili kriterler bulunmaktadır. Burada bazı eleştiriler yapılabilir. Öncelikle model, işletme içinde neyin en iyi veya daha iyi olduğunu gösteren bir araç değil, o an içinde bulunulan durumu göstermeye yarayan bir değerlendirme aracıdır. Ayrıca, TKY çalışanlara basit ve kolayca anlaşılabilir şekillerde anlatılabilirken, kalite ödülü modelleri bu bağlamda hâlen karmaşık gözükmemektedir. Ancak TKY hareketinin bir devamı olarak, işletme performansı ve TKY konusundaki gelişmişlik düzeyi belirli bir seviyenin üstüne çıkmış, gerekli anlayış gelişmiş bir işletmede bu sorunlar çok daha az yaşanacaktır.

- Yönetimin kendisini adamasına ve amaç birliğine ihtiyaç vardır.

Liderlik kriteri de model içinde ana kriterlerden biridir. Bu modelde savunulan liderlik stili, bir kılavuz veya antrenör tipidir. Bu tip liderlik, TKY yapısı içinde de fazlasıyla destek görmektedir. Ancak unutulmamalıdır ki, bu tip bir liderlik, iş ile ilgili her durumda uygun olmayabilir ve bütün işletmelerin tüm olası şartlarını tek bir katı yapı içinde ifade etmek istenmeyen sonuçlar doğurabilir. Bu durumda kalite ödülü modellerinin esnek yapısından faydalanmak ve durumsal yönetim yaklaşımını uygulamak gereklidir.

- İşletme, müşteri ve tedarikçi ilişkilerini birleştiren bir süreçler bütünü olarak algılanır.

AKÖ kriterlerinin merkezinde, iş süreçleri kriteri yer almaktadır. Model, süreçlerin nasıl tanımlanabileceğini veya geliştirilebileceğini ifade etmemektedir, ancak yapılacak özdeğerlendirmeler ile bu konudaki eksiklerin veya fırsatların ortaya çıkarılmasına yardım etmektedir.

Özetle, AKÖ modeli, iş değerlendirmesi için kuvvetli bir yaklaşım olması yanında, TKY ile özdeş düşünülmemelidir. Daha ziyade TKY içinde bir değerlendirme tekniği olarak algılanmalıdır. Eğer bu şekilde bir anlayış olmazsa, kalite ödüllerinin yukarıda bahsedilen eksiklikleri, TKY'nin eksikliği olarak algılanabilir.

4.9. Kalite Ödüllerinin Alternatifleri

1980'li yılların sonlarında dünyada kabul gören iki ana kalite yaklaşımı vardı: ISO 9000 ve TKY. ISO 9000, kalite ödüllerinin aksine, şirketlerin ürün kalitelerini geliştirmeleri üzerinde durmamakta ve kalite sistemlerinin bütün şirket geneline yayılıp yayılmaması ile ilgilenmemektedir. (Peter, 1992) Bir işletmenin ISO 9000'de belirtilen gerekleri karşılaması uygunluk gözlemi (audit) ile ölçülebilir. TKY müşteri odaklı bir yaklaşımla kârlılığı artırmaya yönelik firma çapında uygulanan seçilmiş kalite yönetimi tekniklerinin bir bütünü olarak görüldüğünden, TKY uygulamasının nasıl ölçülmesi gerektiğine dair değişmez yöntemler bulunmamaktadır. Ancak yönetim alanında, TKY prensiplerinin uygulanması sonucunda ortaya çıkan gelişimin ölçülebileceği, hattâ ölçülmesinin gerekli olduğu konusunda geniş kabul vardır. (Laszlo, 1996)

TKY ölçümleri, uygulamadan uygulamaya değişkenlik gösterir. TKY uygulamaları ile elde edilen gelişim de sadece süreç gelişmelerinin ve çıktılar ile sonuçların değişimlerinin izlenmesi yoluyla ölçülebilir. Yani, TKY ile ulaşılan başarının değerlendirmesi, işletmenin bir bütün olarak başarısının gözden geçirilmesidir. (Laszlo, 1996)

Performans ölçümü ve yönetimine olan ilgi geçtiğimiz bir kaç yılda çok fazla artmıştır. Dengelenmiş puan kartı (Balanced Scorecard), çeşitli mükemmellik modelleri, Paydaşlar Katkı Değeri (Shareholder Value Added), Faaliyetlere Göre Maliyetlendirme (Activity Based Costing), Kalite Maliyeti (Cost of Quality) ve Rekabetçi Kıyaslama (Competitive Benchmarking) gibi yapılar ve yöntemler büyük ilgi görmüş, uygulanmış ve bu konularda yapılan danışmanlıklar yoluyla gelir elde edilmiş fakat bu yöntemlerin her zaman başarıya ulaştırması sağlanamamıştır. Sonuçta bir ikilem yaşanmıştır. Nasıl çok sayıda ve birbiriyle tutarsız görünen iş performansı yapıları ve ölçüm yöntemleri var olabilir? Nasıl olur da kapsamlı olduğu iddia edilen ve her biri kendine özgü olan bu modeller, performans konusunda farklı birer bakış açısı sunmaktadır? (Neely and Adams, 2000)

Dengelenmiş puan kartı; paydaşlar, müşteriler, iç süreçler ve yenilik ve öğrenme konuları üzerine yoğunlaşır. Bunu yaparken tedarikçiler ve çalışanların önemini göz ardı eder. Kalite ödüllerinin mükemmellik modelleri; kolay ölçülebilen sonuçlarla,

bir kısım kolay ölçülemeyen etkenleri birleştirir. Paydaşlar Katkı Değeri yöntemi, denkleme sermaye maliyetini katarak yapıları değerlendirir ve diğer her şeyi (ve herkesi) göz ardı eder. Hem Faaliyetlere Göre Maliyetlendirme hem de Kalite Maliyeti yöntemleri, maliyeti oluşturan unsurların (katma değeri olmayan çalışmalar ve standarda uygun olmayanlar) belirlenmesi ve kontrolü üzerine yoğunlaşır ki bunlar, iş süreçlerinin içine yayılmış durumdadır. Ayrıca, sürece çok fazla yoğunlaşan bu bakış açısı, paydaşların, müşterilerin ve çalışanların düşünceleri gibi performansa yönelik farklı bakış açılarını göz ardı eder. Tam ters olarak, kıyaslama, büyük bir oranda dışa bakış açısını dikkate alır. Çoğu zaman performansı, rakiplerinkisiyle veya iş süreçlerinin en iyi uygulayıcılarıyla kıyaslar. Ancak, böyle bir çalışma, firma bünyesine yerleştirilmiş devamlı bir performans ölçüm sisteminden ziyade kısa dönemli gelişimi sağlayacak fikirler üretilmesine yardımcı olur.

Tüm bu yaklaşımlar, performans hakkında birbirinden farklı bakış açıları sağlar. Hepsi, yöneticilere, işletmelerinin performansını değerlendirebilecekleri farklı görüşler sunar. Bazı durumlarda, paydaşların değeri üstüne yoğunlaşmak, o işletme için tam yapılması gereken iş olurken, başka bir durumda, hattâ aynı işletme için fakat farklı bir zamanda intihar olabilir. Böyle bir durumda, belki de en uygun yöntem, dengeli puan kartı ve iş mükemmelliği modeli veya bunların karışımı olacaktır. İş performansı, kendi başına çok yönlü bir kavramdır. İşte tüm bu görüşler dikkate alındığında, Kalite Ödülleri ve bunların temelinde yer alan Mükemmellik Modeli'ne alternatif olarak görülen bazı yöntemlerden de söz edilmesi gereği ortaya çıkar.

4.9.1. ISO 9000

ISO 9000, bir kalite sistemi oluşturulması için izlenmesi gerekli yolu gösteren ve oluşturulmuş kalite sistemlerini de değerlendirmekte kullanılan, kalite yönetim sistemi ile ilgili standartlardır. Tanımından da anlaşılacağı gibi ISO 9000, aslında, yerine getirdiği fonksiyon açısından kalite ödüllerinin ya da Mükemmellik Modelleri'nin bir alternatifi değildir. Ancak bu bölümde, hem bu gerçeğin bir kez daha vurgulanarak toplumda hâlen mevcut bir yanılgının ortadan kaldırılması, hem de aralarındaki farkların özetlenerek açıkça ortaya konulabilmesi amacıyla ISO 9000'den bahsedilmektedir.

Son yıllarda, bir çok gelişmekte olan ülke, ISO belgelerinin gereklerini yerine getirirlerse dünya çapında geçerli olabilecek bir kaliteye sahip olacaklarını tahmin ederek ISO 9000 belgesini almaya ağırlık verdiler. Daha sonra bu inancın yanlış olduğu fark edildi. ISO 9000, bir standart getiriyordu fakat kalite için gerekli olan bu standart, işletmelerin performanslarının geliştirilmesinde kendi başına yeterli değildi. (Gondhalekar et al., 1995)

ISO 9000 Standartları ile kalite ödülü kriterleri arasındaki başlıca farklar, Tablo 4.1'deki gibi gösterilebilir.

Tablo 4.1. ISO 9000 Standartları ile Kalite Ödülü Kriterleri arasındaki farklar. (Anttila, 1994)

ISO 9000 Standartları	Kalite Ödülü Kriterleri
Tam olarak belirli olmayan bir yapıdır.	Az ve öz bir yapıdır.
Genel hatları ile yol gösterir.	Sıkı kurallar koymadan, tanımsal bir model içerir.
Sıradanlığı temsil eder.	Mükemmelliği ve kalitede rekabet edebilmeyi amaçlar.
Herhangi bir değerlendirme ölçeği yoktur.	Kabul görmüş bir TKY değerlendirme sistemi ve ölçeği sunar.

4.9.2. Hedef değerlendirme modeli

Fountain; çalışanlar, liderlik, yetkilendirme, süreç kontrol, değişim yönetimi, tedarikçi gelişimi, iş performansı, müşteri algılaması ve iletişimi hedef elemanlar kabul eden bir özdeğerlendirme modeli oluşturmuş ve buna “hedef değerlendirme modeli” adını vermiştir. (Fountain, 1998) Hedef değerlendirme modeli her ne kadar “sürekli gelişme” kelimelerini kullanmasa da, bütün elemanlarında bunun varlığı hissedilmektedir. Yine diğer modeller gibi, kriterlerin işletmelerin hem kuvvetli yanlarını hem de fırsat alanlarını bulmaya yönelik olmaları sağlanmıştır. Daha detaylı bir puanlama yöntemi uygulamaktansa, modelin kullanıcıya dost olması için basit bir yaklaşım geliştirilmiştir. Hedef değerlendirmenin sonuçlarının Badrige ve EFQM yapıları ile doğrudan kıyaslamasını yapabilecek basit algoritmalar vardır. Puanlama 100 üzerindendir ve sadece iş performansı ve müşteri yaklaşımı

konularında değerlendirme yapılır. Hedef değerlendirmenin kullanılmasından en fazla faydayı elde edebilmek için, yapıyı kullanan herhangi bir işletmenin şunlara sahip olduğu kabul edilir: İyi bir kalite sistemi (ISO 9000 veya eşdeğeri); değerlendirmenin tamamlanması için kaynakların kullanılabilirliği ve belirlenmiş herhangi bir faaliyetin uygulanması; ürün onaylama veya nakliye ile ilgili az problemin olması.

Hedef değerlendirme modeli, en iyi uygulamalara ilişkin bir yapı geliştirildikten sonra, ISO 9000, Baldrige ve EFQM modellerini karşılaştırmak için bir temel olarak kullanılmıştır. Hedef değerlendirmenin kuvvetli yönü; insan, değişim yönetimi, yetki verme sistemi, iletişim ve tedarikçiler üzerine olan yüksek odaklanmasıdır. Bunlar, pek çok şirketin etkin geliştirme stratejilerini uygulama zorluğu yaşadığı, hattâ çoğunluğun ilerlemeyi ölçmeyi nasıl yapacaklarını bilmediği daha felsefi konulardır. (Fountain, 1998)

4.9.3. Kalite değerlendirme planları ve indisleri

Hedef değerlendirme modeli gibi bir diğer alternatif de kalite değerlendirme planları ve indisleridir. Sürekli iyileştirmeyi ölçüp değerlendirecek ve sonuçlarını bildirecek bir süreç yönetimi sisteminin üç bileşeni vardır (Wetzel and Maul, 1996):

1. Kalite yönetimi ile ilgili bir dizi soru soran Kalite Değerlendirme Planları (Quality Assessment Plans, QAP).
2. QAP'lerdeki cevapların kalitesini değerlendiren indisler.
3. Sürekli iyileştirme sonuçlarını izleyen ve bildiren çizgi diyagramları.

Süreç parametreleri ve ürün karakteristikleri, diğeri de ölçüm sistemleri için olmak üzere iki QAP geliştirilmiştir. Bu QAP'lerin ana amacı, özelleştirilebilir bir form kullanarak imalat süreçlerini karakterize etmektir. Bu formda kişilere, kullanılan çeşitli değişkenlik azaltma araç ve tekniklerini daha iyi kullanmaları için yardımcı olacak sorular yöneltilir. Bazı sorular için, istenildiği zaman anketi uygulayacak kişi tarafından uygun şekilde değiştirilebilecek cevap seçenekleri bulunmaktadır. QAP'lere verilen cevapları değerlendirmek, dolayısıyla sürekli gelişimi sayısallaştırmak için çeşitli indisler ortaya konulmuştur. İndisler;

- Bir takımın amaçlarını ve hedeflerini yönetime açıkça iletme,
- Gelişimin kalitesini zamana göre ölçme,
- Yerleştirme problemlerinde yol gösterme,
- Sürecin yetkinliğini belirleme,
- Sürekli iyileştirme için fırsatları tanımlama

gibi işlerde kullanılabilir. (Wetzel and Maul, 1996)

İndislerin önemi, o anda bulundukları değerle ilgili değil, aydan aya veya üç aydan üç aya değerlerinde görülen gelişimle ilgilidir. Bir indisin görevi sürekli iyileştirmeyi göstermesidir. Bunun en iyi yolu, bir çizgi diyagramı ya da çalışma diyagramı (run chart) kullanılmasıdır. Kalitenin herkes tarafından kabul edilen tek bir ölçüm yöntemi olmadığı için, QAPlerin ve indislerin geçerliliğinin kanıtlanması gereklidir. (Wetzel and Maul, 1996)

4.9.4. Temel kıyaslama yöntemleri ve İngiliz kıyaslama indisi

İşletmelerin kıyaslama yapma yöntemleri ile ilgili farklı yaklaşımlar mevcuttur. Bu konuda bir yöntem, Bywater tarafından geliştirilmiştir. Daha sonra, İngiliz Endüstri Konfederasyonu, London Business School ve IBM Danışmanlık, birlikte bir kıyaslama aracı geliştirmişlerdir. Bu iki araç, fonksiyonel grupların birbirleri için yaptıkları değerlendirmeye dayalı bir puan sistemi içermektedir. Verilen puanlar daha sonra ilgili veri tabanları ile karşılaştırılır. Bu yöntemlerin dışında, Uluslararası Ticaret Merkezi de, otomotiv yedek parça sektöründeki küçük işletmeler için “Uluslararası Rekabetçilik Ölçüm Aracı” adlı bir araç geliştirmiştir. Bu araçların kullanıldığı işletmelerde süreçler, örnek grubu ile kıyaslanarak kuvvetli ve zayıf yanların belirlenmesine olanak sağlanır. (Dalrymple, 2000)

Geçmişte, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin (KOBİ) kalite hareketinden tam anlamıyla yararlanamadığı görülmüştür. Çoğu durumda, büyük problemler yaşayan firmalara sektör içinde çözümler sunulmuştur. (Dalrymple, 2000) İngiliz Ticaret ve Endüstri Bakanlığı, KOBİ’ler için söz konusu bu ihtiyacı görmüş ve bir kıyaslama aracı olarak İngiliz Kıyaslama İndisi’ni geliştirmiştir. Bu araç, yüz ile beş yüz arası

çalışana sahip işletmeleri, aynı sektörden benzer büyüklükteki işletmelerden oluşan örnek grubu ile kıyaslayabilmeyi sağlamıştır. Bu yaklaşımı diğer geliştirilen araçlardan farklı yapan özellik, somut finansal ve yönetim verilerini kullanarak kıyaslama yapılabilmesi için tasarlanmış olmasıdır. Ayrıca, Avrupa Mükemmellik Modeli ile ilişkilendirilmiş bir bölüm de bulunmaktadır. Daha sonra bu aracın ulusal niteliği geliştirilip, uluslararası bir hâle getirilmiştir.

Bu yönetime göre, kıyaslama sonuçları bir rapor olarak yazılır. Bu raporda, kıyaslamaların şekilsel gösterimi, bir grubun en iyisi ve en kötüsü ve aşağıdaki ölçümlerin ortalamaları sunulur: (Dalrymple, 2000)

Kârlılık Ölçüleri: Vergi Öncesi Kâr / Ciro, Ödenmiş Sermaye Getirisi, Net Varlıkların Getirisi, Toplam Varlıkların Getirisi, Katma Değer, Katma Değer / Net Varlıklar, Ciro / Siparişler.

Finansal Yönetim Ölçüleri: Kısa Dönemli Varlıklar / Mevcut Pasif Toplamı, Kısa Dönemli Borçlar / Uzun Dönemli Borçlar, Vergi Öncesi Kâr / Faiz, Kredi Ödeme Günleri, Borç Tahsil Günleri, Stok Devir Oranı, Bankalardaki Nakit / Ciro, Ciro / Çalışma Sermayesi.

Üretkenlik Ölçüleri: Ciro / Demirbaşlar, Çalışan Başına Ciro, Çalışan Başına Katma Değer, Çalışan Başına Vergi Öncesi Kâr.

Yatırım Ölçüleri: Sermaye / Ciro, Sermaye Yatırımları / Amortisman, Pazarlama Masrafları / Ciro, ARGE Masrafları / Vergi Öncesi Kâr, Sermaye / Vergi Öncesi Kâr.

Büyüme Ölçüleri: Birbirini takip eden yıllarda, şu değişkenlerdeki değişim değerlendirilir: Ciro, Vergi Öncesi Kâr / Ciro, Net Varlıkların Getirisi, Ödenmiş Sermayenin Getirisi, Sermaye / Ciro.

Müşteri Hizmeti Ölçüleri: Şikayetler / Siparişler, Şikayetler / Müşteriler, Şikayetlerin Sipariş Değeri / Ciro, Zamanında Ulaştırılamayan Siparişler / Siparişler, Garanti Süresi İçinde İade Edilen Siparişler / Siparişler, Teslimi Gerçekleşmeyen Siparişler / Siparişler.

Yenilik Ölçüleri: Yeni Yerlerden Gelen Gelirler / Ciro, Yeni Pazar Kısımlarından Gelen Gelirler / Ciro, Yeni Ürünlerden Gelen Gelirler / Ciro, Yeni Müşteriler / Tüm Müşteriler, Toplam Yeni Gelir / Ciro.

Tedarikçi Yönetimi Ölçüleri: Düşük Standartlı Malzemeler / Satın Alınan Malzemeler, Zamanında Teslim Edilen Malzemeler / Satın Alınan Malzemeler, Ciro / Tedarikçi Sayısı, Satın Alınan Malzemeler / Tedarikçi Sayısı.

İnsan Yönetimi Ölçüleri: Direkt İşgücü / Endirekt İşgücü, Çalışan / Yönetici, Beyaz Yakalılar / Mavi Yakalılar, Yönetim Seviyesi Sayısı, Kişi Başına Eğitim Süresi, Kişi Başına Eğitim Harcaması.

Çalışan Tatmin Ölçüleri: Devamsızlık Sebebiyle Kaybedilen Toplam Gün / Çalışan Sayısı, Çalışan Başına Kaza Sayısı, İşten Erken Ayrılan Sayısı / Çalışan Sayısı, İşe Yeni Alınan Çalışan Sayısı / Çalışan Sayısı, İşten Ayrılan Sayısı / Çalışan Sayısı.

Rapor, işletmenin yapısı, pazarları, çevresi ve işleyişi göz önüne alınarak yorumlanmalıdır. Uygun ve iyi bir yorum, işletmenin kuvvetli ve zayıf yönlerini ortaya çıkaracak ve uygun gelişme fırsatlarının yakalanabilmesini sağlayacaktır. Göstergelerin, genel işletme düzeyinden operasyonel düzeye kadar araştırılması, işletmelerde kötüye gidişin olası nedenlerinin belirlenmesini sağlar. Bu nedenleri ortadan kaldırabilmenin yolları bulunmalı ve işletmenin rekabet edebilme yeteneğinin geliştirilmesi için hareket planları oluşturulmalıdır.

4.9.5. Kalite faktörlerinin önem düzeylerine göre değerlendirildiği yöntemler

Kalite ödülü modellerinin, kriter ağırlığı belirleme konusundaki işlevlerine benzer bir şekilde, Ramirez ve Loney, 1993 yılında, kalite faktörlerine bir sıralama ölçeği üzerinden ağırlıklar atayarak bu faktörleri önem sırasına dizmişlerdir. (Thiagarajan and Zairi, 1998)

Buna benzer bir diğer çalışmada da faktörler, kritiklik düzeylerine göre sınıflandırılmışlardır. Bunun için, yapılan bir anket çalışması sonucunda, cevaplandırıcıların kalite faktörlerine atadıkları kritik, önemli ve önemli değil değerleri göz önüne alınarak bir değerlendirme yapılmış ve kritik kalite faktörleri tespit edilmeye çalışılmıştır. (Thiagarajan and Zairi, 1998) Bu çalışmada;

- Bir kalite faktörünün algılanan önem seviyeleri içinde en fazla kişinin tercih ettiği değer “kritik” ise, o faktör bir “kritik kalite faktörü”dür.
- Bir faktörün kritik olduğu konusunda ne kadar fikir birliği varsa, o faktör o kadar önemlidir. Buradaki fikir birliği kavramının ölçümü için cevapların varyasyonu kullanılmıştır. Varyasyon ne kadar az ise, ilgili faktör o denli kritik demektir.

4.9.6. Özdeğerlendirmeye yönelik kalite yönetim sistemi

Özdeğerlendirmeye yönelik kalite yönetim sisteminin (self-assessed quality management system, SQMS) nihai amacı, şirket performansı, iş sonuçları ve finansal durumunu geliştirmesi konularında işletmeye yardımcı olmaktır. (Pun et al., 1999)

SQMS, MBUKÖ’ne uygun prensipleri ve yapıları kullanır. Bununla birlikte SQMS, daha geniş bir sistem bütünlüğüne sahip olmak için değerlendirme kriterleri kategorisini yediden ona çıkarmıştır. Bu kriterlerin 33 adet alt kriteri mevcuttur. (Pun et al., 1999)

SQMS süreci, aşağıda sıralandığı gibi dört kritik elemandan oluşur:

- *Yönlendirici*: Üst yönetimin liderliği, yönlendiricidir.
- *Sistem*: Sistem; müşteri, kalite ve performans gereklerini karşılamak için iyi tanımlanmış ve tasarlanmış süreçleri içerir. Burada yer alan dört SQMS kriteri; Süreç Analizi ve Yönetimi, İnsan Kaynakları Gelişimi ve Yönetimi, Üst Düzey Planlama ve Düzenleme ve Üst Düzey Bilgi ve Analiz’dir. Bu kriterler, iş sonuçlarını ve performans gelişimini elde etmek için işletmenin çalışanlarına ve anahtar süreçlerine verilen önemi gösterir.
- *Gelişim ölçüleri*: Gelişim ölçüleri; faaliyetleri, sürekli gelişen Müşteri Değerleri ve Pazar Odaklılık, Müşteri Tatmini, Tedarikçi Kalitesi ve İlişkileri, İşlemler ve İş Sonuçları ve Toplum Üzerindeki Çevresel Etki elde etmeye yönlendirmek için sonuç odaklı bir temel sağlar.

- *Hedef:* İş performansının geliştirilmesi, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak, yeni müşteriler kazanmak ve pazar paylarını artırmak ile ilişkili olarak, bütün SQMS sürecinin hedefi, iş mükemmelliği için bir özdeğerlendirme standardı koymaktır.

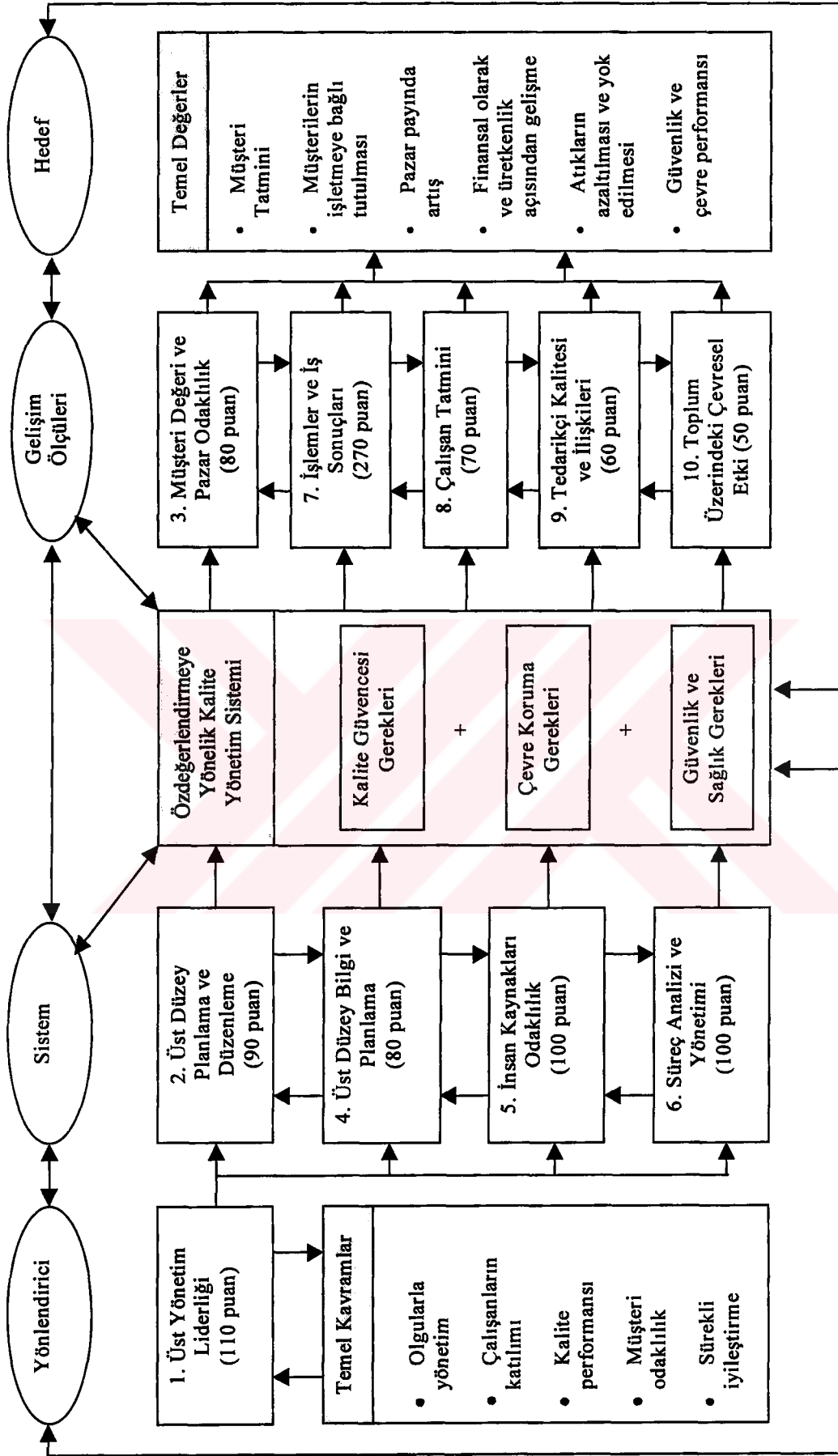
MBUKÖ ile kıyaslandığında, SQMS kriterlerinin kategorilere göre puanları genelde aynıdır. Bu kıyaslamanın detaylı bir şekli, Tablo 4.2’de yer almaktadır. Bazı kategorilerde, özdeğerlendirme ihtiyaçlarına yönelik bir madde daha listeye eklenmiştir. SQMS, her bir kategoriye düşen puanı, yeni eklenen maddeye de puan verilecek şekilde, alt kriterleri değerlendirip dağıtır.

SQMS’in yapısı, farklı işlere ve endüstriyel oluşumlara uyum sağlayabilecek, çeşitli organizasyonel yapıları, yönetim stillerini ve hattâ çalışanların farklı ekonomik, sosyal ve kültürel durumlarını değerlendirebilecek bir potansiyele sahiptir. Bu yapı, Şekil 4.4’te gösterilmektedir.



Tablo 4.2. SQMS ile MBUKÖ'nün kıyaslaması

Özdeğerlendirmeye Yönelik Kalite Yönetim Sistemi			Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü		
No:	SQMS kriterleri	Puan	No:	1998 Kategorileri	Puan
1.	Üst düzey yönetimin liderliği	(110)	1.	Liderlik	(110)
1.1	Liderlik sistemi	80	1.1	Liderlik sistemi	80
1.2	İşletme sorumluluğu ve vatandaşlık	30	1.2	İşletme sorumluluğu ve vatandaşlık	30
2.	Stratejik planlama ve düzenleme	(80)	2.	Stratejik planlama	(80)
2.1	Strateji geliştirme süreci	30	2.1	Strateji geliştirme süreci	40
2.2	İşletme stratejisi	30	2.2	İşletme stratejisi	40
2.3	İş süreçlerinin düzenlenmesi	20			
3.	Müşteri değeri ve pazar odaklılık	(80)	3.	Müşteri değeri ve pazar odaklılık	(80)
3.1	Müşteri ve pazar bilgisi	40	3.1	Müşteri ve pazar bilgisi	40
3.2	Müşteri tatmini ve ilişkinin artırılması	25	3.2	Müşteri tatmini ve ilişkinin artırılması	40
3.3	Müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi	15			
4.	Stratejik bilgi ve analizi	(80)	4.	Bilgi ve analiz	(80)
4.1	Bilgi ve verilerin yönetimi	25	4.1	Bilgi ve verilerin seçimi ve kullanımı	25
4.2	Karşılaştırmalı bilginin ve verilerin seçimi ve kullanımı	15	4.2	Karşılaştırmalı bilginin ve verilerin seçimi ve kullanımı	15
4.3	İşletme performansının analizi ve gözden geçirilmesi	25	4.3	İşletme performansının analizi ve gözden geçirilmesi	40
4.4	Dokümantasyon ve denetleme	15			
5.	İnsan kaynakları odaklılık	(100)	5.	İnsan kaynakları odaklılık	(100)
5.1	Çalışma sistemleri	40	5.1	Çalışma sistemleri	40
5.2	Çalışanların eğitimi ve gelişimi	30	5.2	Çalışanların eğitimi ve gelişimi	30
5.3	Çalışanların iyiliği ve tatmini	30	5.3	Çalışanların iyiliği ve tatmini	30
6.	Süreç analizi ve yönetimi	(100)	6.	Süreç yönetimi	(100)
6.1	İş süreçlerinin yönetimi	40	6.1	Ürün ve hizmet süreçleri yönetimi	60
6.2	Destek süreçlerinin yönetimi	20	6.2	Destek süreçlerinin yönetimi	20
6.3	Tedarikçi işbirliği yönetimi	20	6.3	Tedarikçi ve işbirliği süreçleri yönetimi	20
6.4	Süreçlerin sürekli gelişimi	20			
7.	İşlemler ve iş sonuçları	(270)	7.	İş sonuçları	(450)
7.1	Müşteri tatmini sonuçları	70	7.1	Müşteri tatmini sonuçları	125
7.2	Finansal sonuçlar ve pazar sonuçları	100	7.2	Finansal sonuçlar ve pazar sonuçları	100
7.3	Rekabetçi kıyaslama	30	7.3	İnsan kaynakları sonuçları	50
7.4	İşletme performansının gözden geçirilmesi	30	7.4	Tedarikçi ve işbirliği sonuçları	25
7.5	İşletmeye özel sonuçlar	40	7.5	İşletmeye özel sonuçlar	125
8.	Çalışan tatmini	(70)			
8.1	İnsan kaynakları sonuçları	20			
8.2	Bilinç ve ölçüm	20			
8.3	Katılım, iyilik ve moral	15			
8.4	Güvenlik ve hijyen	15			
9.	Tedarikçi kalitesi ve ilişkisi	(60)			
9.1	Tedarikçi ve işbirliği sonuçları	30			
9.2	Tedarikçi ilişkisinin artırılması	15			
9.3	Tedarikçi hizmet standartları	15			
10.	Toplum üzerinde çevrenin etkisi	(50)			
10.1	Toplumsal ve sosyal sorumluluklar	35			
10.2	Çevrenin korunması	15			
	TOPLAM	1000		TOPLAM	1000



Şekil 4.4. SQMS'in sistem yaklaşımı

4.9.7. Diğer bazı alternatifler

Kalite ödülleriine bağı özdeğerlendirme araçları, iş dünyasının çoğu konusunu kapsadığı için çok geniş çaplıdır. Ancak; daha özel araçlar da geliştirilmiştir. Örneğin, Dale ve çalışma arkadaşlarının araştırmasından yapılan alıntıda, TKY ile ters düşecek alanları belirlemeye yardımcı olmak amacıyla, firma içindeki insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerine yoğunlaşan bir denetleme aracı tanımladıkları yazılıdır. Başka bir araç ise, bütün kalite programlarının (müşteri odaklılık, süreç geliştirme, toplam katılım, sürekli gelişme) merkezi sayılan kritik elemanları kapsar ve istatistiksel yöntemler kullanarak bu elemanların herhangi birinin, firmanın TKY programının başarısı ile ilişkisi veya başarıya katkısı olup olmadığını belirler. Bir üçüncü araç, firma içi yenilik üzerine odaklanmıştır. (Caffyn, 1999)

Bu alandaki bir diğer özdeğerlendirme aracı ise, danışmanlık yapan firmaların geliştirdiği yöntemlerdir. Örneğin, 1977'de Üretim Kaynakları Planlaması (MRP II) sistemini değerlendirmek için Oliver Wight tarafından ilk defa oluşturulan kontrol listesi daha sonra stratejik planlamayı ve sürekli gelişmeyi kapsayacak şekilde genişletilmiştir. MRP II'nin dördüncü baskısında, toplam kalite ve sürekli gelişme süreçleri ile ilgili bir bölüm bulunmaktadır. Bu bölümde, kullanıcıların, 20 adet genel ve 131 adet detaylı öğeyi, 0 (uygulamıyoruz) ile 4 (mükemmel uyguluyoruz) arası bir ölçek yardımıyla notlandırmaları istenir. (Caffyn, 1999)

Kalite Ödülü uygulamasına benzeyen bir diğer uygulama da A.B.D.'nde geliştirilmiştir. 1991'de, USA Today gazetesi ile Rochester Institute of Technology, her yıl verilmesi planlanan Kalite Kupası ödülünü oluşturdular. Bu yarışma ile işletmedeki ürünlerin ve hizmetlerin kalitesinin gelişimine belirli bir katkı sağlayan bireyler ve takımlar ödüllendirilmektedir. Ödüle ilk yıl, 431 aday başvuruda bulunmuştur. Kalite Kupası, MBUKÖ'den farklı olarak, bireylerin ve takımların katılımlarına önem verir. Üretim ve hizmet endüstrilerine, hükümete, kâr amaçlı olmayan işletmelere ve 500'den az çalışana sahip küçük organizasyonların başvurusuna açıktır. (Faoro, 1992)

5. TÜRKİYE’NİN KALİTE YÖNETİMİ İLE İLGİLİ ÖZELLİKLERİ VE ULUSAL KALİTE ÖDÜLÜ MODELİ

5.1. Ülkelere Özgü Özelliklerin Kalite Modellerine Etkisi

Toplam Kalite Yönetimi, kendini sürekli gelişme ile elde edilen müşteri tatminine adanmış bir işletmenin kültürüdür. Bu kültür hem bir ülkeden diğerine, hem de değişik endüstri dallarında farklılık göstermekle beraber, daha yüksek pazar payı, artan kârlar ve düşen masrafları sağlayacak belirli ülkelere sahiptir. (Kanji and Yui, 1997)

Ancak, kuvvetli TKY çabalarının başarısızlıkla sonuçlanmasının nedenlerinden bir tanesi, her şirketin ve her çevrenin aynı olmadığı gerçeğini görememektir. Çevrenin farklılık göstermesi, ülkeler arası farklılık olduğunu da vurgulamaktadır. (Najmi and Kehoe, 2000)

Burgess, kalite stratejilerinin arasındaki farkın anlaşılması ihtiyacına yol açan faktörlerden bahsederken, kaliteye karşı yaklaşımların ve ulusal kültürün ülkeden ülkeye değişim gösterdiğini söylemektedir (Burgess, 1999). Reeves ve Bednar, “kaliteyi global olarak tanımlamak mümkün değildir çünkü farklı koşullarda farklı tanımlamalar daha uygundur” demişlerdir. (Lewis, 1996)

Her ülkenin kalite yönetimi felsefelerini uygulamak için kendisine özgü bir yolu vardır. Bir görüşe göre bu yol, o ülkenin kendi kültürel ve sosyo-ekonomik değerlerine dayanmaktadır. Aslında sosyo-kültürel faktörler kalite yönetiminin farklı ülkelerde başarı düzeyini belirler. (Özkan, 1999)

Başka bir görüşe ise bu yol, dolayısıyla ülkelerin kalite ödülü kriterleri arasındaki farklar, o ülkenin ekonomik gelişme seviyesine göre oluşmaktadır. (Puay et al., 1998)

Kalite tanımları ülkeler arasında farklılık gösterdikçe, benimsenen kalite ödülü modellerinde de değişiklikler göze çarpmaktadır. Örneğin; MBUKÖ Finlandiya’da,

AKÖ'ne kıyasla daha akılcı ve daha öz olarak değerlendirilmiştir. AKÖ daha yakın bir geçmişte verilmeye başlandığı için, hâlâ geliştirilmesi gereken alanlar olduğu düşünülmektedir. (Anttila, 1994) Ancak benzer bir çalışma 1992 yılında Birleşik Krallık'ta yapılmış ve sonuç olarak sunulan raporda AKÖ'nün TKY felsefesini MBUKÖ'ne nazaran daha fazla yansıttığı bildirilmiştir. (Quality Award Committee, 1992)

Finlandiya'daki en uygun kalite ödül sistemleri, Finlandiya Ulusal Kalite Ödülü, AKÖ ve MBUKÖ'dür. Bütün bu sistemler, prensiplerde ve uygulamada birbirine çok yakındır. Uzun inceleme ve tartışmalar sonunda Malcolm Baldrige metodolojisinin seçilme kararı verilmiştir. Bu seçimde etkili olan konular, Malcolm Baldrige sisteminin olgunluğu, uygulama çokluğu ve destek malzemelerin ulaşılabilir olmasıdır. (Anttila, 1994)

Farklı ülkelerdeki farklı şirketler, farklı yaklaşımlar kullanabilirler ve değerlendirilen performans sonuçları genellikle belirtilen yaklaşımla ilgili olacaktır. (Lee, 2000a) Örneğin; Tayland'da yapılan bir araştırmaya göre, hepsi TKY uygulamakta olan büyük yerli işletmeler, Japon ve Amerikan ortaklıkları, bazı ortak özellikleri olmakla beraber, farklı TKY yaklaşımlarına sahiptirler. (Krasachol and Tannock, 1998)

Bir ülkede ekonominin ve sanayinin gelişmesiyle birlikte kalite yönetimi de daha karmaşık bir yapı kazanmaktadır. Ekonomik ve sınaî gelişmede istikrar, kaliteli üretimi sürdürmenin temel koşullarından bir tanesini oluşturmaktadır. Kalite sistemi basit bir işlemler kümesi olmayıp ülkenin ekonomik ve sınaî düzeyi tarafından etkilenen tümleşik bir sistemdir. Gelişmekte olan ülkelerde işletme yöneticileri genel olarak toplam kalite yönetimi felsefesini kavrasalar da uygulamada gerek teknik gerekse yönetsel açıdan çeşitli güçlüklerle karşılaşabilmektedirler. (Gözlü, 1993)

Meksika ve İran gibi gelişmekte olan bazı ülkelerde TKY uygulaması projelerinde görev alan Reavill, her bir proje için TKY'nin uyarlanma oranı ve uygulamadaki başarının, o ülkenin teknolojik gelişme düzeyine ve ulusal kültürüne kuvvetli bir şekilde bağlı olduğu bulmuştur. (Reavill, 1998, Reavill, 1999)

Örneğin; Tayvan'da yöneticiler, ISO 9000 ile belgelendirilmek gibi kısa dönemlik yaklaşımlar yerine, kaliteyi ve işletmenin genel performansını artırmak için TKY

prensiplerini uygulamak gibi uzun dönemlik bir stratejiyi tercih etmektedirler. (Jeng, 1998).

Bir kalite modelinin uygulanması sırasında bu farkların dikkate alınmaması, çeşitli sorunlara yol açabilir. Örneğin; Birleşik Krallık'ta bir işletmede eğitim birimi tarafından, her ay bütün bölümlerde kalite gelişimine en fazla katkıyı sağlayanlara maddî olmayan ödüller verilmesi konusunda öneri getirilmiştir. Bu önerinin Birleşik Krallık'taki yararı konusunda yöneticiler tarafından itiraz gelmesi, yöneticilerin kaliteye bağlılığı konusunda yetersiz kaldıkları suçlamalarına yol açmıştır. Yapılan uygulama, ödüllendirilecek işçinin belli bir süre turuncu renkli özel bir tulum giymesi idi. Böylece herkes tarafından kim olduğu bilinecek ve onurlandırılmış olacaktı. Ancak daha ilk uygulamalarda, ödüllendirilen işçiler arkadaşlarının tepkilerinden rahatsız olup özel tulumlarını hemen üstlerinden çıkartmışlardır. Böylece sistem başarısız olmuştur. Bunun üzerine yöneticiler geri adım atmış ve büyük bir çoğunluğu, sistemi kuran üst düzey yöneticiyi Birleşik Krallık atölye kültürünün gerçeklerini öğrenmesinin gerekliliği konusunda ikna etmiştir. (Reavill, 1999)

Yapılan bir çalışmada, seçilmiş bulunan sekiz kalite bileşenine göre incelenen Hindistan, Çin ve Amerika'daki kalite uygulamaları ve sonuçları arasında benzerlik olduğu kadar farklılıklar da göze çarpmıştır. (Raghunathan et al., 1997)

Kültür, değerlerin ve bilginin yaygın bir şekilde paylaşıldığı, toplum içinde ve bir nesilden bir diğerine öğrenerek geçen, bilinçli ve bilinçaltı hareketler sistemidir. Kültürün, paylaşılan değerler ve inançlar bütünü olduğu ve işletmeyi veya toplumu bir arada tutan kaynaştırıcı bir rol oynadığı düşünülmektedir. (Heng and Ahmed, 2000)

Hofstede, milletler arasındaki kültürel farklılıkları 5 boyutta inceleyen bir kültür yönetimi teorisi geliştirmiştir. (Smith, 1998) Bu teoride bahsedilen boyutlar:

- a) Güç farkı – Bir ülkede normal kabul edilen eşitsizlik derecesi. Bu boyutta alınabilecek değerler, A.B.D.'nde görülebilecek küçük güç farklılıkları ile, Endonezya gibi ülkelerde görülebilecek yüksek güç farklılıkları arasında değişir.

- b) Bireycilik – Bir ülke halkının, bir grubun elemanı olmaksızın bireysel olarak kendi kendilerine hareket etmeyi tercih dereceleri. A.B.D. gibi yüksek derecede bireyci ülkeler, eskiden beri, insanların kendi ayakları üstünde durup, kendi kendilerini geçindirmelerini tercih etmişlerdir. Endonezya gibi yüksek seviyede grup çalışmasına önem veren ülkeler ise, sadakat ve korumayı sağlayacak ve bir ömür boyu sürecek aile gruplarına saygı duymayı bireylere aşılamıştır.
- c) Erkeklik – İddia etme, başarı ve yarışma isteği gibi erkeksi karakteristiklerin, kişisel ilişkiler, yaşam, hizmet ve bakım kalitesi gibi hanımlarca daha çok önem verilen karakteristiklere tercih edilme derecesidir. Japonya gibi ataerkil topluluklarda kadının yeri, Hollanda gibi kadın baskın topluluklardan çok daha değişiktir.
- d) Belirsizlikten kaçınma – Toplumun açık kural ve yapıları, belirsizliğe tercih etme derecesidir. Belirsizlikten fazlasıyla kaçınan Japonya gibi kuralcı ülkeler ve bulanıklığı tercih eden Hong Kong gibi esnek yapılar bu boyutun iki ucunu oluşturur.
- e) Zaman boyutu (Confucianism) – İş ve oluşların kısa dönemde veya uzun dönemde incelenmesi yönündeki tercihleri ifade eder. Konu ile ilgili daha önce yapılmış çalışmalarda ortaya konulmuş bulunan Batı dünyasının tercihleri sonucunda ortaya çıkmıştır. Örneğin, Çin gibi uzun dönem taraftarı ülkelerde tasarruflar ve devamlılık önemli iken, A.B.D. gibi kısa süre taraftarı ülkelerde sosyal yükümlülükler önem veren gerek geçmiş gerekse güncel değerler itibar görmektedir.

Bu 5 boyutta elde edilen farklı değerler, farklı ülkelerin insanların iş ile ilgili konularda davranış farklılıklarını belirlemektedir. Örneğin (Smith, 1998);

- Amerikan kültür profili, yüksek derecede bireysel, oldukça erkek-baskın ve kısa vadeli konulara önem veren bir yapıdadır. Bunun getirileri de Amerikan yönetim teorilerine uygundur:
 - ♦ Bilhassa A.B.D. ve Birleşik Krallık'ta, işletmelerdeki kontrol, bireyler arasındaki yarışma güdüsü kullanılarak, birbirlerini kontrol etme şeklinde

sağlanır. Bu olgu, daha iyi yapılanmış olan Fransız ve Alman işletmelerindeki uygulamalara terstir.

- ◆ Bireyselliğe verilen önem - Grup kültürü dünyanın büyük bir kısmında hakimdir, bu yüzden, bireyler arasındaki ilişkilerin buraya aktarılmasının kolay olmayacağı açıktır.
- ◆ İşçilerden ziyade yöneticilere verilen önem - Bu, erkek baskınlık ve bireysellikten kaynaklanabilen bir olgu olup, yöneticilerin neredeyse dünyayı şekillendiren kahraman karar vericiler durumunda görülmesi sonucunu doğurur. Bu yaklaşım, Anglo-Saxon dışındaki ırkların yaklaşımlarıyla çelişir.
- Almanya'da bulunan çok etkin çıraklık sistemi dolayısıyla kültür kahramanlığının boyutunu belirleyenler yöneticiler değil mühendislerdir. Hofstede'nin belirttiğine göre Almanya'daki işçi nüfusunun %70'i bu özellikte kalifiye iken, Birleşik Krallık'ta aynı yüzdenin hiç bir kalifikasyonu bulunmamaktadır. Belki de kontrol sistemlerinin bir sonucu olarak, Alman imalat işçileri yöneticilerin onları motive etmelerine gerek duymazlar.
- Japonya'da çalışan kişiler, hayatları boyunca kalıcı bir tek iş grubunun üyesi olarak kalmak isterler. Kadınlar genelde bu tip gruplaşmalardan uzak tutulur. Önemli kararlarla ilgili grup müzakere toplantıları, bireyleri aynı söz hakkına sahip olan grup kontrolünün, bireysel yönetimden daha önemli olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, işçilere değil yöneticilere önem veren Amerikan yönetim teorilerinin, Japonların grup kontrolünü öngören yapısına dönüştürülmesi kolay değildir.
- Hong Kong, Singapur ve Tayvan'da yaşayan Çinliler ile, Endonezya, Malezya, Tayland ve Filipinler'deki Çinli azınlıklar, Amerikan teorisine yabancı olan bir yönetim sisteminde çalışmalarına rağmen başarılı işler yapmışlardır. Bunların kurdukları işletmeler genelde küçük, kişisel ilişkilere dayanarak kurulmuş ve kuvvetli aile ilişkilerine dayalı yerlerdir. Hofstede'nin yapısındaki maliyete odaklanma, tasarruf, devamlılık ve aile grubunun bağlılığı en üst düzeyde önem verilen değerlerdir, dolayısıyla böyle işletmelerde profesyonel yöneticiye çok az ihtiyaç vardır.

Hofstede'nin modeli, yönetim ile ilgili konuların uygulamalarında bazı çalışmalara temel oluşturmuştur. Örneğin,

- Çatışmanın çözümü
- Çalışma grubu dinamikleri
- Gelişme (innovation)
- Liderlik stilleri
- Yönetim kontrol sistemleri
- Katılımcı yönetim

Hofstede'nin bu yaklaşımı, şüphe götürmez başarısı ile birlikte, gayet tabii ki birtakım eleştirilere de maruz kalmıştır. Bu yapının basitliği, hem kuvvetli yönünü hem de zayıf yönünü oluşturmaktadır. Bir yandan çok rahat izlenebilir ve uygulanabilir bir teori olduğu için itibar görürken, bir yandan da kültürü sadece 5 basit boyuta indirgemesi sonucunda bazı faktörleri gözardı ettiği yönünde eleştiriler almıştır. (Smith, 1998)

Günümüzün yönetim teorileri; kültürü, motivasyonun ve kontrolün sağlanması ile ilgili yönetim problemlerine çözüm üretebilen organizasyonel bir değişken olarak değerlendirme eğilimindedirler. Kültür bu tür problemleri, belirsizlik durumunda uygun hareketi seçebilmek için geniş kapsamlı ve söylenmeden anlaşılan (“burada işleri böyle yaparız” türü) kurallar belirleyerek çözer. (Heng and Ahmed, 2000)

Farklı kültürlerden gelen insanların güçlükler karşısında davranışları da farklı olacaktır. Amerikan yaklaşımı, Alman veya Japon yaklaşımlarından farklıdır, öyleyse bu ülkelerdeki yönetim konuları da farklı olmalıdır. (Smith, 1998)

Diğer yönetim konuları gibi, kalitenin de toplumun kültür yapısıyla ilişkisi olduğunu söylemek mümkündür. (Gözlü, 1990) Örneğin; Japon Kalite Yönetim Sistemi'nin diğer ülkelerde uygulanma zorluğuna, bu ülkelerin her birinin kültürü ile Japon kültürünün farklı olmasının neden olabileceği yayımlanan bir çok makalede belirtilmiştir. Diğer ülkelerde bu sistemin etkin bir şekilde kullanılabilmesi için

büyük kültürel uyarlamalar yapılması gerektiğinden de ayrıca bahsedilmiştir. (Shih and Gurnani, 1997)

Örneğin; Japonya’da yapılan bir çalışmada, farklı amaçlarla biraraya gelen grupların grup içi çalışmaları incelendiğinde, grup elemanlarının birbirine benzer davranışlar sergilediği görülmüştür. Bu grupların herbirinde, herhangi bir başka ülkede görülebileceği kadar sınırlı sayıda kişi kendini grup çalışmalarına tamamen adanmıştır. Bu grupları diğer ülkelerdeki çalışma gruplarından ayıran şey, Japonya’daki grupların daha çoğunda çalışmaya katılmayan kişileri faaliyetlere daha etkin bir şekilde katılmaya zorlayacak mekanizmalar yaratılmış olmasıdır. (Shih and Gurnani, 1997)

ABD, Avrupa ve Pasifik ülkelerinde TKY, iş planlaması ve gelişiminde yaklaşık 30 yıldır temel bir faktör olmuştur. Bu zaman içinde TKY, Orta Doğu’nun gündemine daha az girmiştir. Bunun çeşitli nedenleri vardır. Bu zamanın büyük bir kısmında, Orta Doğu’daki pek çok işletme, hükümetin çeşitli şekillerdeki müdahaleleri yüzünden gerçek anlamda bir ticaret şirketi olarak çalışamamış ve özellikle yöresel işletmelerin, hükümetin zorla koyduğu ithalat ihracat vergisi ve ticaret engelleri ile uluslararası rekabete girmeleri olanaksız hâle gelmiştir. Bu engeller günümüzde ortadan kalkmış durumdadır. Söz konusu ülkeler, kalite yönetiminin işletmeleri daha iyi yerlere getirmek konusundaki kritik rolünü fark etmeye başlamışlardır. Bu nedenle, gelişmiş ülkelerin deneyimlerinden faydalanmak ve yaşadıkları başarılı ve başarısız kalite uygulamalarından ders almak istemektedirler. (Al-Zamany et al., 2000)

Bununla birlikte, bu işletmelere sunulan şu anki TKY yaklaşımlarının doğuş yeri Batı ülkeleri veya Japonya gibi ekonomilerdir. Orta Doğu ülkelerinde, Batı modeli olarak görülen yöntemleri uygulamada belirli bir isteksizlik vardır. Bu konudaki ana engel, bu felsefelerin, Orta Doğu toplumunun geleneksel alışkanlıklarına ve inançlarına yabancı değerlere ve inançlara dayalı olduğu görüşüdür. Bu nedenle, bu tür felsefelerin, toplumun değerlerini ve inançları zayıflatabileceği yönünde bir korku vardır. (Al-Zamany et al., 2000)

Bu konuda yapılan bir çalışmaya katılanlar, özellikle kültürlerine ve insanların yaklaşımlarına uygun modellerin olmayışı karşısında hayal kırıklığına uğradıklarını belirtmişlerdir. (Al-Zamany et al., 2000)

Batı yönetim yeteneklerinin Doğu Avrupa'daki kalite alanına başarılı bir şekilde transfer edilmesinin kanıtları o kadar fazla değildir. Kaydedilen başarı, bazı alanlarla sınırlı kalmaktadır. Özellikle otomotiv endüstrisi bu alanlardan biri olarak sayılabilir. Diğer endüstrilerde ise ciddi problemlere rastlanmaktadır. Batı'daki kalite yönetim tarzının Doğu Avrupa'da uygulanabilirliği hâlâ sorgulanmaktadır. Kalite yönetim yöntemlerinin Rus uzay araştırmaları endüstrisinde uygulanması sırasında kültürel uyumun var olması gerektiği anlaşılmıştır. Polonya'daki bir valf üreticisinde TKY uygulamasının kayıtlarında da aynı konuya değinilmiştir. (Dickenson et al., 2000)

Bugün artık Toplam Kalite Yönetimi kavramı, çoğu zaman “Stratejik Kalite Yönetimi” adıyla anılmaktadır. Stratejik Kalite Yönetimi ile ifade edilmek istenen; kârlılık, amaçlar ve rekabet edebilirliği insan, malzeme, kalite geliştirme çabalarıyla bütünleştirerek, müşteri tatmini yönünde, ürün ve hizmetlerin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlayacak kapsamlı ve stratejik bir yapıdır. Bu açıdan bakıldığında, EFQM Mükemmellik Modeli'nin işletmeler açısından stratejik bir araç niteliği taşıdığı gözlenmektedir. (Yazıcı, 2000) Doğu Avrupa'daki ülkeler, o bölgedeki kalite yönetiminin stratejik yönü konusunda daha yeni yeni düşünmeye başlamışlardır. Yalnız bu konudaki tartışma Polonya'da daha ilerlemiş bir boyuttadır (Dickenson et al., 2000).

Rosstandart, 1996'da, diğer uzmanlarla birlikte EFQM iş mükemmelliği modeli kriterlerini temel olarak alan bir kalite ödülü oluşturmuştur. Üretim ve hizmet sektöründe lider olan şirketlerin, bu ödül için yarışması ve ayrıca 1998'deki Avrupa Kalite Haftası'na katılması planlanmıştır. Karışık veya hibrit bir modelin Rusya koşullarına adapte edilmesinin, Batı sistemlerinin yaşadığı problemleri ortadan kaldırmak gibi potansiyel avantajları olduğu da belirtilmektedir. (Dickenson et al., 2000)

Tüm Dünya ülkeleri düşünüldüğünde, bu ülkeler arasındaki farklılık ve benzerliklerin kolay genelleştirilemeyeceği açıktır. Bunun için yapılabilecek şey,

lkeleri belirli bir konuda içinde bulunulan durumun benzerliğine göre gruplamaktır. (zkan, 1999)

Örneğin; Shenkar (1985), ülkelerin ie yönelik değerlerini ve davranış tarzlarını göz önüne alarak bir gruplama yapmış, bunun sonucunda da 8 değişik ülke kümesi elde etmiştir. Bu kümeler, Anglo (A.B.D., Kanada, Birleşik Krallık), Germen (Almanya, İsviçre), Kuzey lkeleri, Yakın Doğu (Türkiye, Yunanistan), Arap, Uzak Doğu (Singapur, Tayvan, Hong Kong), Latin Amerika (Arjantin), Latin Avrupa (Fransa, İtalya, İspanya) şeklinde-dir. Ayrıca bir de hiçbir kümeye dahil olmayan dört lke (Japonya, Brezilya, İsrail ve Hindistan) bulunmaktadır. (zkan, 1999)

Avrupa, Amerika, Japonya ve Avustralya gibi birçok değişik bölgede farklı kalite dl sistemlerinin varlığı, bu alandaki arayışın devam ettiğini ifade etmektedir. Avrupa’da Fransa, İsviçre ve Finlandiya’nın, AKÜ ile MBUK’nn sentezlerinden oluşan çeşitli modeller kullandıkları bilinmektedir. Kalite dl alan bazı kuruluşların ise başarılı kuruluşlar olamadıklarına şahit olunabilmektedir. O halde hâlâ ödül modeli ile ölçülemeyen bazı faktörlerin var olduğu düşünülmelidir. Ayrıca, dl sistemleri ile ISO 9000 ve diğer standardizasyon sistemleri arasındaki farklılık da ileride çeşitli yeniliklerin beklenmesi gerektiğini göstermektedir. (ifti, 1998)

Farklı ülkelerdeki, rneğin Japonya, ABD, Kanada ve Avrupa lkelerindeki modeller, üzerlerinde yapılacak bazı değişikliklere rağmen tam olarak birbirlerinin aynısı değillerdir. Bir ülkenin veya bölgenin kalite dl modeli, kalite kavramını, organizasyonel kavramları ve yönetim uygulamalarını entegre eden bir iş modeline uyarlanmalıdır. TKY uygulamaları, bulunulan yere göre değişim göstermeye meyillidir. TKY’ndeki başarı örnekleri kopyalanamaz ve reçeteler olarak sıkı bir şekilde uygulanamaz. Özellikle birden fazla ülke ve bölge için tasarlanmış kalite dl modelleri, sadece bir yol gösterici olarak kullanılabilir fakat harfi harfine kopyalanmamalıdır. (Sun, 2000)

Örneğin, Fiji Kalite dl’ne bakıldığında, Avustralya Kalite dl kriterlerine bağlı kalındığı, fakat her bir kategorinin altındaki konuların Fiji oraganizasyonlarının ihtiyaçlarını daha iyi yansıtacak şekilde tekrar belirlendiği görülür. (Djerdjour, 2000)

Singapur Kalite dl (SK), A.B.D.’ndeki Malcolm Baldrige dl, Avrupa’daki AK ve Japonya’daki Deming dl’nn en iyi özellikleri ile modellenmiştir. SK,

iş mükemmelliğini, şirket çapında geliştirici kalite yönetim uygulamaları ile artırmayı amaçlamaktadır. SKÖ, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarını, işin her birimine etkin bir şekilde uyarlamayı ve yaymayı zorunlu kılar. (Lee, 2000a) Yönetim komitesi, ödül kriterlerini, denetleyicilerin eğitimini ve onlara sertifika verilmesini sürekli gözden geçiren, deneyimli denetleyiciler ve üretim uygulayıcılarından oluşmaktadır. (Lee, 2000a)

ABD’nde, MBUKÖ’nden faydalanarak, ülkedeki dört bölgeden, verimli üretim sistemleri geliştirip müşterilerine en iyi kaliteyi sunan ikişer inşaat şirketini bulup ödüllendirmeye yönelik bir ödül sistemi geliştirilmiştir. Bu ödülde, MBUKÖ’nde o gün kullanılan 7 kriter aynen alınmış ve 100 üzerinden aynen ağırlıklandırma yapılmıştır. Bu ağırlıklandırmaya dahil edilmemekle birlikte, ödülü koyan birimler tarafından ürün kalitesi, “kritik derecede önemli” olarak tanımlanmış ve gizli bir sekizinci kriter olarak değerlendirmeye katılmıştır. (Link et al., 1993)

Deming ödülünün doğum yeri olan Japonya’da, aynı zamanda Japon Kalite Ödülü de verilmektedir. Geçtiğimiz birkaç yıl içinde, Singapur ve Filipinler’in de dahil olduğu pek çok ülke, kendilerinin ulusal kalite ödülleri oluşturmuşlardır. (Lee, 2000a) Bu ödüllerin bir çoğu, liderliği, bilgi analizini, süreç yönetimini, stratejik planlamayı, insan kaynakları yönetimini, ortaklığı, topluma karşı sorumluluğu, kalite sonuçlarını, operasyon sonuçlarını ve müşteri tatminini ölçen benzer kriterlere sahiptir. Bu ödüllerin pek çoğunda şirketler, yaklaşımlarına, yaklaşımlarındaki yayılımın derinliğine, işlemlerle ilgili performans sonuçlarına, kaliteye ve müşteri tatminine göre değerlendirilirler.

Kuzey Amerika’nın her iki ulusal kalite ödülü arasında oluşturulmalarından beri birçok benzerlik olmakla beraber, 1997 yılında yapılan değişiklikler sonucunda MBUKÖ ve Kanada Mükemmellik Ödülü (KMÖ) arasındaki farklar daha da açılmıştır. Bu iki ödülün kriterleri arasındaki farklar, dünyanın en uzun savunmasız sınırının iki yanındaki ülkelerde konumlanmış işletmeleri etkileyen kültürel farklılıkları karakterize etmektedir. (Laszlo, 1997)

Ödül kriterleri incelendiğinde, “toplum üzerindeki etki” kriterinin, doğrudan işletme performansına etkisi olmasa da, ülkenin gelişmişlik düzeyini yansıttığı

görülmektedir. Göreli olarak düşük ağırlığına rağmen bu kriter, uzun dönemlik bir bakışla ele alındığında, TKY'nin önemli öğelerinden birisidir.

Tablo 5.1'de, ulusal kalite ödüllerinin kriterlere verdikleri önem sıraları yer almaktadır.

Bu tablodan hareketle, ülke kültürlerinin ulusal kalite ödülü kriterleri üzerindeki etkileri hakkında şu yorumlar yapılabilir: (Puay et al., 1998)

Liderlik. Singapur Kalite Ödülü, bu kriterle en fazla önem veren ödüldür. Bunun sebebi, Singapur'daki işletmelerin TKY kavramına olan yakınlıklarının daha çok yeni olmasıdır. Dolayısıyla, TKY'yi özendirmek ve uygulamak için, işletmelerin ana karar vericileri ve yönlendiricileri olan üst düzey yöneticilerin önemi vurgulanmıştır. Üst düzey yöneticilerin TKY kavramları konusunda iyi bilgilenmiş ve kendilerini bu konuya adanmış olmaları, TKY'nin işletme bünyesinde gelişmesini sağlar.

Toplum Üzerindeki Etki. Amerika ve Yeni Zelanda gibi gelişmiş ülkelerde çevrenin korunması ile ilgili yapılan faaliyetler açıkça görülebilir. Bu, gelişmiş ülkelerin bu kriterle çok da fazla önem vermemelerini açıklamaktadır. Bir karşılaştırma yapmak gerekirse, Hindistan gibi gelişmekte olan ülkelerde çevresel ve toplumsal değerlerin ön plana çıkarılması konusunda acil bir ihtiyaç söz konusudur. Bu, Rajiv Gandhi Ulusal Kalite Ödülü'nün neden bu kriterle en fazla ağırlık veren ödül olduğunun açıklaması olabilir.

Kaynakların Yönetimi. Bu kriterin ağırlığı incelendiğinde, Kanada Mükemmellik Ödülü (KMÖ) hariç diğer ödüllerde birbirine çok yakın değerler olduğu görülür. KMÖ, bu kriterle, diğer ulusal kalite ödüllerine nazaran çok daha düşük bir ağırlık vermiştir. Literatür araştırmasında, bunun sebebi ile ilgili açık bir sebep bulunamamıştır.

Strateji ve Politika. KMÖ bu kriterle en fazla ağırlığı (%12) vermişken, Brezilya ve Yeni Zelanda Kalite Ödüllerinde bu kriterin ağırlığı oldukça düşüktür (%5,5).

Süreç Kalitesi. Ulusal kalite ödüllerinin bu kriterle verdiği önem dereceleri birbirine oldukça yakındır.

Tablo 5.1. Ulusal Kalite Ödülleri kriterlere verdikleri önem sıraları. (Puay et al., 1998)

Kriter	MB	AKÖ	BKKÖ	BKÖ	İKÖ	YZKÖ	RGKÖ	SKÖ	KMÖ	Ort.
Liderlik	4	5	5	6	7	6	8	3	6	5
Toplum üzerindeki etki	9	8	8	4	5	9	3	9	8	8
Kaynakların yönetimi	4	6	6	5	6	5	5	6	9	6
Strateji ve politika	7	6	6	7	8	8	7	7	5	7
İnsan kaynakları yönetimi	3	2	2	3	2	3	5	2	1	3
Süreç kalitesi	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4
Sonuçlar	1	3	3	1	3	2	2	4	2	2
Müşteri yönetimi ve tatmini	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1
Tedarikçi yönetimi ve performansı	8	9	9	8	9	7	9	8	7	9

Kısaltmalar:

- MB : Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü
 AKÖ : Avrupa Kalite Ödülü
 BKKÖ : Birleşik Krallık Kalite Ödülü
 BKÖ : Brezilya Kalite Ödülü
 İKÖ : İsveç Kalite Ödülü
 YZKÖ : Yeni Zelanda Kalite Ödülü
 RGKÖ : Rajiv Gandhi Kalite Ödülü
 SKÖ : Singapur Kalite Ödülü
 KMÖ : Kanada Mükemmellik Ödülü
 Ort. : Ortalama

Not: Tabloda yer alan 1 değeri en yüksek ağırlığı, 9 değeri ise en düşük ağırlığı belirlemektedir.

İnsan Kaynakları Yönetimi. KMÖ'nde bu kriter tüm kalite ödülleri içinde aldığı en yüksek ağırlığa ulaşmışken, RGUKÖ'nde en düşük ağırlık gözlenir. Bu konuda Kanada hükümetinin insanların refah düzeyini artırmak konusunda izlediği politikanın bir yansıması görülmektedir. Hindistan gibi gelişmekte olan bir ülkede ise sınırlı kaynakların halkın refahı ve gelişimi için harcanması daha düşük seviyelerde olabilmektedir.

Sonuçlar. Bu kriter, en yüksek standart sapmaya sahip kriterdir. Kritere verilen ağırlıklar incelendiğinde, iki uç değerin, en yüksek ağırlık ile MBOOK ve en düşük ağırlık ile İsveç Kalite Ödülü olduğu görülür. Diğer birçok kalite ödülüne öncülük veya modellik yapmış olan MBOOK, herhangi bir kalite sisteminin etkinliğinin kanıtının, işletme tarafından üretilen sonuçlar olduğunu söylemektedir. Diğer ulusal kalite ödüllerinin de zaman içerisinde benzer noktalara gelecekleri düşünülebilir.

Müşteri Yönetimi ve Tatmini. Rakipler arasında ya çok az teknolojik üstünlük bulunan ya da hiç fark bulunmayan yerlerde, bir de ekonomik açıdan gerçek anlamda serbest rekabet söz konusu ise, müşteri yönetimi ve tatminine yüksek derecede önem verilmesi şaşırtıcı değildir. Rekabetçi piyasalarda birçok benzer ürün kolaylıkla bulunabildiği için, müşterileri işletmeye bağlayacak satış sonrası hizmet gibi çabalar, işletmelerin büyümesi ve hayatlarını sürdürebilmesi için anahtar rol oynar.

Tedarikçilerin/Ortakların Yönetimi ve Performansı. AKÖ ve BKKÖ hariç olmak üzere gelişmiş ülkelerdeki kalite ödülleri, tedarikçilere ve ortaklara, gelişmekte olan ülkelerdeki kalite ödüllerine oranla daha fazla önem vermektedir. Bunun çeşitli sebepleri olabilir:

- a) Gelişmiş ülkelerdeki işletmeler nispeten daha ileri gelişmişlik seviyelerinde oldukları için, tedarikçi yönetimi ve eğitimini içeren daha uzun dönemli stratejik planlara ihtiyaç duyabilirler.
- b) Gelişmekte olan ülkelerde piyasalar daha değişkendir ve genellikle bir belirsizlik hakimdir. Tedarikçi kuruluşlar genelde sağlam temellere oturtulmuş kuruluşlar olmaktan ziyade, büyük işletmelerdeki yönetim seviyesi ile ikili ilişkilere dayandırılmış ve dönemlik fırsatlardan yararlanmak için kurulmuş işletmelerdir. Bu işletmelerde kaliteli işgücünden ziyade ucuz işgücüne önem verilir. İşte

büyük bir işletmenin, kendi tedarikçisi olan bu durumdaki bir işletme ile, tedarikçinin düşünce tarzı değişmedikçe, uzun dönemli ve karşılıklı faydaları en büyüklemek yönünde bir ortaklığa varan işbirliği içine girmesi çok olası değildir.

Bir modeli her bölgeye ve her özellikteki işletmeye uygulamak çok da doğru olmayacaktır. Örneğin; Avrupa modelini aynen küçük bir Kuzey İrlanda işletmesinde uygulamak sonucunda aşağıdaki tecrübeler edinilmiştir (McAdam, 1996):

- Küçük işletmelerin, büyük işletmelerde olduğu kadar gelişmiş yönetim sistemlerine ihtiyaçları yoktur.
- Değerlendirmeciler, bu konuyu değerlendirme işlemi sırasında göz önünde bulundurmalıdır.
- Özdeğerlendirme kullanmayı düşünen her küçük işletme, işin maliyet boyutunu dikkate almalıdır. Bu masraf ancak, özdeğerlendirme, Toplam Kalite sürecinin bütünleşik bir parçası olarak kullanılacaksa göze alınmalıdır.
- Yerel bir kalite ödülü bu konuları dikkate almalıdır.

Toplam Kalite Yönetimi, kültürle sınırlı olmayan evrensel bir iş stratejisidir. Gerek imalat gerek hizmet işletmelerinde, özel sektör veya devlet kuruluşlarında, değişik büyüklükteki ve değişik sosyo-kültürel geçmişe sahip işletmelerde aynı ölçüde uygulanabilirliği vardır. Ancak bu konuda, ulusal iş kültürlerinin kalite mirasını da göz önüne almak faydalı olacaktır. Ülkenin kalite mirası reddedilmeyecek, fakat TKY yaklaşımı içine katıştırılarak uygulanacaktır. (Krüger, 1999)

5.2. Toplam Kalite Yönetimi'nde Türkiye Gerçekleri

Gelişmekte olan ülkelerin hemen hepsinde ekonomi çoğunlukla tarıma dayalıdır. Sanayi ise, gelişimin farklı seviyelerinde görülür ve genellikle aile şirketleri yapısındadır. Bu tip şirketlerde, şirket sahipleri veya aralarında akrabalık bağı bulunan yakınları yönetim kademelerinde yer alır. Profesyonel yönetim tarzına ise ancak çok büyük veya uluslararası evlilikleri olan şirketlerde rastlanmaktadır. (Onural, 1994) Bunun sonucu olarak, çoğunluğu aile şirketi yapısındaki

işletmelerden oluşan sanayi, genelde kalite sistemlerinin faydalarının ve uzun vadeli kârlılığının farkında bile değildir.

Halkın çoğunluğunun ekonomik sıkıntılar içinde olduğu bu tip ÷lkelerde satın alma kararlarında fiyat, çoğu zaman tek etken olarak yer almaktadır. Pazardaki kaliteli mallar daha yüksek fiyata satılınca, ucuz olan kalitesiz mallar için istek daha fazla olur.

Sanayinin tam olarak gelişmemiş olması, korumacılık ve hızlı nüfus artışı, çoğunlukla tüketim mallarına olan talebin arzdan fazla olduğu durumları yaratmaktadır. Bu durumda arz edilen mallar, ne durumda olduğuna bakılmaksızın, sadece ucuz oldukları için satılabilmektedir.

Bilinçsizlik, tüketici hakları ve bilgilerinin de kullanılmasını kısıtlamaktadır. Yerli ürünlerin "kötü kaliteli" olduğu yönündeki düşünce, ithal ürünlerin daha beğenilir olmasına yardımcıdır. Ancak bu hatadan faydalanmak isteyen bazı yabancı ihracatçılar, bu ÷lkelere, kendi ÷lkelerinde uymak zorunda oldukları standartlara uymayan ürünleri de göndermektedirler. (Onural, 1994)

Günümüzde Türkiye, bu hataları terk etmeye başlamış bir "Gelişmekte Olan ÷lke" konumundadır. Sanayileşme hareketinin başladığı yıllarda, ithal ikâmesine dayalı olarak kurularak gümrük duvarları ile korunan Türkiye'nin sanayi kuruluşları, bu gün dünya pazarlarında serbest rekabet koşullarında mamullerini satabilecek duruma gelmektedir. (Soysal, 1993)

Bugünkü toplumda, tüketicinin korunması, kalitenin ön planda tutulması ve üretici tarafından güvence altına alınması yönünde bir anlayış oluşmaktadır.

Türk sanayii de, gelişme süreci içinde, fiyatın tercihte en büyük yönlendirici etken olduğu dönemlerden geçmiş ve 1980'li yıllardan itibaren gerek Türk pazarının dışa açılması, gerekse tüketicinin bilinçlenmesi neticesinde, kalite hak ettiği öncelikli konuma gelmeye başlamıştır. Türkiye'deki kalite yönetimi uygulamaları da 1980'lerde başlamış, 1990'ların başlarında ise ilgili yaklaşımlara ilgi hızla artmıştır. Ancak 1994-1998 yılları arasında baş gösteren kriz, birçok işletmenin küçölmesine ve bazılarının da kalite yönetimi faaliyetlerini sonlandırmasına yol açmıştır. (Özkan, 1999)

Türkiye’deki kalite yönetimi çalışmaları, Milli Prodüktivite Merkezi (MPM), Türk Standartlar Enstitüsü (TSE), Türkiye Sanayiciler ve İş Adamları Derneği (TÜSİAD) ve Kalite Derneği (KalDer) gibi kuruluşlar ve üniversiteler tarafından özendirilmekte ve geliştirilmeye çalışılmaktadır. İstanbul Üniversitesi 1994-1995 döneminde Kalite Yönetimi ve Mühendisliği programını başlatmış, buna son yıllarda Uluslararası Kalite Yönetimi programı ile Marmara Üniversitesi eşlik etmiştir. (Kasa, 1999) İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü de Sürekli Eğitim Merkezi programları çerçevesinde “Kalite Yönetimi” programı ile sanayiden gelen üniversite mezunlarına çağdaş kalite yönetimi yaklaşımları hakkında eğitim vererek bu etkinlikler içindeki yerini almıştır.

TKY, işletmenin rekabet gücünü artırması, dünya piyasalarına açılabilmesi ve kaynaklarını rasyonel olarak değerlendirebilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. TKY’nin eğitim, sürekli gelişme, katılımcılık, liderlik, motivasyon gibi kavramları içermesi, özellikle Türkiye’deki işletmelerin hâlâ geleneksel yöntemlere göre çalıştıkları ve profesyonel yaklaşımlara ilgilerinin az olduğu ya da geç uygulamaya geçtikleri dikkate alındığında, Türkiye’deki işletmelerin zorlu rekabet koşullarına uyum sağlaması açısından büyük bir önem taşımaktadır. (Biçer, 1997)

Kalite konusunda başarılı işletmelerin sırrı, sadece yüksek performanslı süreçler ve sistemler yaratmaları değil, aynı zamanda bu sistem ve süreçlerin altında yatan değer yargılarını da oluşturup tüm çalışanlarına yaymaları ve böylece sürekli gelişmeyi sağlamalarıdır. (Beşkese, 1996)

TKY uygulamaları Türkiye’nin küresel pazarda yerini alabilme ve çağı yakalayabilme yolunda fırsat olarak değerlendirmesi gereken bir yönetim düşüncüsü olarak kabul edilebilir. (Biçer, 1997)

Türk metal sanayiinde yapılmış bulunan bir araştırma sonucunda, şirketlerin bir kısmının TKY uyguladıklarını düşündükleri halde gereklerini tam olarak yerine getirmedikleri görülmüştür. Halbuki, başarılı bir TKY uygulaması, ancak getirdiği felsefenin tüm çalışanlar tarafından tam anlamıyla özümsemesi ve gerektirdiği yöntemlerin kullanılması ile olabilir. (Beşkese, 1996)

Yine aynı dönemde hizmet sektöründeki işletmelerde benzer bir araştırma yapılmıştır. Bu çalışmanın sonucu da yukarıda bahsedilen çalışmaya çok benzer

olmuş, TKY uyguladığını iddia eden kuruluşların bile hatırı sayılır bir kısmının gerçek anlamda konunun gereklerini yerine getirmedikleri ve ISO 9000 cinsi kalite güvencesi belgelerinin de TKY desteğinden yoksun bırakılıp gelecekte ortaya çıkacak bir diğer belgeye kadar arkasına sığınıldığı şeklinde yorumlar ortaya konulmuştur. (Cebeci ve Beşkese, 1996b)

Türkiye’deki işletmeler, kalite hareketlerinin itici gücü olarak liderliğe çok önem vermektedir. Öte yandan, iletişim zayıftır ve hâlâ büyük güç farkları görülmektedir. Çalışanların yönetim sürecine katılmaları, yetkilendirilmeleri ve firma bütününde karar verme hâlâ yetersizdir. Politik, ekonomik ve sosyokültürel faktörler de güç farklılığını ve karar vermedeki ademi-merkeziyetçiliği etkiler. (Özkan, 1999)

Doğu ile Batı kültürlerinin kesişim noktasında yer alan Türkiye, hem gelişmekte olan hem de gelişmiş olan ülkelerin karakteristiklerinin bir karışımına sahiptir. Geleneksel yönetim anlayışları, otokrasi, sınırlı çalışan yetkilendirmesi, zayıf iş ahlakı ve iletişim kanalları ile birlikte düşünüldüğünde Türkiye, Brezilya ve Arjantin gibi Güney Amerika ülkelerine ve bazı Arap ülkelerine benzerlikler göstermektedir. Öte yandan, teknoloji, yeni kalite yönetimi ve esneklik gibi konular dikkate alındığında, Fransa, İtalya, İspanya ve Yunanistan gibi Akdeniz ülkeleri ve yine Brezilya ve Arjantin gibi Güney Amerika ülkelerine bir benzerlik söz konusudur. (Özkan, 1999)

Türkiye’de TKY yaklaşımının işletmelere tam olarak nüfuz etmemesinin en önemli sebeplerinden biri, daha önce gündeme gelmiş bazı yöntemler gibi gelip geçici bir moda olduğu yönündeki düşüncelerdir. Bir kısım kişi ve işletmeler bu görüşe o kadar fazla inanmışlardır ki, gerçek TKY anlayışı sayesinde başarıdan başarıya koşan işletmeleri görmezden gelmişlerdir. Bu eksikliğin bir diğer nedeni ise, Türkiye’de, bilhassa KOBİ’lerde profesyonel yönetim anlayışının yerleştirilmeye çalışılması ile ilk TKY uygulamalarının yaklaşık aynı zamana gelmesidir. (Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, 1993a) Bu süreç içinde bir yandan patronlar profesyonel yöneticiliğin gereği konusunda ikna edilmeye çalışılırken, bir yandan da yerlerinden endişe eden ve pozisyonları kısa dönemde elde edilecek sonuçlara endekslenmiş profesyonel yöneticilere TKY’nin faydaları anlatılmaya çalışılmıştır. Bu zor duruma rağmen TKY’ni uygulamaları konusunda ikna edilmeye çalışılan yöneticilere TKY bazen bir sihirli değnek gibi gösterilmiş, uygulanmaya başlandığı anda işletmedeki tüm olumsuzlukların düzeleceği düşüncesi aşılanmıştır.

Yanlış kabuller ve yanlış uygulamalar işletmelerde olumlu sonuç vermemiştir. Bu konuda birçok başarısızlık hikayesi ortaya çıkmış, işletmelerde uygulananın gerçek TKY olup olmadığına, birtakım yanlışlar yapıp yapılmadığına bakılmaksızın alınan kötü sonuçlar doğrudan TKY kavramının kendisi ile ilişkilendirilmiştir. Bu yorumlar dolayısıyla bazı yöneticilerin kafasında TKY hakkında olumsuz bir önyargı oluşmuştur. (Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, 1993a)

Aslında TKY'nin arzu edilen düzeyde yayılımını engelleyen bir diğer faktör de Türkiye'nin son yıllarda rahatlayamayan ekonomik durumu olmuştur. Biri tam olarak atlatılamadan bir diğeri ortaya çıkan krizler, işletmelerin TKY uygulamalarına en azından bir süre için ara verip, yıllar boyunca uyguladıkları için iyi bildikleri ve kendilerini ayakta tuttuğuna inandıkları eski yaklaşımlarına dönmelerine neden olmuştur.

Türkiye'de karşılaşılan problemler, genelde “ne?” sorusunu beraberinde getirir. Halbuki A.B.D.'nde sorulan soru “nasıl?”, Japonya ve Avrupa'da sorulan soru ise “neden?” sorusudur. Bu yaklaşımlar arasındaki farklılık, kendiliğinden, önleyici (proaktif) bir yaklaşım yerine tepkisel (reaktif) bir yaklaşımın hareket tarzı olarak kabullenilmesini getirir. (Özkan, 1999) Türkiye'de, özellikle de KOBİ'lerde proaktif yaklaşıma sahip olunamamasının bir nedeni de istatistik alışkanlığı eksikliğidir. (Ersan, 1993) Bu, geçmişe ait verilerin değerlendirilmesini ve dolayısıyla geleceğe yönelik sağlıklı kararlar verilmesini zorlaştırır.

Proaktif yaklaşım olmadığı için, birçok işletme olayları önceden tahmin edemez ve ancak olduktan sonra o olaylar karşısında yapacaklarını kararlaştırır. Bu nedenle işletme yöneticilerinin zamanlarını, üst düzey planlama faaliyetleri yerine karşılaşılan problemleri çözme alır. Öyle ki, bazı zamanlar yöneticilerin “Bu da böyle oluversin” yaklaşımına varan bir kalite duyarsızlığı ile karşılaşılabilir. (Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, 1993a)

Türkiye genelde, orta düzeyde otokratik yönetim seviyesindedir. Endüstrileşmiş ülkelerle kıyaslandığında iletişimin daha düşük olduğu ve yöneticilerle çalışanlar arasında daha yüksek seviyede bir güç farkı olduğu görülür. Türkiye'deki yöneticiler, günümüzde bile liderliğin stratejik önemini tam olarak kavrayamamakta ve bu konudaki görevlerini Avrupa'nın diğer ülkelerinde olduğu kadar uzun süreli ve bu işe

adanmış olarak yerine getirmemektedirler. Aslında onların uzun dönemlik konular yerine kısa dönemlik konular ve küçük düzeltmelerle ilgilenmelerinin sebebi, Türkiye'deki politik ve ekonomik etkenler ve uzun döneme ait çeşitli belirsizliklerdir. Yine bunun sonucunda, Avrupa, Kuzey Amerika ve Japonya'dakinden daha kısa dönemli stratejiler geliştirilmek zorunda kalınır. Ayrıca bu stratejilerin işletmenin tümüne yayılması ve işletmenin tüm elemanları tarafından bilinmesi konusunda da sıkıntılar vardır. (Özkan, 1999)

TKY uygulamaları, yapıları gereği, sonuçları uzun dönemde alınabilen değişimler yaratırlar. Türkiye'de genellikle belirsizlikler dolayısıyla stratejiler kısa dönemli seçildiği için, yöneticiler sonucu belirsiz olan ve kısa sürede elde edilemeyecek yöntem ve yaklaşımlardan uzak dururlar. Bu yüzden TKY uygulamalarına hiç başlanılmayabilir. Bir rakip işletmede görülerek ya da bir yönetim danışmanınca tavsiye edilerek uygulamaya konulan TKY ise, daha üzerinden yeterince zaman geçmeden, istenilen başarıyı getirmediği gerekçesiyle terk edilir.

Türkiye'deki politik ve ekonomik güçlüklerden dolayı kısa dönemli stratejiler tercih edilir. İş stratejisinin önemi yeterince bilinmesine rağmen bu stratejilerin işletme kademelerine yayılmasında sorunlar vardır. Buna ek olarak, zayıf iletişim kanallarının sebep olduğu korku ve şüphecilik, uzun dönemli ve radikal adımlar atılmasını zor kılar. Bu zorluğa karşı, çalışanlar ve bölümler arası duvarların yıkılması, daha esnek, takım çalışmasına ve koordinasyona dayalı bir çalışma ortamı oluşturulması gereklidir. (Özkan, 1999)

Kurum kültürünün uygunluğu, TKY uygulamalarının başarısını doğrudan etkileyen önemli bir faktördür. İşletmelerde ve işletme içi ilişkilerde orta seviyede değişiklik yapılır ama bu değişiklikler uygun bir kurum kültürü oluşturmaya yetecek seviyede kalıcı ve büyük değişiklikler değildir. (Özkan, 1999)

Bilimsel ve teknolojik gelişmeler, daha karmaşık ve gelişmiş mamul ve hizmetlerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. İleri teknolojinin uygulanması ile bir yandan daha nitelikli mamul ve hizmetler tüketicilere sunulurken, diğer yandan üretim sisteminin işletilmesi ve yönetilmesi daha karmaşık hâle gelmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde en önemli sorunlardan bir tanesini teknolojik düzeyin yetersizliği oluşturmaktadır. (Gözlü, 1993)

İleri teknoloji ile yakından ilgili olarak donanımlar, yani modern makine ve teçhizat noksanlığı, gelişmekte olan ülkelerde düşük kalitenin bir diğer nedenidir. Teknolojik gelişme sonucunda karmaşık yapı kazanan modern donanımların sağlanması konusunda gelişmekte olan ülkelerde çeşitli güçlükler bulunduğu bilinen bir olgudur. (Gözlü, 1993) Benzer eksikliklerle, bilgisayar teknolojisinden yararlanma konusunda da karşılaşılabılır. Gerek bilgisayar donanımlarının yokluğu veya eksikliği, gerekse ilgili yazılımların bilhassa KOBİ'lerce alınamaması, işletme yönetimini zorlaştırmakta, etkinliğini ve verimliliğini azaltmaktadır.

Düşük kaliteye yol açan bir başka etmen nitelikli insan gücünde görünen kıtlıktır. Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş döneminde bulunan gelişmekte olan ülkelerin önündeki en önemli engellerden bir tanesi nitelikli insan gücü eksikliğidir. İnsan gücünün yetişmesi ve nitelik kazanması yüksek teknolojinin uygulandığı ortamlarda mümkün olabilmektedir. İleri düzeyde teknolojik altyapı ve kültür birikimi için yüksek teknolojinin yaşama geçirilmesi zorunlu koşuldur. (Gözlü, 1993)

Eğitim ve öğretim standartlarının yetersizliği, sosyal ortamın ve kültürel yapının elverişsizliği, gelişmekte olan ülkelerde kalitenin sağlanması ve sürdürülmesinde karşılaşılan diğer sorunlardır. Bu konularda ilerleme sağlanabilmesi, devletin yanında kuruluş yöneticilerinin de gerekli ilgi ve desteği göstermelerine bağlıdır. (Gözlü, 1993)

Türkiye'de çalışanlara yetki verilmesi, yeni çalışanları işe alma programları ve performans değerlendirme ve ödül sistemleri yetersizdir. İşletmeler çalışan tatminini ve iş hayatının kalitesini artırmak isterler ama eğitim programları dışında, takım kurma, iş zenginleştirme ve yeniden tasarlama, performans değerlendirme ve ödül sistemleri, motivasyon ve geliştirme gibi modern insan kaynakları programları dikkate alınmaz ya da en azından geniş bir kullanım alanı bulamaz. Nispeten daha iyi bir seviyede olan eğitim programları uygulamalarında da, işletme ihtiyaçlarının tam olarak anlaşılıp bu ihtiyaçlara uygun bir eğitim programı hazırlanmamasından kaynaklanan yetersizlikler görülür. (Özkan, 1999)

Gelişmiş ülkelerdeki işletmelerle kıyaslandığında, Türkiye'deki işletmelerin organizasyonel yeniden yapılanmalarını daha yavaş bir şekilde yaptıkları görülmektedir. (Özkan, 1999)

Türkiye'deki birçok işletmede süreç yönetimi hâlâ iyi anlaşılmamıştır ve doğru olarak uygulanmamaktadır. Klasik yönetim anlayışına sahip işletmelerde her bölüm bir diğerinden bağımsızdır. (Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, 1993a) Bu bölümlerin, bir akış içinde kendilerinden önce gelen bölümün müşterisi, sonra gelen bölümün tedarikçisi oldukları tam olarak anlaşılamamıştır. Ayrıca yatay ilişkilere önem veren, basık ve esnek organizasyon yapıları da fazla tercih edilmemektedir. Bunun bir nedeni de oturmuş bir organizasyonel yapıya sahip işletmelerde hiyerarşik kademe sayısının azaltılmasına karşı duyulan isteksizliktir. (Ersan, 1993) Dahası, yapılan uygulamalarda da A.B.D.'ndeki gibi iş süreçlerine veya Japonya'daki gibi süreçlerin basitleştirilmesine önem verilmemektedir. Türkiye'de bu konuda en çok karşılaşılan uygulamalar, istatistiksel süreç kontrolü ve kalite çemberi uygulamalarıdır ama bunlara bile Japonya, A.B.D. veya Avrupa ülkelerinde rastlanılan sıklıkta rastlanmamaktadır. İşletmelerin geleneksel organizasyonel yapılardan sürece dayalı organizasyonel yapılara geçmeleri, aynı zamanda çalışanların yaptıkları işlerin de basit görevler olmaktan kurtarılıp çok boyutlu işler haline dönüştürülmesini sağlayacak, bu da hem çalışanların tatminini artıracak, hem de katma değeri bulunmayan faaliyetlerin işin içinden çıkarılmasını ve verimliliğin artmasını sağlayacaktır. (Özkan, 1999)

Bir ülkede kalitenin yaratılmasını yakından ilgilendiren konulardan bir diğeri yasalardır. Yüksek gelirli tüketicilerin yüksek kaliteli mal ve hizmet talep etmesi yanında, eğitim ve kültür düzeyi gelişmiş ve bilinçli müşterilerin var olduğu toplumlarda yasalar bu yönde çıkarılmaktadır. Tüketici korunması ile ilgili mevzuat ve buna bağlı olarak standartlar, toplumdan gelen baskılar ve güdülenmeler sonucu oluşmaktadır. (Gözlü, 1993)

Ekonomik kalkınma bir makro faaliyet, standartlaşma ise bir mikro araçtır. Bu nedenle gelişmekte olan ülkeler açısından standartlaştırma, teknolojik düzeyin geliştirilmesinde ve mamullerin kalitesinin iyileştirilmesinde çok önemli bir işlev görmektedir. Uygun standartlar optimal kaynak tüketimini sağlamak ve dolayısıyla verimlilik artmaktadır. (Gözlü, 1993)

Günümüzde standartlar sadece ürün ve hizmetler için olmamakta, bunları oluşturan süreçler de standart hâle getirilmektedir. Birçok işletme faaliyetinin nasıl yapılacağı yazılı bir şekle getirilmiştir ama, yazılanların yapılması konusunda gereken

hassasiyet gösterilmemektedir. Bu, iyimser bir yaklaşımla, işlerin yapılma tarzı ile ilgili bir miktar esnekliğe işaret etmekle beraber, aslında, iş ahlakı konusunda bir zafiyet göstermektedir. Tam olarak anlaşılmayan ve olması gerektiği gibi kullanılmayan ISO 9000 belgeleri, bu sorunun en büyük göstergesi ve belki de temel nedenidir. (Özkan, 1999)

Aslında bu yanlışlıkların sebebi belki de, Türkiye’de uzun yıllara dayanan, özellikle de şu anda yönetim kademelerinde bulunan yöneticilerin yetiştiği dönemlerde iyice belirgin ve sevimsiz hâle gelmiş devletin her iş ve kademede yol açtığı bürokratik uygulamalardır. Oysa suç birtakım bilgileri dokümente etmekte değil, kullanılan form ve formatların çoğunun biçim, zaman ya da içerik yönünden uygun olmayışlarındadır. (Ersan, 1993)

Türkiye’de özellikle orta ve küçük ölçekli sanayi kuruluşlarında zaman zaman bazı kademelerde “Bir işi üreten, üretim yapan insanlar vardır, bir de kağıt işi yapanlar, kağıtlara bir takım yazılar yazarak zaman harcayan insanlar vardır.” anlayışının yerleştiği görülmektedir. (Ersan, 1993)

Bunun temelinde Türkiye’de birçok küçük ve orta ölçekli sanayi işletmesinin, teknisyen ve ustabaşlarına dayalı küçük atölye üretimi ile işe başlamaları ve zaman içinde minimum düzeyde ofis ve mühendislik faaliyetleri ile ve ağırlıklı olarak da zamanla kazanılan tecrübeye dayanılarak büyümeleri yatmaktadır. Bu görüş ancak “kağıt işlerinin” üretimin doğal bir parçası olduğu, evraksız olarak üretilmiş bir ürünün kimlik ve kalitesinin belirsiz sayılacağı, kağıtları olmayan bir ürünün bitmemiş, eksik parçalı bir ürün olarak algılanması gerektiği anlatılarak değiştirilebilir. (Ersan, 1993)

Türkiye’de işletmeler arasındaki teknolojik işbirliği ve tam anlamıyla düşünüldüğünde kıyaslama, büyük şirketlerin ve yabancı ortaklı kuruluşların etkisiyle gelişmekte olmakla birlikte, hâlen zayıf seviyelerdedir. (Özkan, 1999)

Sınaî mamullerin ve hizmetlerin kalitesini etkileyen önemli etmenlerden biri, hammadde ve ara girdilerdir. Gelişmekte olan ekonomilerde gerek döviz darboğazı ve gerekse diğer teknik sorunlar nedeniyle malzeme kalitesinde istikrar, yeterince sağlanamayan bir husus olmaktadır. (Gözlü, 1993)

Kuzey Amerika ve Avrupa'daki işletmelerde müşterilerin ve tedarikçilerin tatmini ve onlarla olan ilişkilerin yönetimi önemli bir konudur. Avrupa'da bu ilişkilerin sağlanması ve korunması liderliğin sorumluluğundadır. Asya ülkeleri bu alanda belirgin bir üstünlük sağlamışlar ve müşteri tatmini, kıyaslama ve müşteri beklentileri ile ilgili verileri, yeni ürün tasarlama ve stratejik yönetim süreçlerinin içine dahil etmişlerdir. Bu konuda Güney Amerika ülkeleri, diğer ülkelere nazaran daha zayıf gözükmemektedirler. Türkiye'ye baktığımızda, müşteri tatmininin genel olarak işletmelerin en önemli amaçlarından biri olduğu söylenebilir. Ancak, pek az firma müşteriyle ilgili bilgileri kalite yönetimi çabalarını şekillendirmeye yardım edecek şekilde kullanmaktadır. Bunun sonucunda, müşteri ve tedarikçilerle stratejik işbirlikleri yapılamamaktadır. (Özkan, 1999)

Yetersiz altyapı nedeniyle ucuz ve bol miktarda enerji üretiminin sağlanamaması, dolaylı olarak kaliteli mal üretimini etkileyen bir başka etmendir. Enerjinin sık kesildiği veya kısıtlandığı zamanlarda süreçler durmakta ve belli üretimlerde bozuk mamul oranı yükselmektedir. Benzer biçimde, hizmet kullanımı da olumsuz yönde etkilenmekte ve müşterilerin doyumu azalmaktadır. (Gözlü, 1993)

Amerikan firmaları sonuçlara, kalite ile ilgili ve işlemsel sonuçlar olarak bakarken, Kanada'daki firmalar her konudaki sonucu değerlendirmektedir. Avrupa'da da tüm iş sonuçları dikkate alınmakta ve işletmenin toplumun ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılama düzeyine de özel önem verilmektedir. Asya işletmeleri, bu konuda bulundukları seviyeyi hedefleri ile kıyaslamaya ağırlık vermektedir. Türkiye'de de sadece işlemsel sonuçlar veya finansal sonuçlar değil, aynı zamanda ölçülebilir ve karşılaştırılabilir yönetim sonuçları da dikkate alınmalıdır. (Özkan, 1999)

Değişim için gerekli olan altyapı hazırlığı tamamlanmaksızın, kişisel gelişim, eğitim, personel kariyer planlaması, motivasyon, teknik bilgi vb. konular göz ardı edilerek yapılan çalışmalar başarısız olmuştur. (Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, 1993a) Tüm bu eksiklikler sonucunda işletme içinde, işletmeler arası, işletmelerle eğitim kurumları ve danışmanlar arası bir iletişim kopukluğu ortaya çıkmış, Türkiye'ye uygun yeni modellerin ortak bir çalışmayla geliştirilmesi mümkün olmamıştır.

Kalite sistemi uygulamalarında Türkiye'ye özgü sorunların çokluğu ve boyutları biraz ürkütücü görünebilir. Ancak ülkemize has öyle avantajlar da vardır ki, bunlar gerçekten cesaret verici olmaktadır. Örneğin; (Ersan, 1993)

- Çağı yakalama arzusu dikkat çekecek biçimde toplumun tüm katmanlarına yayılmaktadır. En son yenilikler hızla Türkiye'ye getirilmekte ve süratle kabul görmektedir. Renkli televizyon, video, telekomünikasyonun tüm araçları, faks... bunların tipik örnekleridir. Çağı yakalama arzusunun gerçekleşmesinin aslında gelişmiş bir çalışma tarzının ve standartlarının getirilmesi, adapte edilerek kullanılmasından geçtiği de ülkemizde hızla sezilmektedir.
- Türk insanının, özellikle de işçi ve teknisyenlerin kendilerine has, yaratıcı, motivasyona açık ve sıcakkanlı tutumları büyük bir avantajdır. Dikkat edilirse kalifiye olarak yurt dışına gitmiş ve başarısız olmuş pek az Türk insanına rastlanmaktadır. Yurt dışına giden lisans üstü öğrencilerinin, mühendis ve teknisyenlerin başarısı bu savı desteklemektedir.
- Sanayi korumacılığından giderek uzaklaşılması ve bunun büyük üreticilerimizden başlayarak tüm sanayi kesimini yararlı bir tedirginliğe ve tedbir almaya itmesi zorunlu bir gelişme ivmesi doğurmuştur. Dolayısıyla kalite rekabetine soyunan büyük üreticiler yan sanayicilerini sistemli bir üretim için zorlamaya başlamışlardır. Giriş kalite kontrolü uygulamalarından, yan sanayi kuruluşlarını tümüyle denetlemeye ve gerektiğinde bilgi ve teknoloji desteği vermeye yönelik çalışmalara kadar uzanan bir gelişme başlamıştır.

Bulguların büyük ölçüde desteklediği gibi, küresel yetenekler açısından gelişimimiz doğru yönde olmakla birlikte, ilke olarak kabul edilen niteliklerin hayata yeterince geçirilmesi bu süreci daha hızlandırabilecektir. Liderlik ve bilgi paylaşımı boyutları ile açık sistem düşüncesi oluşturmada iyileştirmeye açık alanlar mevcuttur. Çalışanlarla yönetim arasındaki hiyerarşik mesafe ile kontrol odaklı geleneksel yönetim tarzı, özellikle liderlik ve takım anlayışına engel oluşturabilmektedir. (Yüksel, 2000)

İlke olarak benimsenen liderliğin uygulamada gelişmesi durumunda; şirketlerde güven ortamı, ortak amaç ve değerleri tüm çalışanların yakalayabilmesi ve katılımcı bir anlayışın yerleşmesi mümkün olabilir. Çalışanlara bakıldığında, müşteri odaklılık

tutarlı bir şekilde hem düşüncede hem de uygulamada öncelikli bulunurken, yöneticilerde ise söylemde öncelikli olmasına karşın hayata geçirmede önceliksiz bulunması ilginçtir. (Yüksel, 2000)

“Toplam kalite kontrol acaba Türkiye’de uygulanabilir mi?” sorusu, arkasından neden uygulanamayacağı ile ilgili birtakım sebepleri getirmektedir. İşçi-işveren ilişkileri, ücret düzeyleri, insanımızın eğitilmemiş olması, bir toplantının bile doğru dürüst yapılamaması, bireycilik gibi birtakım şeylerden bahsedilmektedir. Ziraat konusu ele alındığı zaman, iyi havalandırılmamış, gübrelenmemiş, sulanmamış bir toprağa tohumlar atıldığında ya çok cılız şeylerin çıktığı ya da hiçbir şey çıkmadığı görülür. Gerçekten toplam kalitenin başlayabilmesi için de ortamın uygun olması gerekmektedir. (Özer, 1993) Ama gayet tabii ki ortam uygun değilse yapılması gereken ya ortamı uygun hâle getirmek ya da bir teknikler bütününden ibaret olmayıp geniş bir felsefe olan TKY’nin bu özelliğinden yararlanıp, TKY tanımını ortama uygun bir şekilde yapmaktır.

Türkiye’deki işletmelerin bütün bu özelliklerini dikkate alarak bir SWOT analizi yapılmalı, yani zayıf yönleri bulunup giderilmeye çalışılmalı, kuvvetli yönleri bulunup ön plana çıkarılmalı, böylece önlerinde duran tehlikeler atlatılıp fırsatlar yakalanmalıdır. Bu konuda yapılmış bir örnek çalışma, Tablo 5.2’de yer almaktadır.

Konu kalite olduğuna göre, Türk işletmelerinin bu kendine has yapısına uygun bir sistem ve yol kılavuzu geliştirmek de, yine KalDer’e düşmektedir. KalDer, bu noktada “Mükemmellik Modeli”ni uygun şekilde biçimlendirmeli, en azından ve ilk adım olarak da Türkiye’de konumlanmış işletmelerin kalite hareketlerinde atacakları adımların önem derecesini ve sırasını doğrudan etkileyecek olan modelde yer alan kriterlerin ağırlıklarına el atmalıdır. Burada sözü geçen ulusal bir kalite modeli olduğuna göre hiç kimse KalDer’in bu işi dışarıdan destek almadan, kendi bünyesinde halletmesini beklememelidir. KalDer’in yapması gereken, Türkiye’deki iş çevrelerinin, akademisyenlerin ve kalite profesyonellerinin görüşünü toplamak ve bunları ortak bir model bünyesinde şekillendirmek olmalıdır. İşte yapılan bu çalışma sonucunda, KalDer’e bu noktada yardımcı olacak ve yol gösterecek, yukarıda adı geçen çevrelerin Türkiye’ye özgü görüşlerini özetleyen ve yansıtan, alternatif bir model hazırlanacaktır.

Tablo 5.2. Türkiye'nin kalite yönetimi uygulamaları ve yaklaşımlarına yönelik bir SWOT analizi (Özkan, 1999)

Kriterler	Kuvvetli yönler ve fırsatlar	Zayıflıklar ve tehlikeler
Liderlik ve yönetim	• Liderlik, Türk işletmelerindeki anahtar katalizördür. • Liderler, izlenecek bir model gibi hareket ederler. • İnanmaları halinde kendilerini, değişim çabalarına kuvvetle adanlar. • Girişimcilik ruhuna sahiptirler, risk alırlar, ekonomik ve politik belirsizliği idare edebilirler.	• Hareketleri ve görüntüleri ile, işlerini insanlar ile zaman harcayarak yönettiklerini göstermezler. • Daha çok, çabuk düzeltmeler üzerine odaklanmışlardır. • Geleneksel yönetim yaklaşımlarını ve otokrasiyi bırakmamışlardır. • İnsanların kendilerini işin bir parçası olarak görmelerini sağlayacak iletişimi az kurarlar.
Strateji ve politika	• “Ne?” sorusuna odaklanmışlardır. • İş çevresinden ve stratejiden haberdardırlar. • Girişimcilik ruhuna sahiptirler, risk alırlar, ekonomik ve politik belirsizliği idare edebilirler.	• Kısa dönemli stratejileri vardır. • Olayların “neden?” ve “nasıl?” kısmını anlamaya daha az gayret sarf ederler. • Uzun dönemli planlama eksikliği vardır. • İşletme işi iletişim zayıflığı vardır.
Organizasyon ve süreçler	• Sürekli gelişme ilgi odağıdır.	• İşletme kültüründe değişime daha az önem verirler. • Süreçlere ve süreç yönetimine daha az önem verirler. • Daha az açıklık söz konusudur.
Çalışanlar	• Eğitim ve öğretime önem verilir. • Çalışan tatminini ve iş hayatının kalitesini artırmak istenilir.	• Çalışanlara az söz hakkı verilir. • Geleneksel performans değerlendirme ve ödül sistemleri kullanılır. • Çalışanları yönetime katmaya yönelik programlar azdır, ayrıca iletişim kanalları da zayıftır.
Müşteriler ve tedarikçiler	• Müşteri tatmini en önemli amaçtır. • Müşteri tatmini konusunda bilinç vardır.	• Müşteri ve tedarikçilerle olan ilişkiler zayıftır. • Müşteri tatmini ile ilgili amaçlar, işletmenin çalışma planları içinde daha az yer alır.
İş sonuçları	• Çalışanların ve müşterinin tatmini daha fazladır. • Geliştirilmiş üretkenlik ve ihtiyaçları karşılama söz konusudur. • Çalışanlar için iyileştirilmiş bir iş hayatı vardır.	• Eski, performansa dayalı ödül sistemleri vardır. • Çalışanlara az söz hakkı verilir. • Müşteri ve tedarikçilerle daha az işbirliği yapılır.

5.3. Türkiye'ye Özgü Bir Ulusal Kalite Ödülü Modeli

Bir toplumda kaliteden söz edebilmek, onu oluşturan bireylerin yaşam ve uğraşlarında kalite bilincine erişmeleri ve bu bilinci, güçleri ve yetenekleri oranında çevrelerine yaymaları ile mümkündür. (Çavuşoğlu, 1993)

Çok sayıda insanı ilgilendiren her tür uygulamada büyük kitlelerin katkısı ancak ortak bir felsefe ve heyecan yaratılabilirse mümkün olabilir. Türkiye'deki işletmeler tutku ve heyecanla yeni konu ve alışkanlıkları çalışanlarına benimsetmek istiyorlarsa, konu ile ilgili kültürel temelleri mutlaka göz önüne almaları, Türk insanının genel değer yargılarını ve onların olayları yorumlayış biçimini değerlendirmeleri gerekmektedir. Kalite gibi insan davranışlarının en küçük ayrıntısıyla bile ilgili bir konuda ise kültür olgusu daha da önem kazanmaktadır. Türkiye'de eğer yöntem iyi seçilirse, çalışanlar her türlü bilgiyi almaya hazırdır. Ancak alınan bilgilerin davranış biçimine dönüşmesi belli bir zaman alabilir. Bunun için eğitim, uygulama, izleme ve yeniden eğitim zincirinin sürekli uygulanması zorunludur. (Özok, 1996)

Günümüzde, kalite konusunda ülkemizde yeterli bilincin oluştuğunu düşünmek için çok sayıda neden vardır. Çağdaş kalite anlayışını sonradan fark etmiş bir toplum olarak, her nasılsa, kısa sürede uluslararası alanda önemli bir ilerleme kaydedilmiştir. Ancak nedense ülkemizde, diğer birçok konuda olduğu gibi kalite konusunda da, dışarıdan yenilik bekleyen bir tavır bulunmaktadır. (Çiftçi, 1998)

Toplam kalite uygulamalarında sıkça rastlanan bir hata, olayı bir toplam kalite kontrol problemi olarak almak ve sadece bir takım problem çözme tekniklerini uygulamak veya proje gruplarını oluşturmaktır. Bunun sonucu olarak Toplam Kalite, bir paket program gibi ele alınıp "Japonya'da, Amerika'da böyle uygulanıyor" diyerek hiç değişiklik yapılmaksızın bir işletmede uygulanmaya çalışılır. Halbuki yapılması gereken, bu felsefeyi tamamen öğrenip kendimize uygun elbiseyi kendimizin dikmesidir. (Karadeniz, 1993)

Dünyanın çeşitli yerlerinde yapılan çalışmalar göstermiştir ki, her ülkenin kalite yönetimi felsefelerini ve yaklaşımlarını uygulamak için kendisine has ve benzersiz bir yolu vardır ve bu o ülkenin kendi kültürel, sosyo-ekonomik ve ahlaki gerçeklerine dayandırılmıştır. Kalite yönetimi ile ilgili araçlar, metotlar ve yaklaşımlar dünyanın

her yerinde aynı olmakla beraber, bunların uygulama yolları daha çok firma kültürüne ve bulunulan ülkenin kültürel parametrelerine bağlıdır. (Özkan, 1999)

Tüm kalite üstatları yönetim sorumluluğuna ve adanmışlığına, insanlara ve işletmenin kültürüne önem vermişlerdir. Farklı üstatlar TKY'nin şart olan parametreleri hakkında farklı görüşler ifade etseler de, en önemli 5 parametre birbirine çok yakındır. Genellikle işletme kültürü, organizasyonel yapı, liderlik, insan kaynakları ile politika ve teknolojiye odaklanmışlardır. Sosyal etki, sosyal kültür ve ulusal politikaya ise daha az önem verilmiştir. (Lee et al., 1998)

Yakın geçmişte, Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü ve Avrupa Kalite Ödülü'nü destekleyen kriterleri temel alan bir çok ulusal ve bölgesel kalite ödülü ortaya çıkmıştır. Bazı durumlarda, belirli bir ulusal veya bölgesel ilgi unsuruna dikkati çekmek için varolan bir model değiştirilmiştir. (van der Wiele et al., 1996)

Bazı durumlarda ise, kalite yönetimi kavramları, diğer düşüncelerin yanında, gelişmiş ülkelerden transfer edilen bir çeşit teknoloji olarak düşünülmüştür. Örneğin; Tayland için bilginin ana kaynağı, Japonya ve ABD'ndeki şirketler ile yapılan ortaklıklardır. Tayland'a bu şekilde getirilmiş olan kavramlar; kalite kontrol, kalite güvencesi, 5-S uygulaması, kalite kontrol çemberleri veya takımları, ISO 9000 serisi kalite güvence standartları, otomobil endüstrisi için QS 9000, toplam üretken bakım, iş süreçleri yeniden tasarlanması (business process reengineering) ve TKY'dir. Ayrıca MBUKÖ baz alınarak oluşturulmuş, bir Tayland Ulusal Kalite Ödülü de mevcuttur. (Krasachol, 2000)

MBUKÖ yöneticisi Reimann, Baldrige stili programlar oluşturmaları amacıyla Meksika ve İsviçre'ye 1990'ların başlarında yardım etmiştir. (Peter, 1992)

Yerel bir ödül oluşturulurken dikkate alınması gereken bazı hususlar vardır. Bu hususları McAdam, Kuzey İrlanda'daki tecrübelerinden faydalanarak şu şekilde sıralamıştır: (McAdam, 1996)

- Her bölgesel kalite ödülü, yerel ekonomik gerçekleri dikkate alınmalıdır.
- Model, küçük işletmelerdeki resmiyeti daha az yapıya ve esneklik ihtiyacına uygun olmalıdır.

- Model, güvenilir olmak için, üretim ile ilgili iş sonuçlarına odaklanmalıdır.
- Avrupa Kalite Ödülü, bölgesel bir kalite ödülü oluşturmak için mükemmel bir temeldir.

Çeşitli kalite ödülü modelleri incelendiğinde, birbirinden farklı yaklaşımların varlığı görülmektedir. Bu yaklaşımların ileride birbirini tamamlaması beklenebilir. Özellikle, Türkiye’de şu anda kullanılan Avrupa Kalite Ödül Modeli’nin bütün paydaşlar üzerine dengeli olarak kurulmuş bir model olmadığı söylenebilir. Kalite kavramının müşteri odaklı olduğu konusunda şüphe yokken, ödül sürecinde müşteri ziyaretinin olmayışı da bir eksiklik olarak ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda tedarikçi ziyaretinin yokluğu da bir zaaf olarak görülmelidir. Bu çerçevede, “bütün paydaşların önemi yeniden teyit edilmelidir”. (Çiftçi, 1998) Bunun için de, kalite ödülleri ortaya koyan organizasyonlar, modellerin serbest bir şekilde gelişmesini kısıtlamamalıdır. (Conti, 1999)

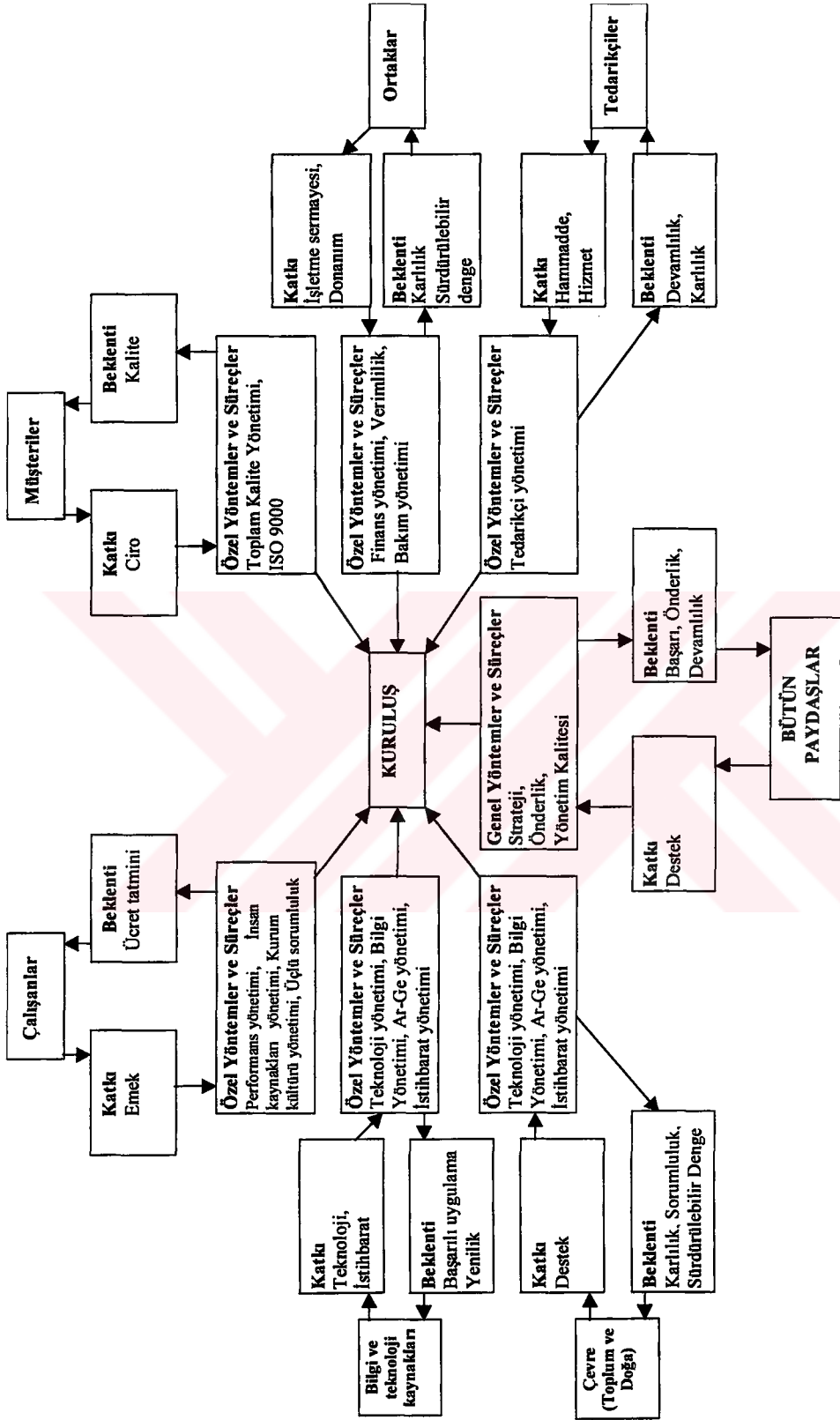
Tüm bu eleştiriler ışığında, gelecek eleştiriler ve destekler ile Türkiye’ye özgü bir kalite ödülü modeli oluşturulmasına yardımcı olmak amacıyla, özgün bir kalite ödülü modeli için görsel bir taslak oluşturulmuştur ve Şekil 5.1’de yer almaktadır. (Çiftçi, 1998)

Ulusal kalite ödülleri, kalitenin ve iş mükemmelliğinin özendirilmesi ve ödüllendirilmesi için önemli bir rol oynarlar. Günümüzün sürekli kıvışan rekabetçi dünya pazarında bir ülkenin uluslararası ününü bu ödüller artırır.

Ulusal ödüller, dünya çapında kıyaslamaya olanak tanıyacak şekilde kriterlerini uluslararası ödül kriterlerine çok yakın tutmak durumundadırlar. (Dagnino and de Souza, 1994) Ulusal kalite ödülleri, yapısal kriterlere verdikleri farklı önem seviyeleri ile birbirlerinden ayrılırlar. Bir ülkenin ekonomik gelişmişlik düzeyinin, kalite ödülleri arasındaki farklılığı etkilediği ve bu sayede ulusal kalite ödülleri arasındaki farklılıkların açıklanabildiği gözlemlenmiştir. (Puay et al., 1998) Yapılan bu çalışmada, Ulusal Kalite Ödülü kriterlerinin, Avrupa Kalite Ödülü kriterlerinden temel yapı olarak ayrılmaksızın, Türkiye’nin kalite gerçeklerini yansıtacak ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde, kriter ağırlıklarının yeniden belirlenmesi suretiyle düzenlenmesi düşünülmüştür. Bu düzenleme sonucu ortaya çıkacak

ağırlıkların, işletmelerin kalite yarışına başlamalarında ve bu konudaki uğraşlarını yönlendirmelerinde onlara yol göstereceği düşünülmektedir.





Şekil 5.1. Özgün bir kalite ödülü modeli için görsel taslak (Çiftçi, 1998)

6. ULUSAL KALİTE ÖDÜLÜ KRİTER AĞIRLIKLARININ BELİRLENMESİ

6.1. Kriter Ağırlıkları

Kriterlerin birbirlerine göre önem derecelerinin belirlenmesi, verilecek kararları doğrudan etkileyecek çok önemli bir etkidir. Birçok yöntem bu görelî önemi sayılarla ifade eder ve bu sayılara da “ağırlık” adını verir. Başka bir deyişle, bir değerlendirme ölçüsünün ağırlığı, bu ölçünün alabileceği en kötü değerden en iyi değere çıkarılması durumunda genel sonuç üzerinde yapacağı etki miktarıdır. (Kirkwood, 1997)

Ağırlıklar, tabii ki değerlendirmenin amacını yansıtmalıdır. Program veya proje yönetimi konuları ile ilgilenen kişiler için de çok faydalı bir bilgidirler, çünkü karar vericinin sistem içinde hangi bileşenlerle ne kadar ilgilendiğini sayısal bir şekilde ifade ederler. (Yoon and Hwang, 1995) Örneğin; MBUKÖ düşünüldüğünde, müşteri tatmin kriterinin diğer kriterlerden daha fazla ağırlığa sahip olduğu görülürse, bu, ilgili kalite ödülünün müşteriye verdiği önemi ve müşteriye odaklanmasını açıkça gösterir. (Yoon and Hwang, 1995)

Karar verme sürecinde kullanılacak kriterler veya özellikler çoğu zaman, karar verici için eşit önem derecesine sahip değildir. Üstüne üstlük bu önem dereceleri, birden fazla kişinin karara katkısı olması istendiğinde, kişilere göre de değişiklik arz ederler.

Birçok Çoklu Özellik ile Karar Verme yöntemi, ağırlıkların belirlenmesi için karar vericinin görüşüne ihtiyaç duyar. Karar verici, özellikler arasındaki tercih durumunu ifade etmek için ya bu özellikleri sıralamak ya da bunlara karşılaştırılabilmeleri için birer değer atamak yolunu seçer. Birinci yol karar verici için daha kolay olsa da, çoğu Çoklu Özellik ile Karar Verme yöntemi ikinci yolu kullanır.

Bu ağırlıkların kullanımı sırasında, ağırlıkların her yerde aynı şekilde kullanılmaması gerektiği, kullanılacakları yere göre uygun ağırlıkların kullanılması gerektiği göz ardı edilmemelidir. (Vincke, 1992)

6.2. Kriter Ağırlıklarının Belirlenmesi

Literatürde kriter ağırlıklarının belirlenmesi için çeşitli yöntemler önerilmiştir. Örneğin; Eckenrode 1966'da 6 yöntemi (önem sırasına göre sıralama, verilmiş olan bir ölçeğe göre önem derecesini belirleme ve farklı ikili karşılaştırma yöntemleri) deneysel olarak kıyaslamıştır. 1980 yılında Saaty'nin ortaya koymuş olduğu yöntem de bir çok eleştiriye maruz kalmıştır. Ayrıca 1986 yılında Vansnick de bir metodoloji teklifi vermiştir. (Vincke, 1992)

Kullanılacak yöntem ne olursa olsun, unutulmamalıdır ki, kriter ağırlıklarının belirlenmesi amacıyla karar vericiye sorulan sorular açık uçlu ve bulanık olursa, karar vericinin yaptığı değerlendirmeler tam olarak anlaşılmayabilir. (Belton and Gear, 1984)

Günümüzdeki araştırmalar daha çok "kriterlerin önemi" kavramının anlaşılması ve formülleştirilmesi üzerine yoğunlaşmıştır.

Kesin bir şart olmamakla birlikte bu ağırlıklarının toplamının 1 olması istenilir. (Bodily, 1985) Dolayısıyla bunun sağlanabilmesi için birçok yöntemde normalizasyon işlemi gerçekleştirilir.

Ağırlıkların tam olarak belirlenmesi yerine, birkaç farklı ağırlık grubu için kararların gözden geçirilmesi veya olanaklı ağırlık uzayının analiz edilmesi bazı durumlarda tercih edilen bir yöntem olmuştur. (Vincke, 1992)

Kriter ağırlıklarının belirlenmesi için kullanılacak yöntemler açıklanırken, kriterlerin birbirlerinden tercihsel olarak bağımsız (preferentially independent) oldukları konusundan da sıkça bahsedilir. Bu basitçe, bir kriterden bahsedilirken diğer bir kritere başvurmak zorunda kalınmaması şeklinde ifade edilebilir. Kullanılan yöntemlerin bir çoğu daha da ileri gider ve tüm kriterlerin birbirlerinden tercihsel olarak bağımsız olmalarını şart koşar. Bu, birden fazla özelliğe göre fayda analizi (Multi-Attribute Utility Analysis, MAU) yöntemindeki toplamli modelin (additive

model) çok önemli bir şarttır ama o kadar keskin ifadelerle belirtilmemiş olsa da diğer sıralama yöntemlerinde de bulunmaktadır. (Vincke, 1992)

Birçok kişi, bir problemde iki kriter istatistiksel anlamda birbirleri ile kuvvetli bir ilişki içindeyse ne yapacaklarını bilmezler. Bu, her iki kriteri de aynı şekilde etkileyebilecek bir faktörün mevcut olması tehlikesini beraberinde getirir. Bundan mümkün olduğunca kaçınmak gerekli olduğu halde, faktörler arası bağların karmaşıklığı yüzünden, genelde, kriterler bütününe mevcut ilişkiyi ortadan kaldıracak şekilde yeniden tanımlamak olası değildir. Ayrıca, diğer bir kriter ile ilişkili olduğu düşünülen bir kriteri ortadan kaldırmak, konu ile ilgili sahip olunan bilgilerin bir kısmını da ortadan kaldırabilir. (Vincke, 1992)

Kriterlerin birbirlerine göre önem derecelerinin, yani ağırlıklarının belirlenmesi için, aşağıda iki ana başlık altında toplanan yöntemler kullanılabilir: (Topçu, 1999, Munda, 1993, Evren ve Ülengin, 1992, Evren, 1989, Zeleny, 1982)

- Karar vericinin doğrudan sayısal değerler ataması.
 - Doğrudan puan atama yöntemi.
 - Sözel ifadelerin sayısal ifadelere dönüştürülmesi yoluyla ağırlıkların belirlenmesi.
 - Ölçütlerin sıralanmasına dayalı yöntemler.
 - Değişim (Swing) yöntemi.
 - Ölçütlerin ikili karşılaştırılmalarına dayalı özvektör (Eigenvector) yöntemi.
 - Değiş tokuş (Trade-off) yöntemi.
- Dolaylı olarak ölçüt ağırlıklarının belirlenmesi.
 - Seçeneklerin karar verici tarafından sıralanmasıyla elde edilen değerlendirmelere en çok uyan ağırlıkların, regresyonla belirlenmesi.
 - Ağırlıkların, karar vericinin daha önce verdiği kararlara göre hesaplanması.

- Karar verici ile kararı destekleyen kişinin etkileşimi sonucu ağırlıkların hesaplanması.

Bu yöntemlerden her birinin, aynı karar vericiler grubundan, aynı özellikler için farklı ağırlıklar ortaya koyabiliyor olması, seçilecek yöntemin karar verme durumuna uygun olmasının önemini daha da artırır. (Zeleny, 1982)

6.2.1. Doğrudan puan atama yöntemi

En basit yöntemlerden biridir. Karar verici, 100 puanı ağırlıklarını belirleyeceği kriterlere paylaştırır. Daha çok puan alan kriter, daha önemlidir. Kolay olmasına rağmen teorik olarak kuvvetli bir temele dayanmaması, kullanımını azaltmaktadır. Yöntemi sorgulayan bir kişi, kriterlere verilmiş bulunan ağırlıkların ne anlama geldiği konusunda karar vericiyi zorlayabilir. Aslında bu yöntemde, hangi kriterin ağırlığının ne kadar olduğu, kriterlerin alabilecekleri değerlerin alt ve üst sınırları açıkça belli olmadan çok anlamlı değildir. Örneğin; kriterler bir araba alım kararında etkili olacaksa ve incelenen kriter arabaların fiyatlarıysa, bu fiyatların 10 birim ile 12 birim arasında değiştiği zamanki kriter önemi, 8 birim ile 20 birim arasında değiştiği zamankinden daha az önemlidir. (Kleindorfer et al., 1993)

6.2.2. Sözel ifadelerle dayalı yöntem

Karar verici, karara destek veren kişiye kriterlerin önemini sözel bir şekilde ifade eder. Bu yöntemde en kötünden en iyiye doğru bir ölçek kullanılır ve söz konusu sözel ifadelerin sayısal bir şekle dönüşmesi sağlanır. Bu sayısal şekil, ağırlıkları ifade eder.

6.2.3. Sıralamaya dayalı yöntemler

Kriterlerin sıralanmasına dayalı yöntemlere örnek olarak oran yöntemi ve sıranumalarına dayalı yöntem verilebilir. (Topçu, 1999)

Oran Yöntemi, 1986 yılında Von Winterfeldt ve Edwards tarafından ortaya konulmuştur. Bu yöntemin özü, tüm özellikler içinde en az veya en fazla önemli ölçüyü tespit etmek ve buna bir sayısal değer atamaktır. Karar verici genelde en önemsiz ölçütün ağırlığına 10 puan verip diğer ölçütlerin ağırlıklarına da 10'un katları şeklinde değer atar, yani kalan ağırlıklar da bu ölçüye göre oransal olarak

belirlenir. (Roth and Bobko, 1997) Örneğin; karar verici, bir iş elemanı alma kararı verirken, elemanın İngilizce dışında ek bir dil bilmesini, karar kriterleri içinde en az önemli kriter olarak algılayabilir ve bu kritere 10 birimlik bir ağırlık verir. Bu kriterden önemce hemen sonra gelen “ilgili konuda yüksek lisans eğitimi almış olmak” kriteri, karar verici için ilk adı geçen kritere göre iki misli önemliyse, bu kriter de 20 birimlik bir ağırlık alır. Özelliklerin ağırlıklarının tamamı belirlendiğinde, karar vericiler bu ağırlıkları göstergelere paylaştırır, yani normalize ederler.

Bu yöntemle göre, özelliklerin göreceli ağırlıklarının belirlenmesi için, n tane kriter bulunması durumunda (n-1) tane ikili karşılaştırma yapmak gereklidir. Ancak, bu karşılaştırmalar sonucunda tutarsız bir sonuç elde edilmesi mümkündür. Karar vericilerin yargılarındaki tutarsızlığı ortadan kaldırabilmek için daha çok bilgiye ihtiyaç vardır. Bu nedenle, daha çok bilgi toplamak için $n*(n-1)/2$ adet ikili kıyaslama yapan daha etkin yöntemler bulunmaktadır. Bunlardan biri de Saaty'nin özvektör yöntemidir. (Yoon and Hwang, 1995)

Sıra numaralarına dayalı yöntemde, öncelikle karar vericiden, değerlendirilmesi istenilen kriterleri sıralaması istenilir. Bu sıralamadan sonra her kritere, bu sıralama içindeki sıra numaraları atanır. Karar verici iki kriter arasında kayıtsız kalırsa her iki kritere de, n toplam kriter sayısı, k ve (k+1) de kayıtsız kalınan kriterlerin yerleştirilebilecekleri sıra numaraları olmak üzere; $(2k+1)/2$ sıra numarası atanır, yani arada kalan bir sıra numarası paylaştırılır. Burada r_j , j. ölçütün sırasını göstermek üzere, aşağıda verilen denklemlerden biri ile j. ölçütün ağırlığı yani w_j hesaplanır. (Topçu, 1999)

$$w_j = (1/r_j) / \left(\sum_{k=1}^n (1/r_k) \right) \quad (6.1)$$

$$w_j = (n - r_j + 1) / \left(\sum_{k=1}^n (n - r_k + 1) \right) \quad (6.2)$$

6.2.4. Değişim yöntemi

Değişim (Swing) Yöntemi de oran yöntemi gibi 1986 yılında Von Winterfeldt ve Edwards tarafından bulunmuştur. Bu yöntemin başlangıcında tüm özellikler

alabilecekleri en kötü değeri alırlar. Diğer tüm özellikler sabit tutulurken her özelliğin teker teker, en düşük değerlerinden en yüksek değerlerine getirilmesi sağlanır. Hangi özelliğin değişimi karar verici tarafından en çok tercih ediliyorsa, o özellik en önemli özelliktir. Bu şekilde bulunmuş olan en önemli özelliğe 100 değeri atanır. Diğer tüm değişikliklerin karar verici açısından önem dereceleri bu özellik ile kıyaslanır ve bu değişikliğin yüzdesi olarak ifade edilir. Nihai ağırlıkların bulunması için, elde edilen bu değerler normalize edilir. (Al-Kloub et al., 1997)

Bu yöntemin kullanımı ile ilgili bir örnek, Kore elektrik işletmelerinde çevre planlaması ile ilgilidir. Bu çalışmada, çevresel değerler ve parasal durum arasındaki değiş tokuşlar dikkate alınarak çevre değerlerinin önem dereceleri ortaya konulmuştur. (Kim et al., 1998)

6.2.5. İkili karşılaştırmalar, özvektör yöntemi ve AHP

Çok sayıda özelliği aynı anda değerlendirmek karar vericiyi algısal açıdan zorlayabilir. Bunun için, tüm sıralamaları aynı anda yapmak yerine özellikleri birbirleriyle ikişer ikişer karşılaştırmak daha kolay olacaktır. (Yoon and Hwang, 1995, Belton and Gear, 1984) Bu yöntem, karar vericinin özellikler arasında ikili tercih yargıları kullanmasını gerektirir.

Özellik sayısı n olduğunda, ortaya çıkacak ikili karşılaştırma sayısı $n*(n-1)$ olacaktır. Bu ikili karşılaştırmalar bir matrise yerleştirilir. $X_i > X_j$ gibi bir ilişki söz konusu olduğunda, i satır numarası, j sütun numarası olmak üzere matristeki (i,j) hücresine bir “p” harfi konulur. İlişki diğer yönde ise, bu hücreye “x” sembolü konulur. Tüm değerlendirmeler yapıp matris oluşturulduğunda, satırlardaki p sembollerinin toplam kaçar tane olduğu bulunur. İçinde bulunan toplam p sayısı en yüksek satır en önemli, en düşük satır ise en önemsiz özelliği gösterir. (Yoon and Hwang, 1995)

Bu matris içinde “geçiş özelliği” olmadığı için, $X_1 > X_2$, $X_2 > X_3$ ve $X_3 > X_1$ gibi bir sonuca ulaşılabılır. Tutarsız bir değerlendirme ifade eden böyle bir durumla karşılaşıldığında, değer yargılarının yeniden gözden geçirilmesi gerekir.

AHP yöntemi, ikili karşılaştırmaları kullanarak problemleri çözmeye yönelik bir yöntemdir. Bu yöntemin amacı, içinden çıkılması son derece zor karmaşık problemleri, tam olarak tanımlanmış bileşenlerinin ikili karşılaştırmaları şeklinde

ifade ederek, kolay çözümlenmelerini sağlamaktır. Bilhassa sayısal veriler mevcut olmadığında, uzman görüşlerinin bu veriler yerine kullanılmasına izin verir. Böyle bir durumda, eldeki bilgiyle kesin olarak değerlendirilmesi mümkün olmayan problemleri, karşılaştırma sırasında duygu ve hislerin de işin içine katılmasına izin vererek çözebilmeye de yardımcı olur. (Saaty, 1994)

Bu yöntemin bir kuvvetli yönü de, aynı zamanda dikkate alınan karar değişkenlerinin sayısını, yüksek bir değerden ikiye indirmesidir. Eğer değerlendirmeye katılacak özellikler nesnel ise, o zaman ikili karşılaştırmalar çok hassas ve kesin bir şekilde yapılabilir. Ancak eğer değerleri kısmen veya tamamen öznel bir şekilde ölçülebilen özellikler söz konusu ise, bu durumda kıyaslamalar 1’den 9’a kadar olan bir ölçek kullanılarak yapılır. Yani kıyaslamalar, bu kısmın başında belirtildiği gibi sadece hangi kriterin diğerine tercih edildiğini göstermez, aynı zamanda bu tercihin kuvvetini de ifade eder. Bu ölçek üzerinde 1 değeri, karşılaştırılan iki kriterin veya özelliğin birbiri ile aynı önem derecesinde olduğunu, 9 ise 1. kriter veya özelliğin 2.’ye oranla aşırı derecede önemli olduğunu ifade etmektedir. Kullanılan ölçek, aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

- | | |
|---|---|
| 1 | Kriterler eşit önemde |
| 3 | 1. Kriter 2. Kritere göre biraz daha önemli |
| 5 | 1. Kriter 2. Kritere göre fazlaca önemli |
| 7 | 1. Kriter 2. Kritere göre çok fazla önemli |
| 9 | 1. Kriter 2. Kritere göre aşırı derecede önemli |

2,4,6 ve 8 değerleri ara değerler olup kıyaslama sırasında gerekli görüldüğü takdirde kullanılabilir.

AHP’nin uzmanlardan alınmış bulunan ikili karşılaştırmaları değerlendirerek, kriterler için göreceli önem derecelerini yani ağırlıkları belirlediği yönteme “özdeğer yöntemi” (eigenvalue method) adı verilir.

AHP yöntemi kullanılırken karar problemi için gerekli verilerin girilmesi, her karar seviyesindeki elemanların birbirleri ile ikili karşılaştırmalarını içeren matrisler şeklinde olur. Bu noktada, örneğin 2. seviyede yer alan kriterler, 1. seviyedeki amacı sağlama düzeylerine göre birbirleriyle karşılaştırılır. Eğer 2. seviyede n tane kriter varsa, $n*(n-1)/2$ tane karşılaştırma yapılacak ve bu da $n*n$ boyutunda bir matris oluşturacak demektir. Böyle bir matrise örnek, Şekil 6.1’de yer almaktadır.

	1. kriter	2. kriter	3. kriter	...	...	...	n. kriter
1. kriter	1	a	b	c	.	.	k
2. kriter	1/a	1	.	.	.	.	.
3. kriter	1/b	.	1	.	.	.	.
.	1/c	.	.	1	.	.	.
.	.	.	.	.	1	.	.
.	.	.	.	.	.	1	.
n. kriter	1/k	.	.	.	.	.	1

Şekil 6.1. Kriterler arası ikili değerlendirme matrisi

Zahedi’nin de belirttiği gibi, eğer değerlendirmeyi yapan uzman, kriterler veya özelliklerin birbirlerine göre mevcut ağırlıklarını tam olarak bilebilirse, Şekil 6.1’de görülen matris, w_i değişkeni i . kriterin ağırlığını ifade etmek üzere Şekil 6. 2’deki tam olarak tutarlı matrise dönüşür. (Zahedi, 1986)

	1. kriter	2. kriter	3. kriter	...	...	...	n. kriter
1. kriter	w_1/w_1	w_1/w_2	w_1/w_3	.	.	.	w_1/w_n
2. kriter	w_2/w_1	1	.	.	.	.	.
3. kriter	w_3/w_1	.	1	.	.	.	.
.	.	.	.	1	.	.	.
.	.	.	.	.	1	.	.
.	.	.	.	.	.	1	.
n. kriter	w_n/w_1	.	.	.	.	.	w_n/w_n

Şekil 6.2. Tam olarak tutarlı karşılaştırmalar matrisi

Bu durumda göreceli ağırlıklar, ilgili matrisin satırlarından elde edilebilir. Bu matrise A matrisi adını verirsek, bu matrisin rankı 1’dir. W her bir kriterin ağırlığını gösteren ağırlık vektörü, n ise matriste değerlendirme amacıyla bulunan eleman sayısı olmak üzere 6.3 eşitliği sağlanır.

$$A*W = n*W \quad (6.3)$$

Matris cebrinde, yukarıda geçen n 'ye A 'nın özdeğeri, W 'ya ise A 'nın sağ özvektörü adı verilir. Normalize edilmiş özvektör, özelliklere ait göreceli ağırlıkları verir.

AHP'deki bir önemli nokta da "tutarlılık" (consistency)'tır. Tutarlılık, ikili karşılaştırmalar içindeki elemanların algılanan ilişkilerinin ne düzeyde ifade edilebildiğini gösterir. AHP yaklaşımı, değerlendiricinin W 'yu bilmediğini, dolayısıyla A matrisi içindeki göreceli ağırlıkları tam olarak belirleyemeyeceğini varsayar. Dolayısıyla, değerlendiricinin değerlendirmeleri sonucunda ortaya çıkan $\hat{A}$ matrisinde tutarsızlıklar vardır. $\hat{A}$ değerlendiricinin ikili karşılaştırmalarını içeren matris, λ_{maks} bu matrisin en büyük özdeğeri ve $\hat{W}$ da bu matrisin sağ özvektörü olmak üzere, $\hat{W}$ ile gösterilecek W 'nun kestirimi 6.4 numaralı eşitlikten bulunabilir.4

$$\hat{A} * \hat{W} = \lambda_{maks} * \hat{W} \quad (6.4)$$

Saaty 1980 yılında yayınladığı bir çalışmada, λ_{maks} 'ın daima n 'ye büyük eşit olduğunu ve n 'nin bir kestirimi olarak kabul edilebileceğini söylemiştir. (Ta and Har, 2000) $\hat{A}$ 'nın içinde yer alan gözlenen değerler tutarlılığı arttıkça, hesaplanan λ_{maks} değeri de n 'ye yaklaşır. Bu özellik sayesinde tutarlılık indisi (consistency index, C.I.) isimli bir değer ortaya konulması mümkün olur. Bu indis, 6.5 numaralı eşitlikteki gibi hesaplanabilir.

$$C.I. = (\lambda_{maks} - n) / (n-1) \quad (6.5)$$

AHP yönteminde tutarsızlığın ölçülmesi ve düşürülebilmesi için, "tutarlılık oranı" (Consistency Ratio, C.R.) adlı bir ölçü tanımlanmıştır. Tutarlılık oranı, C.I. kullanılarak, 6.6 numaralı eşitliğe göre bulunur. Bu eşitlikte geçen ACI, rassal olarak üretilmiş ağırlıkların ortalamasına ilişkin bir indistir.

$$C.R. = (C.I./ACI) * 100 \quad (6.6)$$

İkili karşılaştırma karar matrislerinin (gerek bireysel gerekse gruba ait) tutarsızlık oranlarının %10'luk sınırın içinde kalması istenilir. Buradaki tutarsızlık oranı, elde edilen değerlendirmelerdeki tutarsızlık miktarını ifade eden bir değerdir. Eğer tutarlılık istenilen düzeyin altında olursa yani eğer bu sınırın üstüne çıkılırsa, bu, cevap veren kişilerin seçenekler arasındaki farkları tam olarak algılayamadıklarını veya karşılaştırılan elemanlar arasındaki göreceli önemi doğru olarak

değerlendiremediklerini ifade eder. Bununla beraber, karşılaştırılan kriterler hakkındaki bilgi eksikliği veya cevap verenin o andaki konsantrasyon zayıflığı da tutarlılığı düşürür. (Ta and Har, 2000) Böyle bir durumda, yapılan değerlendirmelerin yeniden gözden geçirilmesi gerekebilir. Bu yeniden gözden geçirme işlemi, ya karar vericiye yeniden danışılıp yapmış olduğu değerlendirmeleri yeniden gözden geçirmesini sağlamak, ya da bu işi karar vericiye danışmaksızın doğrudan istatistiksel yöntemlerle halletmek şeklinde gerçekleştirilebilir.

Birinci durumda, AHP yöntemi ve bilhassa bu yöntemin bilgisayar ortamına aktarılmış hali olan Expert Choice (EC) isimli program, hangi değerlendirmelerin en çok tutarsızlık yarattığını gösterebilir. Aynı zamanda tutarlılığı en çok artıracak değerlere de işaret eder. Bundan sonra karar verici de tercihlerini, daha çok bilgiye sahip olarak tekrar gözden geçirebilir.

Düzeltilmenin istatistiksel olarak yapılması için, öncelikle, köşegenindeki elemanları 1 olan ve elemanları köşegene göre simetrik ($w_{ij} = w_{ji}$) olmak üzere ikili değerlendirmeler matrisi hazırlanır. Bu matriste her bir satırın geometrik ortalaması alınır. Başka bir deyişle n eleman bulunan bir satırda tüm elemanlar birbirleriyle çarpılır ve çarpımın n. dereceden kökü alınır. Her bir satır için bulunan bu değerlerin oranları, aynı zamanda kriterlerin de birbirlerine göre göreceli önemlerini verir. (Kleindorfer et al., 1993)

Karşılaştırılacak çok fazla sayıda özellik veya kriter olduğunda (bu sayı, büyük bir sayı olan n olsun), yapılması gerekli karşılaştırma sayısı $n*(n+1)/2$ olacağından büyük bir değere ulaşır. Böyle bir durumda, kriterleri hiyerarşik bir yapıda gruplamak yapılacak karşılaştırma sayısını düşürebilir. (Kleindorfer et al., 1993)

Saaty, karşılaştırma yapılan elemanların sayısının yediden çok fazla olmaması gerektiğini söylemiştir. 7 rakamının özelliği de şu iki nedene dayandırılmıştır: (Saaty, 1994)

1. İkili karşılaştırmalar sırasında yargıların tutarsızlığından kaynaklanan hatalar, elde edilen sonucu etkiler. Bu hatalar, özvektör hesabı sırasında tüm değerler arasında geçişkenlik olduğu kabul edilip ortalama alındığı için, oransal olarak tüm özelliklere dağıtılır. Eğer bu özelliklerin sayısı az ise, tabii olarak göreceli öncelikleri, yani ağırlıkları yüksek değerler alacaktır. Bu durumda elde edilen

yüksek ağırlıklar, tutarsızlık ile ilgili yapılan ayarlardan daha az etkilenecektir. Örneğin; 10 adet ağırlıkça dengeli eleman söz konusu ise bunların ağırlıkları 0,1 olacaktır. Bu durumda özelliklere dağıtıldığında her bir özelliğe 0,01'lik bir fark getiren tutarsızlık değeri, bu özelliğin değerini $0,1 \pm 0,01$ olacak şekilde etkileyebileceği için çok önemli kabul edilmemektedir. 7'den çok büyük olmaması gereken bu sayı çok küçük bir değer de almamalıdır ki, sonucun geçerlilik düzeyini artırmak için, karar vericinin yeterince tekrarlı değerlendirmeler yapabilmesi mümkün olsun.

2. İkili karşılaştırmaya tâbi tutulacak özelliklerin sayısı ile ilgili bir sınırlama da insan beyninin olayları eş zamanlı olarak düşünebilme sınırıyla ilgilidir. Değerlendirmeler karmaşıktıkça, insanların olayları hızlı olarak birbirleriyle ilişkilendirme yeteneği azalır. Kısa dönemli hafızanın büyüklüğü genelde 750 milisaniye iken, bir elemanı değerlendirme zamanı yaklaşık 100 milisaniyedir. Dolayısıyla bu iki değer birbirine oranı ile 7'ye yakın bir sayı bulunur.

Aslında değerlendirilecek özellik sayısının yediden çok büyük olmaması ile ilgili bilgi, kesin hatlarla belirli bir bilgi değildir. Saaty'nin kendi vermiş olduğu örnekte 10 özellik kullanması, özellik üst sınırının en azından 10 olduğunu göstermektedir. Ancak genel literatürde bir hiyerarşik düzeyde bulunması uygun olan en fazla eleman sayısı dokuz olarak belirtilmektedir. Bu rakam, insan zihinsel kapasitesinin bir küme içerisinde bulunan elemanları ikili karşılaştırmalar yoluyla rasyonel olarak değerlendirebileceği en yüksek düzeyi göstermektedir. (Tanyaş, 1997)

Uzmanların görüşlerini yüz yüze yapılacak görüşmelerle almanın da, kişi isimlerinin gizli olduğu anketlerle almanın da birbirine göre avantajları vardır. Örneğin, inşaat mühendisliği tasarımları konusunda yapılan bir çalışmada, amaç bir fikir birliğine varmak değil, kavramlar ve kalite kabulleri arasındaki farklılıkları bulmak olduğu için, uygulama aracı olarak anketler seçilmiştir. (Tan and Lu, 1995) Söz konusu çalışmada anketler doldurulduktan sonra, tutarlılığı ve cevapların güvenilirliğini artırmak için, anketleri cevaplayanlarla bir görüşme yapılmış ve gerekli görüldüğü takdirde, anketlere verilen cevaplar yenilenmiştir.

Literatürde AHP hakkında bazı eleştiriler yer almaktadır. Örneğin; Harker 1988 yılındaki bir yayınında bu yaklaşımda riskin azaltılması ile ilgili bir yöntemin

eksikliğinden bahsetmekte, Reeve ve Sullivan yine 1988'deki bir yayınlarında ikili karşılaştırmaların öznelliğini eleştirmekte, Zahedi ise görelî ağırlıkların belirlenmesi için özvektörlerin kullanılmasından yakınmaktadır. Bu konuda belki de en ciddi eleştiri, bir değerlendirme yapıldıktan sonra devreye değerlendirilmek üzere yeni özellik veya kriterler alınırsa, ilk başta yapılmış değerlendirmedeki sıranın bu yeni elemanlar yüzünden değişebileceği yolundadır. (Taylor et al., 1998) Bahsedildiği gibi AHP bazı ölçüm problemleri konusunda eleştirilse de, öncelik değerlerinin hesaplanması klasik özvektör problemine dayandırılmıştır.

AHP yönteminin kriterlerin ve alt kriterlerin görelî önemlerini ve ağırlıklarını belirlemek için kullanıldığı örneklerden biri de, ISO 14000 tabanlı bir çevre yönetim sistemi uygulamasıdır. (Chin et al., 1999) Bu uygulamada, kriter ve alt kriterlerin ağırlıklarının belirlenmesi için Hong Kong'da yer alan ve imalat sektöründe görevli uzmanlarla görüşmeler yapılmış, bu görüşmelerde, değerlendirme için Saaty tarafından tavsiye edilen dokuz dereceli ölçek kullanılmıştır. (Chin et al., 1999) Hong Kong imalat endüstrisinde ilgili kriterlerin görelî ağırlıklarının tarafsız bir şekilde belirlenmesi için, uzmanların seçimi sırasında, genel uygulamaları ve görüşleri tam olarak temsil edecek kişilerin uygulamaya dahil edilmesine çalışılmıştır. Yapılan literatür araştırmasında, böyle bir uygulamada yer alacak uzman sayısının üç ile yedi arasında ve en sık olarak da beş olduğu görülmüştür. Ayrıca elde edilen deneyimler, uygulamaya dahil edilen uzman sayısı arttıkça, elde edilen görelî kazancın azaldığına işaret etmektedir. (Chin et al., 1999) Uzmanların sayısı arttığında, ikili karşılaştırmaların (pairwise comparison) yapılabilmesi için bu kişilerle yapılacak olan görüşmelerdeki sorunların da artacağını da unutmamak gerekir. Bütün bunlar dikkate alınarak, bu çalışma için uzmanlar arasından 6 kişi seçilmiş ve uygulama bu kişilere yapılmıştır.

Bu konuda bir diğer çalışma da Singapur'da üniversite öğrencilerinin banka seçimleri konusunda yapılmıştır. Toplam 9 kriter belirlenmiş ve kriter ağırlıklarının belirlenmesi için 6 kişilik bir uzman grubunun görüşü alınmıştır. Bu çalışmada bilgi toplamak için posta yoluyla gönderilen anketler seçilmiştir. (Ta and Har, 2000)

Ayrıca A.B.D.'nde personel değerlendirmesi yapmak için oluşturulan ve belirlenen 4 değerlendirme faktörünün ağırlıklandırıldığı bir çalışma da vardır. (Taylor et al., 1998) Bu çalışmada, işe başvuran kişilerin değerlendirilmesi sırasında iki büyük

güçlükle karşılaşılabileceği ve bunlardan birincisinin kişileri değerlendirmekte kullanılacak kriterlerin ağırlıklarının bir grup tarafından belirlenmesi olduğu söylenmektedir. İkinci problem ise, sayısal değerlendirmeler yerine öznel değerlendirmelerin kullanılıyor olmasıdır. İşte AHP'nin kullanılmasının sebebi de bu iki güçlüğü ortadan kaldırmaktır. (Taylor et al., 1998)

AHP ve dolayısıyla ikili karşılaştırma yöntemi, inşaat mühendisliği tasarım projelerinin kalitesine etki eden kriter ve faktörler ile bunların ağırlıklarının belirlenmesi için de kullanılmıştır. (Tan and Lu, 1995)

Bir işletmeden anket formu ile bilgi toplanılması gerektiğinde, ya firma içinden sadece bir kişiye anket formu doldurtulması (tek form yaklaşımı), ya da birden fazla kişinin anketleri cevaplaması ( ok form yaklaşımı) düşünülebilir. Tek form yaklaşımı az sayıda anket yapılmasına neden olurken, çok form yaklaşımında şirketlerden gelen cevapların eşit sayıda olamamasından kaynaklanan istatistiksel yanlılık ve dağılım çarpıklığı ile karşılaşılabilmektedir. Tek form yaklaşımı, değişkenlerin analizinde tam ve düzgün bir demografik yapı oluşmasına izin verir. Çok form yaklaşımı, bazı çalışmalarda analiz birimi konusunda karışıklılıklara yol açabilmektedir. (Thiagarajan and Zairi, 1998)

Uzmanlarla görüşmelerden elde edilen ikili karşılaştırma karar matrisleri, EC programı kullanılarak  zdeğer problemleri haline dönüştürülebilir. Aslında bu işlemlerin yapılması bir program kullanmadan sadece matris hesaplamalarıyla yapılacabileceği gibi, Microsoft Excel gibi bir program da kullanılabilir. Ancak EC, işlemleri hem çabuklaştırır, hem kolaylaştırır, hem de kullanıcıya bir takım ek analiz imkanları sunar. Bu noktada, aritmetik ortalama yerine, Saaty tarafından tavsiye edildiği gibi geometrik ortalamalar kullanılmalıdır.

Uzman görüşlerinin alınması sırasında ikili görüşmeler yapılmasının bir avantajı, karşılaşılacak herhangi bir tutarsızlığın, uzmanlarla yeniden görüşmek yoluyla giderilebilecek olmasıdır. Ancak, anket çalışmasından sonra, tutarsızlığı yüksek anketlerin değerlendirme dışına çıkarılması veya sadece bu anketleri dolduran kişilerle yapılabilecek kısa bir görüşme de aynı faydayı sağlayabilir. Saaty'nin de belirttiği gibi, gerçek hayattan alınan uygulamalarda, bir miktar tutarsızlığı kabul etmek gereklidir. (Chin et al., 1999)

6.2.6. Fayda teorisi (Utility theory) ve Değiş Tokuş (Trade-off) yöntemi

Birden fazla özelliğe göre fayda analizi (Multi-Attribute Utility Analysis, MAU), bir işlem sonucunda ortaya çıkabilecek sonuçların farklı boyutlarını bir arada değerlendirerek, bu işlemin faydasına yönelik tek bir değer ortaya koymaya, dolayısıyla karar vericilerin farklı işlemleri birbirleriyle kıyaslamalarına yarayan bir yöntemdir.

Bu yöntem, karar vericilerin birden fazla boyutlu sonuçları karar verme süreçlerinde dikkate almalarını sağlamaktadır. Aynı zamanda karar vericilere dikkate alınacak faktörleri, bu faktörlerin nasıl ölçülebileceğini ve bunları birleştirmek için hangi fonksiyonların kullanılabileceğini sorarak, onların fayda analizi sürecine katılımlarını artırır. (Roth and Bobko, 1997, Keeney and Raiffa, 1993)

Fayda teorisi için bir çok uzman, bir zamanlar düşünüldüğü gibi her derde deva olmadığını söyleyecektir. Bununla birlikte, alternatif teorileri değerlendirirken çok fazla dikkat gereklidir. Fayda teorisinin bazı problemlerinden sakınmaya çalışan alternatif yöntemler, genelde başka problemlerle karşılaşılır. (Winkler, 1990).

Özellikle önemli bir konu, normatif ve betimleyici yaklaşımlar arasındaki ayrımdır. İnsanlar, kendi araçlarıyla yalnız bırakıldıklarında gerçekte nasıl davranırlar konusundaki fayda teorisinin betimleyici teori kısmının eksik kaldığı açıktır. Sadece betimlemek için bakıldığında, ortada daha iyi teoriler vardır. (Winkler, 1990)

MAU yöntemleri, karmaşık bir değerlendirme problemini, ölçeklendirme, ağırlıkları belirleme ve kriterler ya da amaçların birleştirilmesi konularında daha rahat hareket edilebilecek daha küçük alt problemler haline dönüştürür. Bunların tekrar birleştirilmesi, yine MAU içerisinde, fayda fonksiyonları ve göreceli önem ağırlıkları kullanılarak gerçekleştirilir. (Bose et al., 1997)

En çok kullanılan MAU sistemi, Birden Fazla Özellik İçin Fayda Teknolojisi (Multiple Attribute Utility Technology, MAUT)'dir. MAUT, deneysel psikoloji ilkelerinden yararlanılarak oluşturulmuştur. Farklı değer sistemlerine sahip bireyleri uzlaştırarak yüksek kalitede grup kararları alınmasını sağlamak için kullanılır. MAUT, açık bir model üzerinde yapılan tartışma sonucunda fikir ayrılıklarının ortadan kalkacağını kabul eder. (Roth and Bobko, 1997) Bu yöntem özellikle devlet

sektöründeki karmaşık kararların verilmesini kolaylaştırmak için kullanılır. Bir diğer geniş kullanımlı MAU yöntemi ise Üretkenlik Ölçüm ve Geliştirme Sistemi (Productivity Measurement and Enhancement System, ProMES)'tir. Bu yöntem, işletme performansını çok yönlü olarak ölçmek ve geri besleme ya da hedef belirleme gibi noktalarda kolaylık sağlamak amacıyla oluşturulmuştur. Temelleri Endüstriyel/Organizasyonel Psikolojideki algısal bir modele dayanır ve önemli noktalardaki karar vericilerin üretkenliği değerlendirmek için hangi faktörleri kullanmaları gerektiğini bildiklerini ve bu ölçüleri genel bir değerlendirme yapmak amacıyla birleştirmek üzere açıklayabileceklerini kabul eder. (Roth and Bobko, 1997)

Değiş Tokuş (Trade-off) yöntemi, bu teorilerde kullanılabilecek bir ağırlık hesaplama şeklidir. Bu yöntem, rasyonel karar verme aksiyomlarından hareket ettiği için, teori açısından en çok kabul gören yöntemdir. (Bose et al., 1997) 1976 yılında Keeney ve Raiffa tarafından ortaya koyulmuştur.

Değer ya da fayda fonksiyonlarında yer alan toplanabilirlik özelliğine dayalı değiş tokuş yönteminde, kriterlerin birbirlerine göre önem dereceleri ikiye ikiye belirlenir. Bunun için, önce göreceli önemleri belirlenecek 2 kriter (bu noktadan sonra M ve N kriterleri olarak anılacaktır) hariç diğer bütün kriterlerin sabit bir değerde oldukları varsayılır. Karar vericiye, değerlendirmesi için iki durum sunulur. Bu durumlardan birincisinde, M kriteri olabilecek en iyi değeri, N kriteri ise en kötü değeri almıştır. İkinci durum ise birinci durumun tam tersidir, yani M kriteri en kötü, N kriteri en iyi değerini almıştır. Karar vericinin bu iki durumdan birini tercih etmesi istenilir. Karar vericinin tercih ettiği duruma göre, hangi kritere daha fazla önem verdiği ortaya çıkmış olur. Tercih ettiği durumda hangi kriterin performans değeri en yüksek halde ise, o kriter karar verici için daha önemlidir. Örneğin; yukarıda verilmiş örnekte karar verici birinci durumu ikinci duruma tercih ettiyse, birinci durumda M kriteri olası en büyük değerini almış olduğu için N kriterine göre önem derecesi daha fazla demektir. Bu işlem sonucunda sadece hangi kriterin diğerine göre daha önemli olduğu bulunmuştur. Önem dereceleri arasındaki farkı sayısal olarak ifade edebilmek, veya başka bir deyişle kriterlerin ağırlıklarını hesaplayabilmek için ise işleme devam etmek gereklidir. Karar verici iki durum arasında kayıtsız kalacağı noktaya kadar, tercih etmiş olduğu durumun içindeki daha önemli kriteri azaltır. Bu

noktadan sonraki hesaplama sürecini, sayısal bir örnek ile açıklamak daha yararlı olacaktır.

M kriterinin aldığı değerler m, N kriterinin aldığı değerler n ile gösterilmek ve X seçeneği, M ve N kriterlerinin aldığı değerlere göre $X = [m,n]$ olmak üzere,

$$m_{\min} = 100, m_{\max} = 600$$

$$n_{\min} = 200, n_{\max} = 800 \text{ olsun.}$$

$A=[100,800]$ ve $B=[600,200]$ seçeneklerini değerlendiren karar verici, A seçeneğini B seçeneğine tercih etmiş olsun. Bu, N kriterinin M'den daha önemli olduğunu gösterir. Karar verici, A seçeneğinde N kriterinin aldığı değeri azaltarak, B ile kayıtsız kalacağı bir noktaya getirmiş olsun, ki bu noktayı da C ile ifade edelim. $C=[100,700]$ olsun. Bu durumda şöyle bir eşitlik yazılabilir:

$$w_m * V_m(100) + w_n * V_n(700) = w_m * V_m(600) + w_n * V_n(200)$$

Burada $V_m(100)=0$, $V_n(200)=0$ ve $V_m(600)=1$ (değer fonksiyonunu 0 ile 1 arasında değişiyor kabul edersek) değerleri yerine konduğunda sadece $V_n(700)$ 'ün değerine bağlı iki bilinmeyenli bir denklem ortaya çıkar. $V_n(700)$ değeri de değer fonksiyonundan okununca kolayca w_m/w_n oranı hesaplanır. Aynı yöntem diğer kriterlere de uygulanır.

Bu yöntemin bir zayıflığı, karar vericinin aksiyomlara uygun hareket ettiğini ve çok dikkatli ve hassas kayıtsızlık yargıları yapabileceğini kabul etmesidir. Değerlendiricilerin hem rassal tutarsızlıklar hem de sistematik yanlılıklar yaptıkları düşünüldüğünde, bu yöntemin çok dikkatli uygulanması gerektiği ortaya çıkar. Ayrıca, karar vericilerin fayda fonksiyonlarının oluşturulması uzun zaman alabilmektedir. Bu fonksiyonların bir bileşke fonksiyon haline getirilmesi yani grup kararına uygun bir yapıya kavuşturulması ise başka bir sorun oluşturur.

6.2.7. Seçeneklerin karar verici tarafından sıralanmasıyla elde edilen değerlendirmelere en çok uyan ağırlıkların, regresyon ile belirlenmesi

Ağırlıkları belirlemenin bir diğer yolu da, bir çoklu regresyon modeli oluşturmaktır. Bunun için öncelikle, karar vericinin tüm alternatifleri veya en azından alternatiflerin

bir çoğunu 0-100 arası bir ölçeğe göre değerlendirmesi istenir. Bu işlem bittikten sonra, bağımlı değişken olarak hesaplanan sıralamalar ile bağımsız değişkenler olan özellikler arasında regresyon analizi yapılır.

Bu yöntem sayesinde, değer fonksiyonunun gerçekten toplamı (additive) olup olmadığı bir daha kontrol edilmiş olur. Aynı zamanda özelliklerin doğrusal olup olmadıkları, ya da regresyon modelinden kabul edilen şekilden başka bir şekilde olup olmadıkları da ortaya çıkartılabilir.

Yöntemin dezavantajı, karar vericinin, her birinin birçok özelliği olan çok sayıda alternatifi eş zamanlı olarak değerlendirmek zorunda olmasıdır. Aslında MAU yaklaşımı kısmen, karar vericinin bu zorluğu kolay bir şekilde yenemeyeceği kabulü ile geliştirilmiştir. Ayrıca eğer söz konusu kriter ağırlıkları sadece bu probleme özgü ise ve bir daha kullanılmayacaksa, alternatifler değerlendirildikten sonra yapılacak ağırlık hesaplaması işlevsel olmaz.

6.2.8. Ağırlıkların, karar vericinin daha önce verdiği kararlara göre hesaplanması

Bu yöntem, daha önce karar vericinin, kriter ağırlıklarının belirleneceği konu ile ilgili bir seçimi veya sıralaması gerçekleşmişse kullanılabilir. Yukarıda bahsedilen yöntemden tek farkı, karar vericiye yeniden birtakım sorular sorulmadığı için zamanının alınmıyor olmasıdır. Geçmişteki kararlardan kriter ağırlıklarının elde edilmesi için kullanılan yöntem, yine regresyon analizidir.

6.2.9. Karar verici ile kararı destekleyen kişinin etkileşimi sonucu ağırlıkların hesaplanması

Bu yöntemde karar vericiye doğrudan kriter ağırlıkları sorulmaz. Bunun yerine, belirlenecek olan ağırlıkların ait olduğu kriterler hakkında kendisi ile bir görüşme yapılır. Bu görüşme sırasında kendisinden, kriterlere ait önem derecelerini belirlemekte kullanılacak bir takım yorum ve değerlendirmeler alınmaya çalışılır. Kararı destekleyen kişinin konu ile ilgili bilgi sahibi olması ve tartışmayı yönlendirmesi gereklidir. Eğer gerekirse, bunun için, önce karar vericiyle açık uçlu sorulardan oluşan ve daha çok karar vericinin yönlendirdiği bir görüşme yapıp

genel bilgiler edinilmeli, karar için destek sağlayan kişinin yönlendirdiği görüşme, ilk görüşmenin sonuçlarının değerlendirilmesinden sonraya bırakılmalıdır.

6.3. Yöntemlerin Karşılaştırması

Araştırmacılar, ağırlıkları bir yerden dolayı olarak hesaplamak yerine açık olarak belirlenmiş ağırlıkları kullanmayı tercih ederler. Buradaki en önemli soru, bireylerin farklı bilgileri ağırlıklandırma işlemini nasıl yaptıklarını ne kadar anladıklarıdır. “Politika yakalama” (policy capturing) adını alan ekole göre karar vericilerin kendi karar verme politikaları hakkındaki bilgileri oldukça sınırlıdır. Bu politikaları öğrenmenin en iyi yolu, bir takım senaryolar üzerinde karar vericilerin izledikleri politikayı takip etmek ve buradan ampirik bir sonuç elde etmektir. Kişilerin kendi yorumlarına önem veren ekole göre ise, değerlendiriciler kendi kararları hakkında daha çok bilgiye sahiptirler. Aslında yapılan deneyler, her iki yöntemin de tahmin yeteneğinin birbirine çok yakın olduğunu göstermiştir. Bu yöntemlerin güvenilirliği ve geçerliliği hakkında ise çok az bilgi vardır, ancak Edwards’ın 1977 ve 1997 yıllarında belirttiği gibi, ağırlıkları bir takım senaryolardan varsayımsal olarak belirlemeye dayalı yaklaşımın güvenilirliğinin gerçek hayat problemleri için diğer yaklaşıma nazaran daha az olduğu söylenebilir. (Roth and Bobko, 1997)

Doğrudan Puan Atama Yöntemi, İkili Karşılaştırmalar Yöntemi ve Birden Fazla Özelliğe Göre Değer Analizi, özelliklerin birkısına göre değerlendirme yapmayı içerirler. Diğer taraftan Çoklu Regresyon Yöntemi, bütünü ele alan değerlendirmeler yapmayı gerektirir.

İkili karşılaştırmalara dayalı yöntemlerde ve Doğrudan Puan Atama Yöntemi’nde, özellikleri ölçmek için kullanılacak ölçeklerin kesin bir şekilde tanımlanmasına gerek yoktur. Bu iki yöntemde de oransal yargılar yer almaktadır. Buna karşılık Çoklu Regresyon Yöntemi’nde sadece aralıklarla ilgilenilir. Birden Fazla Özelliğe Göre Değer Analizi’nde ise karar vericiden sadece değerleri sıralaması istenmektedir.

Yöntemlerde yapılması gerekli değerlendirme sayısı dikkate alındığında, Çoklu Regresyon Yönteminin çok fazla sayıda, hattâ belki de tüm diğer yöntemlerden daha fazla değerlendirmeye ihtiyaç duyduğu söylenebilir. Bununla beraber Değiş Tokuş

Analizi'nde yapılacak değerlendirmeler de yüksek sayıda olacaktır. Bu iki yöntemi İekli Karşılaştırma Yöntemleri izler.

Çoklu Regresyon ve Birden Fazla Özeelliğe Göre Değer Analizi yöntemleri, algısal karmaşıklığı en yüksek yöntemlerdir. Doğrudan Puan Atama Yöntemi ise bu kritere göre en basit yöntem olarak göze çarpar. Aynı zamanda kullanım kolaylığını belirleyen bu ölçüte göre, İekli Karşılaştırma Yöntemleri de kolay yöntemler olarak gösterilmiştir. (Kleindorfer et al., 1993)

Bunlara ek olarak yapılan bir çalışmada, değerlendirmeye alınabilecek yöntemlerin kesinlikleri (accuracy) birbirine çok yakinken, gvenilebilirlikleri konusunda Doğrudan Puan Atama ile İekli Karşılaştırmalar en yüksek seviyede güvenilir yöntemler olarak bulunmuşlardır. (Kleindorfer et al., 1993)

6.4. Uygulama İçin Seçilen Model

Açıklanmış bulunan yöntemler içinden hangi yöntemin seçileceği, kullanım kolaylığı, karar vericinin anlayabilme düzeyi ve ilgilenilen yöntemlerin teorik altyapıları konusunda yapılacak bir değerlendirmeye bağlıdır.

Bireysel değerlendirmeleri açıkça ifade edebilme ihtiyaı kadar bireysel değerlendirmelerle grup değerlendirmesi arasındaki ilişkiyi sağlamak da önemlidir. (Munda, 1993)

AHP yapısı içinde yer alan zdeğer yöntemi, göreli ağırlıkları tespit etmek için kullanılan yöntemler içinde en çok kullanılanlardan birisidir. (Ta and Har, 2000) Bu yöntem, karar vericilerin kendi yorumlarına önem vermekte, kendi değer yargılarını kendilerinin ifade etmelerine dayanmaktadır.

Uygun açıklamalar yapıldığında, karar vericilerin yani Ulusal Kalite dl Modeli için yapılan bu değerlendirmede kalite dl ile ilgili uzmanların, değerlendirme yöntemini anlamaları ve kriterleri birbirlerinin katları şeklinde değerlendirmeleri kolay olacaktır.

AHP'ye alternatif yöntem olarak MAU (birden fazla zeelliğe göre fayda analizi) gösterilebilir. Ancak Lai ve Hopkins, 1995'te yayınladıkları bir çalışmalarında MAU

ile AHP'nin etkinliklerinin birbirinden anlamlı bir şekilde üstün olmadığını göstermiştir. (Ta and Har, 2000)

Bu çalışmada kullanılacak yöntem, AHP tekniği içinde ilk adım olarak nitelendirilen "kriter ağırlıklarının belirlenmesi için ikili karşılaştırmalar yöntemi"dir. Bu yöntemde, kriterler arası karşılaştırmalar için, Saaty'nin 9'lu ölçeği kullanılmıştır. (Saaty and Vargas, 1994) Bu ölçek benzer birçok çalışmada kullanılmış yaygın bir ölçektir. (Ta and Har, 2000, Chin et al., 1999)

Bilgi toplama aşamasında karşılıklı görüşme yöntemi ve anket yollama yöntemlerinden birini seçme gereği hasıl olmuştur. Ankette yapılması gereken ikili karşılaştırmalar, üzerinde düşünülmesi gereken bir bilgi kümesidir. Anketi dolduracak kişiler de işletmelerin kalite sorumluları olduğu için, birçoğu değerlendirme işlemini iş saatleri dışında, uzun süreler ayırarak yapmak istemektedir. Bu yüzden ikili görüşme yerine anket yöntemi seçilmiş, anket formunun öncesinde istenilenler detaylı olarak anlatılmış ve gerektiği zaman iletişim kurulabilecek telefon, faks ve e-mail bilgileri verilmiştir. Benzer bir durumda Ta ve Har da aynı yöntemi seçmiştir. (Ta and Har, 2000) Soruları cevaplayanlardan bir kısmı ile, cevaplama süreçleri sırasında sorular geldikçe görüşülmüş ve sağlıklı bir puanlandırma yapmaları sağlanmaya çalışılmıştır.

İkili karşılaştırmalar ve AHP'den bahsedilirken, söz konusu ikili karşılaştırmaların, n kriter için $n \times n$ boyutunda bir kare matris oluşturacağı belirtilmişti. Yapılacak olan uygulamada n değişkeni, Ulusal Kalite Ödülü'müzün kriter sayısı olan 9 değerini alır. Yani ortaya 9×9 boyutunda bir matris çıkacaktır. Değerlendirilecek kriter sayısı 9'u geçmediği için, tüm kriterlerin aynı seviyede değerlendirilmeleri mümkün olmuştur. 9'u geçen kriter sayısı ile işlem yapılacak olsaydı, bu durumda kriterlerin girdi (etken) ve çıktı (sonuç) kriterleri diye ikiye ayrılması ve öncelikle bu iki grubun bir hiyerarşik seviye oluşturması sağlanabilirdi. Mevcut durumda böyle bir ek işleme gerek duyulmamıştır. Oluşacak matrisin gösterimi, Şekil 6.3'deki gibi olacaktır.

Bu matrise göre örneğin; 1. kriter 2. kriterden a defa, 4. kriterden c defa, 2. kriter ise 3. kriterden i defa daha önemlidir. Matris köşegeni üzerindeki değerlendirmeler, her kriter kendisi ile eşit öneme sahip olduğu için daima 1 değerini almaktadır. Matrisin köşegenin altında kalan kısmı, üstte kalan kısmın evriğidir. Dolayısıyla, matrisin

sadece köşegenin üstünde veya altında kalan kısmı için değerlerin toplanması yeterlidir.

	1. kriter	2. kriter	3. kriter	4. kriter	...	...	9. kriter
1. kriter	1	a	b	c	.	.	h
2. kriter	1/a	1	i	j	.	.	o
3. kriter	1/b	1/i	1	.	.	.	.
4. kriter	1/c	1/j	.	1	.	.	.
...	.	.	.	.	1	.	.
...	.	.	.	.	.	1	.
9. kriter	1/h	1/o	.	.	.	.	1

Şekil 6.3. Uygulamada yer alan kriterler arası ikili değerlendirmeler matrisi



7. UYGULAMA

7.1. Türkiye’deki Kuruluşların Kalite Profillerinin Belirlenmesi

Yapılan literatür araştırması sonucunda yapılandırılmış olan 5. bölümde, ülkelere özgü özelliklerin kalite tanımlarını ve dolayısıyla kalite modellerini etkilediği görülmüş, Türkiye’nin kalite konusundaki gerçekleri ortaya konulmuş ve Türkiye’ye özgü bir modelden bahsedilmiştir.

Bu bölümde de, bu konuda yapılan literatür araştırmasına ek olarak, Türkiye’nin durumunu daha açık bir şekilde ortaya koyarak kriter ağırlıklarının belirlenmesine yardımcı olabilmek amacıyla yapılan bir anket çalışması ve sonuçları yer almaktadır.

7.1.1. Anket çalışması

Türkiye’de kalite hakkında bir çıkarım yapmadan önce, mevcut durumun araştırılması gereklidir. Gerek Türkiye’de gerekse diğer bir çok ülkede bu amaca yönelik yapılan araştırmalar, genelde anket çalışması şeklinde olmuştur. (Corbett and Rastrick, 2000, Dickenson et al., 2000, Jarrar and Zairi, 2000, Mandal et al., 1999, McAdam and McKeown, 1999, Özkan, 1999, Terziovski et al., 1999, Samson, 1997, Beşkese, 1996, Cebeci ve Beşkese, 1996a, Cebeci ve Beşkese, 1996b, Beşkese, 1995a, Beşkese, 1995b, Beşkese, 1995c)

Bu noktadan hareketle, 1997 ve 1998 yıllarında, çeşitli sektörlerden ve Türkiye’nin çeşitli bölgelerinden birçok işletmeyi içeren bir anket çalışması yapılmıştır. Söz konusu anket, rassal olarak seçilmiş 250 işletmeye gönderilmiş ve istatistiksel değerlendirmelerde kullanılabilecek 91 cevap alınmıştır. Bu, %36’lık bir geri dönüş oranını ifade eder. Anketlerin güvenilirliğinin yüksek olması için, işletmelerde kalite konusunda en yetkili kişi tarafından doldurulmalarının sağlanmasına çalışılmıştır.

Bu çalışmanın sonuçlarının bir kısmı ulusal ve uluslararası kongrelerde sunulmuş ve son olarak da bir makalede incelenmiştir. (Beşkese and Cebeci, 2001, Beşkese and Cebeci, 1998, Cebeci and Beşkese, 1998, Beşkese ve Cebeci, 1997) Söz konusu anket, Ek A'da görülmektedir.

Anketteki sorulara verilen cevaplar, sayısal olmayanları için de bir kodlama sistemi geliştirilerek SPSS for Windows istatistik paket programı ile, sıklık ve karşılıklı ilişkiler (cross-tabs) açısından incelenmiştir. Ayrıca, kalite uygulamalarında hangi sektörün daha ileri olduğunun bulunabilmesi için de bir çalışma yapılmıştır.

Karşılıklı ilişkilerin araştırılması için χ^2 (Ki-kare) testi uygulanmıştır. Bu testte Pearson'a göre anlamlılık seviyesi belirlenmiştir. İlişkiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiden bahsedebilmek için, hesaplanmış olan anlamlılık seviyesinin %5'in altında olması gerektiği kabul edilmiştir. Bilindiği gibi bu, iki değişken arasındaki ilişkiden bahsederken, %5'lik bir yanılma payının kabul edilmesi anlamına gelmektedir. Ayrıca, iki değişkenin aldığı farklı değerler için oluşturulan iki boyutlu tabloda, tüm hücrelerin beklenen değerlerinin 1'den büyük olması ve yine 5'ten küçük beklenen değere sahip olan hücrelerin toplam hücrelere olan sayısal oranının da en fazla %20 olmasına dikkat edilmiştir. (SPSS, 1996)

7.1.2. İstatistiksel değerlendirmeler

Çalışmaya katılan işletmelerin sektörel dağılımları Tablo 7.1'de görülmektedir. Bu tablonun oluşturulması sırasında, işletmelerin içinde bulundukları sektörlerin belirlenebilmesi amacıyla, T.C. Başbakanlık Devlet İstatistik Enstitüsü'nün yayınladığı Yıllık İmalat Sanayi İstatistikleri kullanılmıştır. (T.C. Başbakanlık Devlet İstatistik Enstitüsü, 1992)

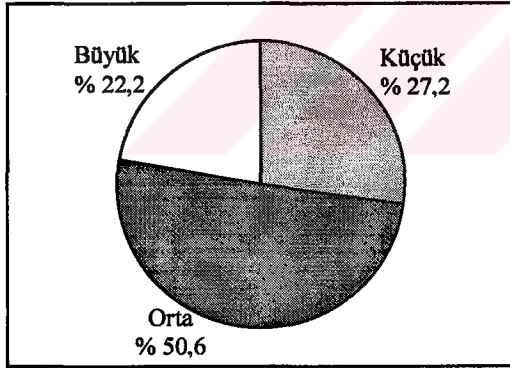
Şekil 7.1'de, işletmelerinin çalışan sayılarına göre belirlenmiş büyüklüklerinin dağılımı yer almaktadır. Çalışan sayısı 100'ün altındaki işletmeler küçük ölçekli, 101 ile 500 arasında olan işletmeler orta ölçekli, 500'den fazla olanlar ise büyük ölçekli işletmeler olarak sınıflandırılmıştır.

İşletmeler genelde yıllık ciroları hakkında kesin rakamlar vermek istememektedirler. Bu yüzden belirli ciro aralıkları belirlenmiş ve işletmeler, ortalama yıllık cirolarının hangi aralık içinde bulunduğunu belirtmişlerdir. İşletmelerin vermiş oldukları

cevaplar, Şekil 7.2'deki çubuk diyagramında gösterilmektedir. Bu diyagramdaki y eksenini, işletme sayılarını temsil ederken, x eksenindeki rakamlar, grup numarasını ifade etmektedir. 1. gruptaki işletmelerin ciroları 1 milyon \$ ve altında, 2. gruptakilerin ciroları 1 milyon ile 5 milyon \$ arasında, 3. gruptakilerininki 5 milyon ile 10 milyon, 4. gruptakilerininki 10 milyon ile 50 milyon \$ arasındadır. Son gruptaki işletmelerin ciroları ise yıllık 50 milyon \$'ın üstündedir.

Tablo 7.1. Anketi cevaplayan işletmelerin sektörel dağılımı

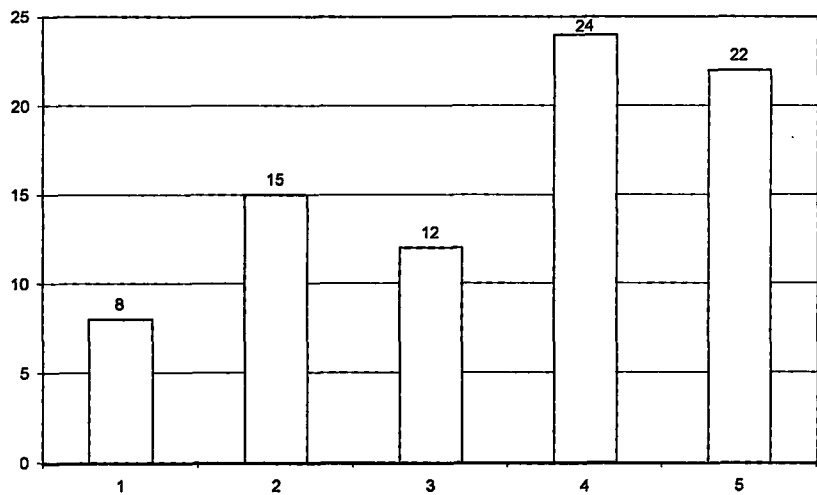
Sektör	Firma Sayısı
Metal eşya - makina ve teçhizat, ulaşım aracı, ilmi ve mesleki ölçme araçları sanayi	20
Hizmet sektörü	16
Kimya - petrol, kömür, kauçuk ve plastik ürünleri sanayi	13
Elektrik, elektronik ve elektrikli ev aletleri sanayi	11
Dokuma, giyim eşyası ve deri sanayi	8
Taş ve toprağa dayalı sanayi (İnşaat ve cam üretimi dahildir)	7
Metal ana sanayi	6
Kağıt, kağıt ürünleri ve basım sanayi	5
Gıda, içki ve tütün sanayi	2
Diğer	2
Sektörünü belirtmeyen	1



Şekil 7.1. İşletme büyüklükleri

İşletmelerin TKY yarışında bulundukları yerin anlaşılabilmesi için, öncelikle işletmelerin yetkililerine TKY uygulayıp uygulamadıkları sorulmuştur. Bu soruyu cevaplandıran 89 işletmenin 37 tanesi TKY uygulamadıklarını söylerken, 25 tanesi bu konuda gayretleri olduğunu belirtmiştir. Kalan 27 işletmede ise, bu yönetim yaklaşımının uygulandığı söylenmektedir. Bu, %30,3'lük bir oran ifade eder ki örneğin Avustralya'daki yaklaşık %60'luk uygulama oranı (Mandal et al., 1999) düşünüldüğünde düşük olduğu söylenilebilir. TKY'nin yaygınlaşması için yüksek

düzeyde bir rekabet ortamına ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. (Reavill, 1999) Buna göre, Avrupa Birliği üyeliği yolunda atılacak adımların, Türkiye’de her boyuttaki ve sektördeki işletme için ciddi bir kalite hareketini başlatabileceği söylenebilir.



Şekil 7.2. İşletmelerin ciro gruplarına göre dağılımı

Anketler, cevapların sağlıklı olması için, işletme içinde kaliteden sorumlu en üst düzey yönetici tarafından doldurulmuştur. Ancak yine de, anketi cevaplayan işletmeler içinde her boyut ve sektörden işletmeler olduğu ve Toplam Kalite kavramının, tanımı herkes tarafından kabul edilmiş, kolaylıkla ölçülebilen bir şey olmadığı göz ardı edilmemelidir. Bunun için işletmelerin TKY uygulamaları hakkındaki kendi beyanlarını almanın yanı sıra, bir de bünyelerindeki kalite unsurlarının düzeyi araştırılmak istenmiştir. Bu unsurlar, literatürde TKY’nin gerekleri olarak kabul edilen elemanlar arasından seçilmiştir.

Öncelikle, TKY’nin aşağı yukarı her tanımında en belirgin şekilde yer alıp öne çıkan müşteri odaklılık incelenmiştir. Bilindiği gibi müşteri, şirket içinde veya dışında, herhangi bir malın, hizmetin ya da bilginin, bir ihtiyacını karşılamak üzere devredildiği ve memnun etmekle yükümlü olunan kişi, süreç, bölüm ya da kuruluştur. TKY felsefesine göre müşteri, üretim hattının en önemli parçası olduğuna göre, onun ihtiyaç ve isteklerini anlamak için araştırma yapmak ve böylece ona gelecekte iyi bir yaşam sağlayacak ürünler tasarlamak birincil prensiptir. Bunu yapmanın en yaygın yolu ise iç ve dış müşterilere bir “müşteri tatmin anketi” uygulanması olarak görülmektedir. Hazırlanmış bulunan ankette, işletmelere bu tip

bir anket kullanıp kullanmadıkları sorulmuştur. Verilen cevapların dağılımı Tablo 7.2’de görülmektedir.

Anketteki ilgili soruya cevap veren 90 işletmenin 46 tanesi, yani %51,11’i dış müşteri tatmin anketleri kullanmaktadır. Bu oran, iç müşteri tatmini anketleri için %40’a düşmektedir. TKY ile dış müşteri tatmin anketleri arasında da iç müşteri tatmini anketleri arasında da anlamlı bir istatistiksel ilişki bulunmuştur. İncelenen karşılıklı ilişkilerdeki anlamlılık seviyesi, sırasıyla %2,1 ve %0,4’tür. Bu, her iki tip anket uygulamasının da TKY uygulayan şirketlerde, uygulamayanlara oranla daha yaygın olarak kullanıldığının bir göstergesidir. Ancak, TKY uyguladığını söyleyen 27 işletmeden 8 tanesinin dış müşteri memnuniyetini ölçümlemiyor olması da yine göz ardı edilmemesi ve düzeltilmesi gerekli bir durumdur.

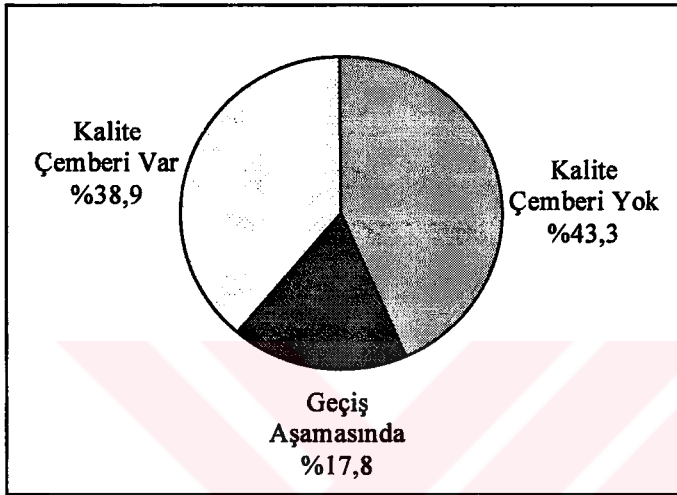
Tablo 7.2. TKY ile iç ve dış müşteri memnuniyeti ölçümlerinin ilişkisi

		Dış Müşteri Tatmin Anketleri		İç Müşteri Tatmin Anketleri	
		Kullanılmıyor	Kullanılıyor	Kullanılmıyor	Kullanılıyor
TKY	Uygulanmıyor	24	13	27	10
	Geçiş aşamasında	12	12	18	07
	Uygulanıyor	08	19	09	17
	Toplam	44	44	54	34

Ülkemizdeki bu durumu daha iyi algılayabilmek için, elde edilen sonuçları diğer bazı ülkelerle karşılaştırmak yararlı olacaktır. Örneğin; dış müşteri tatmini anketleri için bulunmuş olan %51,11’lik oran Avustralya’da %73 seviyesindedir. (Mandal et al., 1999) Avustralya ve Yeni Zelanda’da yapılan bir diğer araştırmaya göre de, bu ülkelerdeki önde gelen işletmelerin %83’ünde dış müşteri tatmini ölçümlenirken, onlara nazaran geri kalmış işletmelerde bu oran % 25’e düşmektedir. (Samson, 1997) Alman ve Japon şirketleri, Kuzey Amerika şirketlerine kıyasla müşteri araştırması sonuçlarını yeni ürün ve hizmet tasarımı katma konusuna daha fazla önem vermektedir. Japon şirketleri, müşteri beklentilerini karşılarken Amerikan şirketlerine kıyasla iki kat fazla teknoloji kullanmaktadırlar. Bununla birlikte, bütün ülkelerdeki işletmelerin müşteri beklentilerini karşılamak için daha fazla teknolojiye yararlanmaya başlayacakları tahmin edilmektedir. Kanada, Japonya ve ABD’ndeki işletmelerin yaklaşık %40’ı, stratejik planlama süreçlerinde müşteri tatminine öncelik vermektedir. Almanya’da ise bu oran, sözü geçen ülkelerdekisinin yarısı kadardır. (Terziovski et al., 1999)

Yine Avustralya ve Yeni Zelanda’da Samson tarafından yapılan araştırmaya göre, söz konusu ülkelerdeki önde gelen işletmelerin beşte dördü iç müşteri kavramını tam olarak anlamışken, diğer işletmelerde bu oran üçte bire gerilemektedir. (Samson, 1997)

İkinci olarak Kalite Çemberi veya benzer amaçlı çalışma gruplarının varlığı araştırılmıştır. İşletmelerin kalite çemberine sahip olma durumlarına göre dağılımları Şekil 7.3’te görülmektedir.



Şekil 7.3. Kalite çemberi uygulamaları

Kalite Çemberi uygulamalarının veya benzer amaçlı grup çalışmalarının TKY uygulamaları içinde önemli bir yeri vardır. İnsanların toplum içinde önemsenen bir konuma sahip olma, başarıma ve başkaları tarafından takdir edilme ihtiyaçları, çalışan kişilerin yönetime katılmaları durumunda daha istekli çalışmalarını sağlamaktadır. Ayrıca, insanın ait olduğu bir topluluğu yüceltmek için kendinden verebileceklerinin, sadece para karşılığı verebileceklerinden daha fazla ve güzel olacağı da bir gerçektir. (Beşkese, 1995b) Bu da işletmeyi daha ileri götürmeye yönelmiş gönüllü grupların çalışmasının önemini ortaya koyar. Bu yüzden, TKY uygulayan işletmelerle uygulamayanlar arasında, kalite çemberi veya benzer amaçlı grup çalışmaları konusunda teorik olarak bir farklılık beklemek yanlış olmayacaktır. Gerçek yaşamda bu teorik beklentinin ne kadar doğrulandığını araştırmak için, bu iki değişken arasındaki karşılıklı ilişkiler araştırılmıştır. Araştırmaların sayısal sonuçları, Tablo 7.3’de görülmektedir. Bu değerlere göre, kalite çemberlerine sahip olmak ile TKY uygulamak arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki mevcuttur. Ancak, TKY

uyguladığını söyleyen işletmelerden 5 tanesinde işletmenin geliştirilmesine yönelik herhangi bir takım çalışması bulunmuyor olması dikkat çekicidir.

Kalite yönetiminde bir diğer önemli öge, kalite hedeflerinin belirlenmesidir. İşletmelerde yönetim, amaçlanan kaliteye ulaşabilmek için tüm işletmeyi ve çalışanları içine alan bir kriterler ağı oluşturmalıdır. Bu ağ, tüm çalışanların tavır, tutum, bilgi düzeyi ve becerilerinden etkilenen, ölçülebilen ve ulaşılabilir kalite hedeflerinden oluşmalıdır. (Peşkircioğlu, 1994)

İşletmelere, bölümsel bazda kalite hedeflerinin belirlenip belirlenmediği sorulmuş ve soruya cevap veren 89 işletmeden 78 tanesi soruya olumlu yanıt vermiştir. Verilen yanıtlar Tablo 7.4'te görülmektedir.

Tablo 7.3. TKY ile kalite çemberleri arasındaki karşılıklı ilişki

		Kalite Çemberleri		
		Yok	Var	Toplam
TKY	Uygulanmıyor	33	04	37
	Geçiş aşamasında	17	08	25
	Uygulanıyor	05	22	27
	Toplam	55	34	89

Tablo 7.4. TKY ile bölümsel kalite hedefleri arasındaki karşılıklı ilişki

		Bölümsel Kalite Hedefleri		
		Belirlenmiyor	Belirleniyor	Toplam
TKY	Uygulanmıyor	06	30	36
	Geçiş aşamasında	05	20	25
	Uygulanıyor	00	26	26
	Toplam	11	76	87

Tablodaki 6 hücreden 3 tanesinde, yani %50'sinde SPSS for Windows istatistiksel paket programınca hesaplanan beklenen değerin 5'in altında olması sebebiyle, TKY ve bölümsel kalite hedeflerinin birbirleriyle olan karşılıklı ilişkileri hakkında istatistiksel olarak anlamlı bir yorum yapmak mümkün olmamaktadır. Ancak, TKY uygulayan 26 işletmenin hepsinde bu hedeflerin ortaya konulmuş olması, konunun öneminin ve TKY içindeki yerinin işletmeler tarafından kavranmış olduğunu göstermektedir.

TKY ile ilişkilendirilebilecek bir diğer kavram da "kalite maliyetleri"dir. DIN 55350'ye göre kalite maliyetleri, meydana gelebilecek hataları önleme amacıyla

yürütülen faaliyetlerin, planlı kalite muayenelerinin ve mamulün üretim aşamalarında veya müşteriye tesliminden sonra görülen hatalar sonucunda ortaya çıkan maliyetlerdir. (Güven, 1993) Aslında modern kalite yaklaşımı içinde, kalitenin maliyet unsurunun yanında maddî kazancının da vurgulanması amacıyla “kalite ekonomisi” terimi kullanılabilir. Daha kaliteli ürünleri daha düşük maliyetlerle elde edebilmek amacıyla yapılan, kalitenin ölçülmesi, parasal değerlere dönüştürülmesi, bu değerlerin maliyet muhasebesi sistemi içinde diğer kalemlere göre analiz edilmesi ve kalitenin ve üretim işlemlerinin geliştirilmesi faaliyetlerini, kalite fonksiyonları içinde kalite ekonomisi olarak ele almak mümkündür. (Özenci, 1993) Gayet tabii maliyetlerden bahsederken, ölçülebilen kalite maliyetleri ile birlikte, doğrudan ölçülemeyen ve etkileri uzun sürede görülen kalite maliyetlerini de hesaba katmak gereklidir. Örneğin; bundan uzun zaman önce, Japonya’da en geniş pazar payına sahip bir süt tozu üreticisi, arsenik nedeniyle saflığı bozulmuş bir miktar ürün piyasaya sürmüştür. Problem, hammadde kontrolündeki bir hatadan kaynaklanmaktadır. Aslında sağlık bakımından büyük bir tehlike olmayan ve küçük bir hata olarak görülebilecek bu olay, büyük bir sorun yaratmıştır. Tabii ki firma çok yüksek bir hata maliyetine katlanmıştır, ama firmanın zararı çok daha öteye geçmiştir. Firma bir daha eski pazar payını yakalayamamıştır. (Kume, 1985)

Bilindiği gibi ölçülemeyen bir şey kontrol edilemez. Kontrol edilemeyen bir şey ise yönetilemez. Bu yüzden kalite ekonomisinin yönetilebilmesi için, kalite maliyetlerinin ölçülmesi gereklidir. Ankete cevap veren işletmelerden çoğunluğu, kalite maliyetlerinin belirlenmesi için bir gayret göstermezlerken, TKY uygulayan işletmelerde durum farklılaşmaktadır. %0,3’lük bir anlamlılık seviyesinde istatistiksel bakımdan, TKY uygulayan işletmelerin, uygulamayanlara nazaran daha fazla oranda bu ölçümlemeyi yaptıkları söylenebilir. İlgili sayısal değerler Tablo 7.5’te görülmektedir.

Tablo 7.5. TKY ile kalite maliyetlerinin ölçülmesi arasındaki karşılıklı ilişki

		Kalite Maliyetlerinin Ölçülmesi		
		Yapılmıyor	Yapılıyor	Toplam
TKY	Uygulanmıyor	26	09	35
	Geçiş aşamasında	17	08	25
	Uygulanıyor	08	17	25
	Toplam	51	34	85

TKY'nin sac ayaklarından biri de “tam katılım” ilkesidir. Bu ilkenin hedefi, hangi kademede olursa olsun işletme için çalışan tüm bireylerin işletme için hem düşünüp, hem de yapılan uygulamalara katılmasıdır. Bu ilkenin en önemli araçlarından biri de “öneri sistemi”dir. Bir çok işletmede yöneticiler, öneri kutularının işletme için önemli bilgileri yeterince sağlayamadığını düşünürler. Ancak, örneğin Japonya'daki Toyota işletmelerinde 1965'te çalışanlar tarafından gerçekleştirilen 9000 önerinin (işçi başı 1 öneri) %39'u işletme tarafından uygulamaya konulurken, 15 yıl sonra 859000 öneri (işçi başı 19 öneri) gerçekleşmiş ve bu önerilerin %94'ü kabul görmüştür. (Belohlav, 1993)

Anketteki ilgili soruya cevap veren 87 işletmeden 49 tanesinde, öneri getirenlere maddî veya mânevî destek sağlayan bir öneri sistemi mevcuttur. Bu Avustralya'daki uygulama ile paralellik arz eder. Avustralya'da da işletmelerin çoğunda, çalışanların katılımını sağlayan kalite çemberleri, çalışma grupları veya öneri kutuları gibi bir sistem mevcuttur. (Mandal et al., 1999) İşletmelerin TKY uygulamaları ile öneri sistemlerine sahip olmaları arasındaki karşılıklı ilişki, Tablo 7.6'da görülmektedir. TKY uygulayan işletmelerde öneri sistemleri, diğer işletmelere oranla daha fazla kullanılmaktadır. Anlamlılık seviyesi %0,0 olduğu için bu yorumu kuvvetli bir istatistiksel destekle yapmak mümkün olmuştur. Benzer bir duruma Avustralya ve Yeni Zelanda'da da rastlanmaktadır. Söz konusu ülkelerde, önde gelen işletmelerin %90'ından fazlasında çalışanların fikirleri yöneticilere kararlarında yardımcı olurken, diğer işletmelerin sadece yaklaşık %50'si bu konuda bir ilerleme kaydetmiştir. (Samson, 1997)

Tablo 7.6. TKY ile öneri sistemleri arasındaki karşılıklı ilişki

		Öneri Sistemleri		
		Yok	Var	Toplam
TKY	Uygulanmıyor	21	11	32
	Geçiş aşamasında	09	15	24
	Uygulanıyor	03	20	23
	Toplam	33	46	79

Dünyanın farklı ülkelerinde birçok KOBİ'nin kalite gelişimi ile ciddi anlamda ilk karşılaşması, kalite sistemlerinin işletmede uygulanmaya başlamasıyla olmuştur. Bunu, müşteri isteklerini karşılayabilmek amacıyla yöneticilere belgelendirilme

yolunda yardımcı olabilmek için hazırlanan bir çok “nasıl yapılır” kitabı ve çeşitli rehber el kitapçıkları takip etmiştir. (Dalrymple, 2000)

Farklı ülkelerde yapılan araştırmalar, KOBİ’lerin, kalite yönetiminden çok fazla şey beklediğini fakat elde etmeleri gereken faydanın çok daha azına ulaştıklarını göstermiştir. (Dalrymple, 2000) Bu yargıların doğruluğunun Türkiye açısından doğruluğunun test edilmesi için, anketten elde edilen veriler kullanılarak, çalışan sayısının kalite öğelerinin kullanım yaygınlığına etkisi olup olmadığı araştırılmıştır. Bunun için, adı geçen iki değişken ile karşılıklı ilişkileri kontrol edilen öğeler, aşağıda sıralanmıştır:

1. Kalite çemberi veya benzer amaçlı takım çalışmalarının varlığı,
2. Dış müşteri memnuniyetini ölçmek için kullanılan anketlerin varlığı,
3. İç müşteri memnuniyetini ölçmek için kullanılan anketlerin varlığı,
4. Kalite maliyetlerinin periyodik olarak hesaplanması.
5. Öneri getirenlere maddî veya mânevî destek sağlayan bir öneri değerlendirme sisteminin varlığı,
6. İşletme veya bölümler bazında kalite hedeflerinin belirlenmesi,

Bu karşılaştırmalar sonucunda, işletmelerin çalışan sayılarına göre hesaplanan işletme büyüklükleriyle sözkonusu kalite öğeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı hiçbir ilişki saptanamamıştır. Bunun bir sebebi de, günümüz teknolojisi, üretim ve iletişim imkanları düşünüldüğünde, bir işletmenin KOBİ sayılması için sadece az sayıda çalışanı bulunmasının yeterli olamayacağıdır. Başka bir deyişle günümüzde, çalışan sayısı onlarla ifade edilen işletmeler dünyanın en önde gelen ticaret devlerini olabilmektedir.

Bunun için bir de işletme büyüklüğünü ifade etmek üzere işletmenin ortalama yıllık cirosunun kullanılmasına karar verilmiştir. İşletmenin cirosu kullanılarak yapılan karşılıklı ilişkilere dayalı bu araştırmada sadece dış müşteri memnuniyeti

anketlerinin kullanımı ile bir ilişki saptanmıştır. %1,9 anlamlılık düzeyinde desteklenen bu bulguya göre, işletmelerin ciroları arttıkça, sözkonusu anketlerin kullanım oranları da artmaktadır. Ciroları 50 milyon \$'a kadar olan işletmeler incelendiğinde, ciro arttıkça dış müşteri memnuniyeti ölçüm anketleri kullanım oranında da yavaş bir artış olduğu görülmekte ama bu oran hiçbir kategori için %50'ye erişememektedir. Esas farklılık, cirosu 50 milyon \$'ın üstündeki işletmeler için görülmekte ve kullanım oranı bu kategoride %81,81'e çıkmaktadır. Sonuçlar, Tablo 7.7'de yer almaktadır.

Tablo 7.7. Dış müşteri memnuniyeti ölçüm anketleri ile ciro grupları arasındaki karşılıklı ilişki.

		Dış Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Anketleri		
		Yok	Var	Toplam
Ciro Grupları	1	05	02	07
	2	09	06	15
	3	07	05	12
	4	14	10	24
	5	04	18	22
	Toplam	39	41	80

TKY'nin temel felsefesi, endüstri tipinden bağımsız olarak, herhangi bir işletmeye uygulanabilir. (Love et al., 2000) Ancak dünyanın çeşitli ülkelerinde, prensip olarak bakıldığında hiçbir önemli neden görülmemekle beraber, uygulamada TKY'nin imalat yapan işletmelerde, hizmet sektörü işletmelerine oranla daha kolay uygulandığı ve daha başarılı sonuçlar alındığı görülür. (Reavill, 1998)

Bu durumun Türkiye için de geçerli olup olmadığının araştırılması ve buna ek olarak TKY uygulamalarının hangi sektörde daha yaygın olduğunun ortaya konulması amacıyla, uygulamaların sektörel bazda da incelenmesi düşünülmüştür. Bunun için, yine yukarıdaki değerlendirmelerde çalışan sayıları ve ciro grupları ile karşılıklı ilişkileri araştırılan 6 kalite ögesi ele alınmıştır. Ankete cevap veren işletmeler, ait oldukları sektörler göre gruplandırıldıktan sonra, her grupta bu kalite öğelerini uygulayan işletmeler, o gruptaki toplam işletme sayısına bölünerek, ilgili sektör için, istenilen kalite ögesine ait bir oran bulunmuştur. Tanımdan da anlaşılacağı gibi bu oranın yüksek olması, değerlendirilecek olan sektörün o kalite ögesine göre gelişmişlik düzeyinin bir ölçüsüdür. Bu ölçüye göre oran yükseldikçe, sektörün kalite

yönetimi açısından durumu da iyileşir. Sektörler için bu oranlar Tablo 7.8’de gösterilmektedir.

Bu tabloda 6 kalite ögesi, i yukarıdaki listede almış olduğu sırayı ifade etmek üzere K_i sembolü ile gösterilmiştir. Yani örneğin, listede 1. sırada olan kalite çemberi veya benzer amaçlı çalışma gruplarının varlığı K_1 ile, 4. sırada yer alan kalite maliyetlerinin düzenli olarak hesaplanması ise K_4 ile ifade edilmiştir. Tabloda aynı zamanda işletme sayılarının da görülebilmesi için, ilk adımda kesirlerin basitleştirilmesi veya ondalık sayılar ile ifade edilmeleri yoluna gidilmemiştir.

Tablo 7.8. Sektörlere göre kalite öğelerinin uygulanma oranları

Sektör	K_1	K_2	K_3	K_4	K_5	K_6
Metal eşya - makina ve teçhizat, ulaşım aracı, ilmi ve mesleki ölçme araçları sanayii	7/20	7/20	8/20	15/20	14/20	19/20
Hizmet sektörü	5/16	11/16	11/16	4/16	6/16	11/16
Kimya - petrol, kömür, kauçuk ve plastik ürünleri sanayii	6/13	7/13	4/13	2/13	7/13	10/13
Elektrik, elektronik ve elektrikli ev aletleri sanayii	4/11	5/11	2/11	3/11	9/11	10/11
Dokuma, giyim eşyası ve deri sanayii	5/8	4/8	2/8	4/8	2/8	8/8
Taş ve toprağa dayalı sanayi (İnşaat ve cam üretimi dahildir)	5/7	4/7	2/7	0/7	2/7	7/7
Metal ana sanayii	1/6	1/6	2/6	3/6	2/6	4/6
Kağıt, kağıt ürünleri ve basım sanayii	0/5	3/5	3/5	2/5	3/5	5/5
Gıda, içki ve tütün sanayii	1/2	1/2	0/2	0/2	1/2	1/2

Ondalık sayılarla gösterimler Tablo 7.9’da yer almaktadır. Bu tablodan hareketle, Maksimin yaklaşımına göre tüm sektörler içinde TKY öğelerini en yaygın olarak uygulayanın bulunmasına çalışılmıştır. Maksimin yaklaşımı, “Bir zincir en zayıf halkası kadar kuvvetlidir” prensibine göre işleyen bir yöntemdir. (Yoon and Hwang, 1995) Bu yöntemle göre yapılacak değerlendirme için oluşturulan tabloda, satırda sektörler, sütunda kalite karakteristikleri yer almaktadır. Tüm değerler hesaplanıp yerlerine yerleştirildikten sonra, her satırın minimum değerleri bulunur. Bu minimum

değerler içinde hangisi en büyükse, o değerin bulunduğu satır (incelenen örnekte sektör), diğerlerinden daha iyi olarak belirlenmiş olur.

Tablo 7.9’da her satırdaki minimum değer, koyu renk sayılarla belirlenmiştir. Bu sayıların içinde en yüksek değer, 1. satırdaki 0,35 değeridir. Dolayısıyla bu yaklaşıma göre, tüm sektörler içinde kalite öğelerinin yaygınlığı bakımından en iyi durumda olan sektör, metal eşya - makina ve teçhizat, ulaşım aracı, ilmi ve mesleki ölçme araçları sanayidir. Tüm sektörlerin kalite öğelerine sahip olma oranlarının ortalamasına bakıldığında, aynı sektörün %58’lik bir ortalama ile yine en iyi sektör olarak ortaya çıktığı görülür. Hizmet sektörü bu konuda en önde olan sektör olmasa da, gerek maksimin yaklaşımına göre, gerekse ortalamalara göre değerlendirildiğinde elde edilen sonuçlar, TKY’nin hizmet sektöründeki uygulanma zorluğu ve başarı oranının düşüklüğü ile ilgili literatürde yer alan endişenin Türkiye için pek geçerli olmadığını göstermektedir.

Tablo 7.9. Maksimin yaklaşımı ve ortalamalara göre hesap tablosu

Sektör	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	Ortalama
Metal eşya - makina ve teçhizat, ulaşım aracı, ilmi ve mesleki ölçme araçları sanayii	0,35	0,35	0,4	0,75	0,7	0,95	0,58
Hizmet sektörü	0,31	0,69	0,69	0,25	0,38	0,69	0,5
Kimya - petrol, kömür, kauçuk ve plastik ürünleri sanayii	0,46	0,54	0,31	0,15	0,54	0,77	0,46
Elektrik, elektronik ve elektrikli ev aletleri sanayii	0,36	0,45	0,18	0,27	0,82	0,91	0,5
Dokuma, giyim eşyası ve deri sanayii	0,63	0,5	0,25	0,5	0,25	1	0,52
Taş ve toprağa dayalı sanayi (İnşaat ve cam üretimi dahildir)	0,71	0,57	0,29	0	0,29	1	0,48
Metal ana sanayii	0,17	0,17	0,33	0,5	0,33	0,67	0,36
Kağıt, kağıt ürünleri ve basım sanayii	0	0,6	0,6	0,4	0,6	1	0,53
Gıda, içki ve tütün sanayii	0,5	0,5	0	0	0,5	0,5	0,33

Elde ettiği ciro, bulunduğu sektör ne olursa olsun, işletmelerin kalite yarışında bulunacakları yeri belirleyecek en önemli faktör insan faktörüdür. Gerek yöneticiler düzeyinde gerekse çalışanlar düzeyinde kaliteye olan inanç ve motivasyon, işletmeyi

bu yönde ivmelendirecektir. Ancak, tabii ki motive edilmiş kişileri üretken bir konuma getirmek için onları doğru bir şekilde yönlendirmek gereklidir. Eğitim, insanları yönlendirmede ve işe odaklamada kullanılan en önemli mekanizmadır. İşletmeler, çalışanlarını ve yöneticilerini, değişime ayak uydurabilecek hattâ değişimi yönetebilecek şekilde geliştirebilmelidirler. Potansiyelleri dahilinde kendilerini geliştirmiş çalışanlar, değişimi bir fırsat olarak görüp ondan fayda sağlamaya çalışırlar.

Bu denli önemli olan eğitimin gerek kalitesi gerekse miktarı işletmelerin gelişmişlik düzeyini doğrudan etkiler. Yapılmış bulunan araştırmada, işletmelerdeki kalite eğitiminin yıllık ortalama 28,1 adam saat olduğu hesaplanmıştır. Çok yüksek düzeyde eğitim veren 3 işletmenin ortalamayı suni olarak yukarı çektiği düşünüldüğü için, 33,89'luk bir standart sapmanın varlığı da dikkate alınırsa, ortalama ile birlikte medyan değerinin de belirleyici olması gereği ortaya çıkmıştır. İlgili medyan değeri de 12 olarak bulunmuştur.

Bulunan eğitim süresinin işletmenin çalışan sayısına, ihracat yüzdesine ve yıllık cirosuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde değişip değişmediği araştırılmıştır. Bunun için eğitim süresi bağımlı değişken olarak alınıp çalışan sayısı ve ihracat yüzdesi bağımsız değişkenleri ile korelasyonu araştırılmıştır. Yıllık ciro değişkeni bir sayı değil, belirli aralıklara sahip bir değişken olduğu için, bu değişkenle koreasyon aramak yerine varyans analizi (ANOVA) yapılması uygun görülmüştür. SPSS ile yapılan hesaplamalar sonucunda, 3 değişkenin de eğitim miktarını istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilemediği bulunmuştur.

7.1.3. Anket çalışmasının sonuçları

Bu çalışmada, Türkiye'deki işletmelerin TKY uygulamaları ve bileşenleri konusunda bulundukları yer gösterilmek istenmiştir. TKY ile, kalite çemberi, dış ve iç müşteri tatmin anketleri, kalite maliyetlerinin periyodik olarak belirlenmesi ve öneri sistemleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Teorik olarak varlığı çok tabii görülen bu ilişkilerin pratikte de bulunmuş olması, ülkemizde bu kavramların doğru anlaşıldığına işaret etmektedir. Ancak, TKY uyguladığını düşünürken, onun alt bileşenlerini kullanmayan işletmelerin de çok az olmaması, ülkemizde hâlâ TKY'nin gereklerinin her işletmeye tam olarak yayılımı için gayret

gösterilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Örneğin, TKY uyguladığını söyleyen işletmeler içinde 5 tanesinde kalite çemberi uygulaması, 8 tanesinde dış, 9 tanesinde iç müşteri tatmini ölçüm anketleri bulunmaması, 8 tanesinde ise kalite maliyetlerinin periyodik olarak tespit edilmemesi, dikkat çekmesi gereken önemli gerçeklerdir.

Tüm TKY bileşenleri içinde, TKY uygulayan işletmelerde en yaygın olanlarının, bölümsel kalite hedeflerinin belirlenmesi ve öneri sistemi olduğu görülmektedir. Yüksek düzeyde kalite elde edilmesi için tüm kademelere yönelik sürekli eğitim imkanı sağlanmalıdır. Üstün kalite performansı takdir edilmeli ve ödül sistemi, mükemmellik tanımının gerektirdiği değişikliklere cevap verebilecek şekilde gözden geçirilmelidir. (Juran, 1993)

Şu açıktır ki, doğru ve tam bir TKY uygulaması ancak, TKY'nin ne olduğunu gösteren bir eğitim sayesinde sağlanabilir. Bu eğitimin ve yol göstermenin hangi bileşenleri içermesi, nelere daha fazla önem verilmesi gerektiği de, öncelikle toplumumuzun kültürüne ve kalite gerçeklerine bağlıdır. İşte bu yüzden, işletmelerin kalite yarışında öncelik vermeleri gerekli konuları onlara gösteren kalite ödülü modeli kriterlerinin ağırlıkları da, ülkelere özgü olmalıdır.

7.2. Ulusal Kalite Ödülü'nün Kriter Ağırlıklarının Belirlenmesi

Grup kararlarıyla ilgili literatür, bireysel kararların ya da bireysel kararların birleştirilmesiyle oluşan grup kararlarının, etkileşim halindeki bir grubun verdiği ortak karardan daha iyi olduğunu söylemektedir. (Roth and Bobko, 1997)

Dünyaca ünlü ulusal kalite ödülleri ile ilgili kriterler ve bunların ağırlıkları belirleneceği zaman uygulanan yöntem, etkileşimli gruplar olmuştur. Bunlara örnek olarak Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü'nün ilk ortaya konusu ve yıllar içinde yenilenmesi, ayrıca A.B.D.'deki Wisconsin Forward Award'un düzenlenmesi verilebilir. (Sainfort, 1999, Ermer, 1999) Birçok kişi ve kuruluştan toplanan fikirler bir grup tarafından masaya yatırılır. Daha sonra konunun uzmanlarından oluşan bu grup, fikir birliğine varana kadar konu üzerinde tartışır ve bir ortak karar belirler. Bu grupların karar verme süreçleri sırasında, grup dinamikleri başlığı altında incelenen bir takım problemlerle karşılaşılabilir. Örneğin; grup içinde bir kişi tüm gruba baskın çıkıp grubu yönlendirebilir, grup üyeleri sosyal durumları veya pozisyonları

hakkında duydukları endişe yüzünden fikirlerini tam açıklayamayabilirler, grubun kararına uymak yönünde psikolojik bir baskı olabilir, vb. (Sauter, 1997) Bu problemler, kararın grup görüşünü tam ve sağlıklı olarak yansıtmasını engeller.

Bu tehlikeden korunmak için kullanılabilecek bilimsel ağırlık belirleme yöntemleri 6. bölümde listelenmiş ve uygulama için bunların arasından Saaty'nin ikili karşılaştırmalara dayalı özvektör yöntemi seçilmiştir. Bu kısımda, sözkonusu yöntemle göre yapılan uygulama anlatılmakta ve elde edilen sonuçlar yorumlanmaktadır.

7.2.1. Yöntem

Uygulama için seçilen özvektör yöntemi, kriterler arasında, göreceli önem seviyelerini de içeren ikili karşılaştırmalar yapılmasını öngörür. Bu karşılaştırmaların yapılabilmesi için, Ek B'de yer alan anket formu oluşturulmuştur. Konunun önemi, böyle bir çalışmanın gerekliliği ve izlenecek yöntem hakkında bilgi vermek ve olası geri beslemeleri almak amacıyla, KalDer'in düzenlediği 9. Ulusal Kalite Kongresi'nde bir bildiri sunulmuş (Beşkese, 2000) ve bu bildiriyi takiben KalDer yetkilileriyle bir görüşme yapılmıştır (Yarımkaya ve Çelebi, 2001). Hazırlanan anket, TKY konusunda uzman olan ve Ulusal Kalite Ödülü modeli konusunda yorumlarından faydalanılmasına karar verilen 10 seçkin akademisyenle birlikte, KalDer tarafından belirlenmiş 6 KalDer İcra Kurulu ve 5 KÖYK üyesine, ayrıca çeşitli sektörlerdeki işletmelerde yer alan 19 kalite ödülü denetçisine gönderilmiştir.

Anketlerin doldurulması sırasında karşılaşılabilecek sorunları engellemek amacıyla gerekli açıklamaların yapıldığı bir ön yazı da anketle beraber yollanmıştır. Gereken durumlarda, uzmanların anketi yanıtlamalarının daha çabuk ve etkin bir şekilde olabilmesi için, arzu eden uzmanlarla görüşmeler düzenlenmiştir.

Gönderilen anketlerden toplam 22 tanesi geri dönmüştür. Bunların 21 tanesi, değerlendirmeye tâbi tutulabilecek şekilde tam olarak doldurulmuştur. Anketlerin grup kararını oluşturmaları sağlanmadan önce, her bir anket Expert Choice (EC) programı ile tutarsızlık oranı açısından incelenmiştir. Bu incelemenin sonucuna göre anketler iki farklı değerlendirmeye tâbi tutulmuştur.

İlk olarak kabul edilebilir tutarsızlık oranı, genel uygulamalarda kabul edilen bir değer olan %15 olarak alınmış (Ülengin, 2001) ve bu oranın altında tutarsızlığa sahip 16 anket, üzerlerinde hiçbir değişiklik yapılmadan değerlendirilmiştir. Bu 16 ankete verilen cevapların geometrik ortalamalarının alınması sonucunda oluşan matris, Tablo 7.10’da yer almaktadır. Tabloda kriterler şu şekilde gösterilmektedir:

K1: Liderlik

K2: Strateji ve Planlama (Politika ve Strateji)

K3: Çalışanların Yönetimi (Çalışanlar)

K4: Kaynaklar (İşbirlikleri ve Kaynaklar)

K5: Kalite Sistemi ve Süreçler (Süreçler)

K6: Müşterilerin Tatmini (Müşterilerle ilgili Sonuçlar)

K7: Çalışanların Tatmini (Çalışanlarla ilgili Sonuçlar)

K8: Toplum Üzerindeki Etki (Toplumla ilgili Sonuçlar)

K9: İş Sonuçları (Temel Performans Sonuçları)

Tablo 7.10. Orijinal değerlendirmelere göre grup yargıları

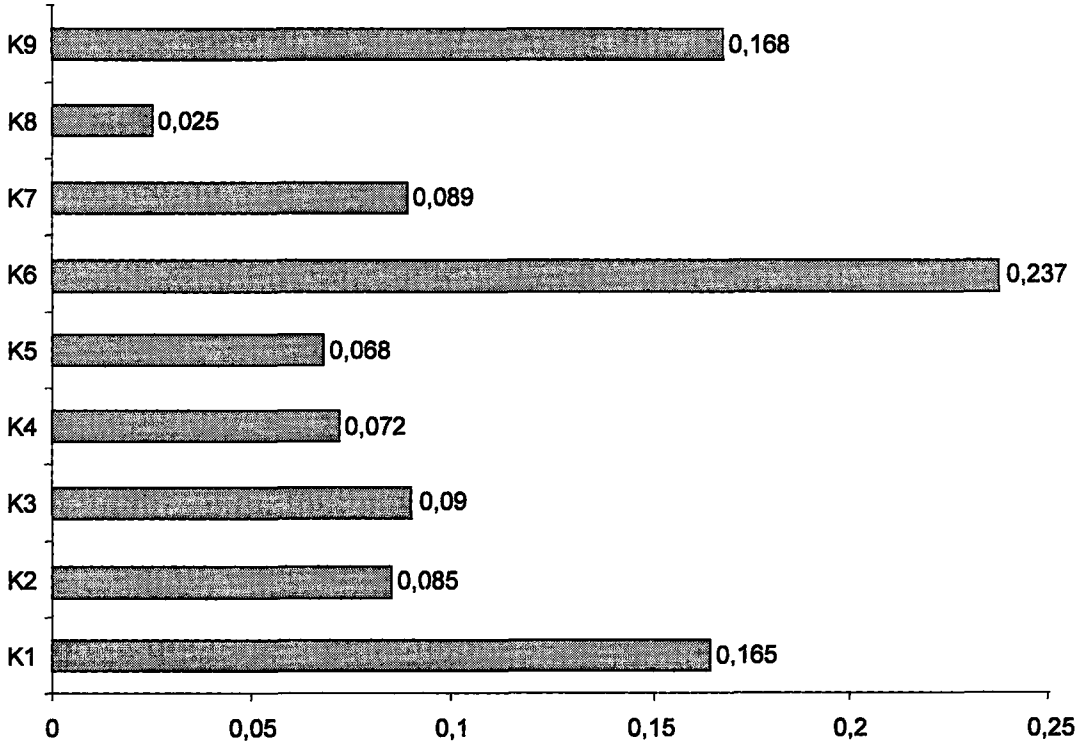
	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9
K1	1	2,456	2,123	2,219	2,306	0,555	1,973	5,821	0,932
K2		1	1,083	1,191	1,535	0,335	0,932	3,937	0,482
K3			1	1,492	1,573	0,336	1,131	4,142	0,472
K4				1	1,298	0,270	0,750	3,742	0,363
K5					1	0,309	0,721	3,782	0,458
K6						1	2,475	6,134	1,453
K7							1	3,912	0,510
K8								1	0,205
K9									1

İkinci yöntem olarak 21 anketin tamamının, teorik olarak da kabul edilebilir bir tutarlılık seviyesine getirilmesi istenmiştir. Bunun için anketler, öncelikle herhangi bir yazılım kullanmaksızın, daha sonra da EC programının yardımıyla incelenmiştir. EC, her bir karşılaştırma matrisinde tutarlılık oranını hesapladıktan sonra, en fazla tutarsızlığa yol açan hücreleri tespit etmekte ve bunları kullanıcıya sunmaktadır. Kullanıcı bu hücrelerde değişiklik yaparak tutarsızlığı azaltabilmektedir. Bu çalışma sonucunda anketler üzerinde yapılabilecek olası değişiklikler belirlenmiştir. Daha sonra bu anketleri dolduran uzmanlar ile yeniden görüşülmüş ve EC ile yapılan çalışmadan elde edilen bilgiler ışığında, anketlerin gerekli tutarlılık seviyesini sağlayacak şekilde uzmanlar tarafından yeniden düzenlenmesi sağlanmıştır. Bu şekilde tutarlılık seviyesi geliştirilmiş anketlerin de dahil edildiği değerlendirme sonucunda, her bir hücredeki değerin hesaplanması için, anketlerin ilgili hücrelerinin geometrik ortalamaları alınarak elde edilen matris, Tablo 7. 11’de yer almaktadır.

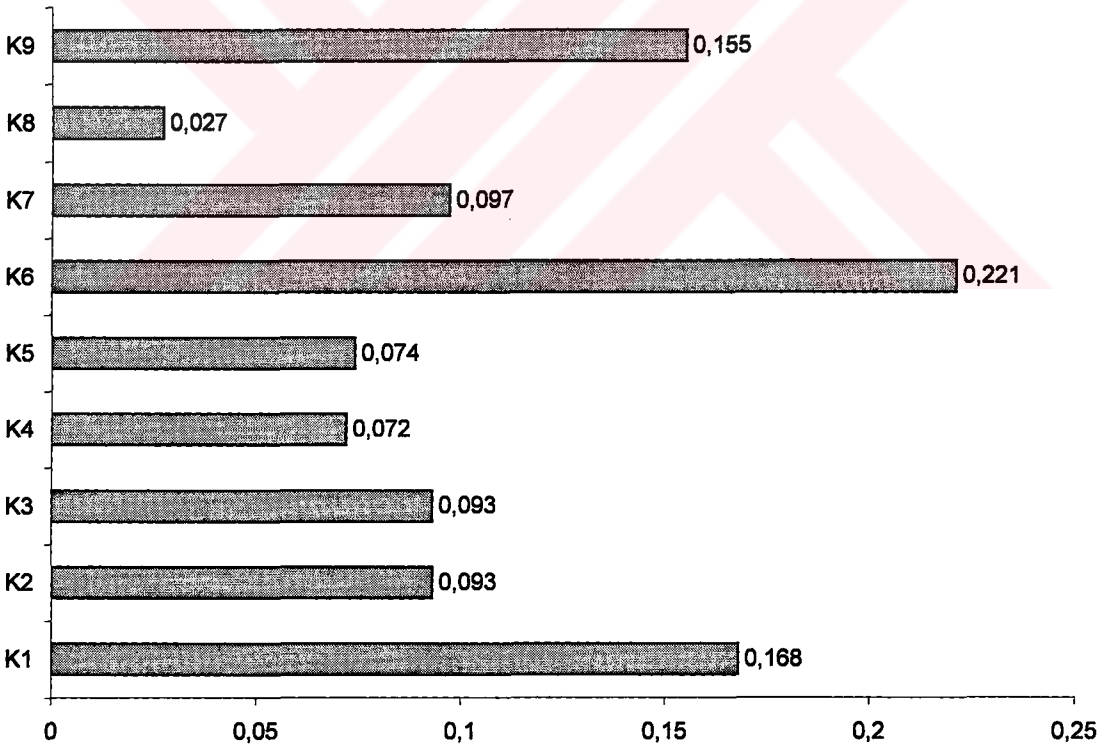
Bu matrislerdeki değerler EC programında değerlendirilmek suretiyle, her iki yöntem için de kriter ağırlıkları belirlenmiştir. Kullanılan hesaplama yöntemi EK C’de, EC hakkında bilgi ise EK D’de sunulmuştur. Birinci yöntemle göre belirlenen kriter ağırlıkları Şekil 7.4’te, ikinci yöntemle göre belirlenen ağırlıklar ise Şekil 7.5’te yer almaktadır.

Tablo 7.11. Düzeltilmiş değerlendirmelere göre grup yargıları

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9
K1	1	2,352	2,229	2,288	1,991	0,633	1,896	5,051	0,975
K2		1	1,256	1,422	1,547	0,382	0,925	3,638	0,538
K3			1	1,646	1,449	0,398	1,202	3,917	0,466
K4				1	1,110	0,309	0,692	3,441	0,448
K5					1	0,353	0,738	3,608	0,490
K6						1	2,208	5,981	1,512
K7							1	4,141	0,621
K8								1	0,242
K9									1



Şekil 7.4. Orijinal değerlendirmelere göre kriter ağırlıkları



Şekil 7.5. Düzeltilmiş değerlendirmelere göre kriter ağırlıkları

Her iki ağırlık kümesi için de tutarlılık oranı %1 olarak bulunmuştur. Bu, yüksek düzeyde tutarlı bir grup kararı göstermektedir.

Elde edilen bu iki farklı değerlendirme de, herhangi bir alt grup ayrımı yapılmaksızın, tüm uzmanların görüşünü içeren tek bir karar matrisi oluşturulması sonucunda ortaya konulmuştur. Bu yöntem ile birlikte, uzmanları homojen alt gruplara bölerek her alt grup için farklı karar matrisleri oluşturmak da Saaty tarafından tavsiye edilen diğer bir yöntemdir. (Saaty, 1994) Daha sonra her alt grubun değer matrisleri, sonuç vektörünü oluşturmak üzere birleştirilirler.

Bu çalışma için, anketleri cevaplayan uzmanlar 3 farklı gruptan seçilmişlerdir. Bunlar sırasıyla KalDer İcra Kurulu ve KÖYK üyeleri, farklı sektörlerdeki işletmeleri temsilen seçilen denetçiler ve kalite ödülleri ile TKY konusunda uzmanlaşmış akademisyenlerdir. Bu üç gruptaki uzmanlardan alınan cevap sayısı birbirinden farklıdır. Bu, gerek Şekil 7.4'te, gerekse Şekil 7.5'te tüm uzmanların görüşleri bir gruplama yapılmaksızın hesaba katıldığı için, bu şekillerde yer alan ağırlıkların, daha fazla yanıt gönderen grupların görüşlerini daha fazla yansıtacak şekilde yanlış olduğu anlamına gelir. Bu yanlışlığı ortadan kaldırmak amacıyla, üç farklı grubun görüşleri ayrı ayrı değerlendirilerek karar matrisleri oluşturulmuştur. İşletmeleri temsil eden denetçilerin değerlendirmesi Tablo 7.12'de, KalDer yetkililerinin görüşleri Tablo 7.13'te, akademisyenlerinki ise Tablo 7.14'te yer almaktadır. KalDer yetkilileri için tutarsızlık değeri %3, diğer gruplar için %1'dir.

Tablo 7.12. İşletmeleri temsil eden denetçilerin değerlendirmesi

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9
K1	1	2,132	1,639	1,942	2,126	0,536	1,905	6,161	0,730
K2		1	1,018	1,270	1,594	0,375	0,960	4,234	0,490
K3			1	2,021	1,574	0,353	1,374	4,522	0,411
K4				1	1,475	0,325	0,780	3,857	0,310
K5					1	0,311	0,712	3,550	0,407
K6						1	2,488	5,866	1,287
K7							1	4,001	0,431
K8								1	0,183
K9									1

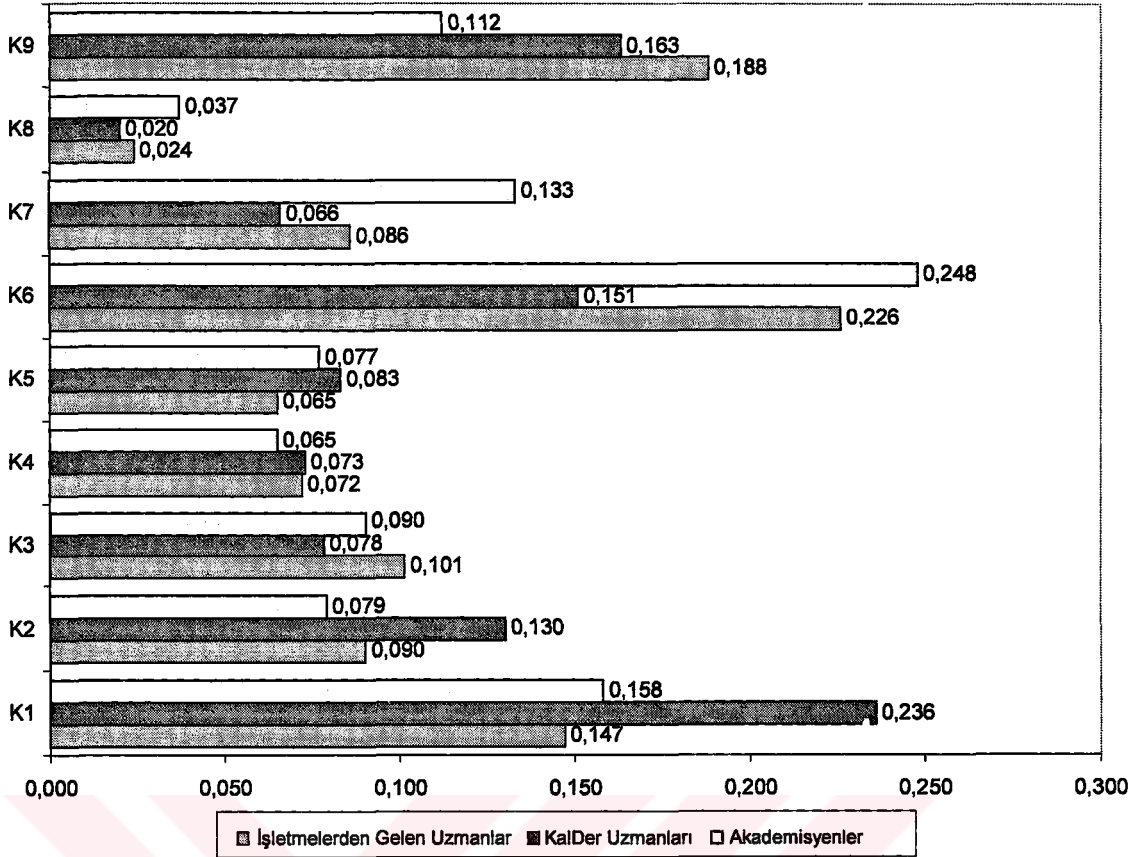
Tablo 7.13. KalDer uzmanlarının değerlendirmesi

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9
K1	1	2,711	4,162	3,409	2,475	1,189	2,783	6,300	1,495
K2		1	3,226	2,340	2,340	0,687	1,917	4,821	0,447
K3			1	0,880	1,480	0,452	1,861	5,450	0,411
K4				1	1	0,398	1	5,001	0,595
K5					1	0,537	1,565	6,654	0,622
K6						1	2,475	7,937	0,707
K7							1	5,450	0,435
K8								1	0,171
K9									1

Tablo 7.14. Akademisyenlerin değerlendirmesi

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9
K1	1	2,494	2,420	2,302	1,601	0,561	1,511	3,353	1,156
K2		1	0,989	1,258	1,170	0,281	0,578	2,494	0,685
K3			1	1,756	1,272	0,440	0,774	2,643	0,602
K4				1	0,786	0,249	0,473	2,358	0,647
K5					1	0,333	0,506	2,603	0,557
K6						1	1,748	5,231	2,938
K7							1	3,713	1,283
K8								1	0,440
K9									1

Bu matrislerdeki değerler birleştirilip nihai bir ağırlıklar kumesi elde edilmeden önce, her bir alt grubun kendi görüşleri ile oluşan ağırlıkların, gruplardaki farklı yaklaşımları gösterecek şekilde bir arada gosterilmesi amacıyla, şekil 7.6 cluşturulmuştur.



Şekil 7.6. Üç ayrı alt grubun değerlendirme sonuçları

Şekil 7.6'nın incelenmesiyle elde edilen, üç alt grubun görüşlerinin benzer ve farklı yönleri hakkındaki sonuçlar, şu şekilde listelenebilir:

- Liderlik kriteri, işletmelerden gelen denetçiler ve akademisyenler için birbirine yakın bir önem derecesi taşıırken (kriter ağırlıkları sırasıyla %14,7 ve %15,8), KalDer yetkilileri bu kritere belirgin bir şekilde daha fazla önem vermektedir (kriter ağırlığı %23,6).
- Çalışanların Yönetimi (Çalışanlar) kriterine her üç grubun verdiği önem, birbirine yakındır.
- Strateji ve Planlama (Politika ve Strateji) kriteri, denetçiler için %9'luk ve akademisyenler için %7,9'luk önem seviyeleri ile birbirine yakın ağırlıkta iken, bu kriter için de KalDer uzmanları diğer iki gruptan belirgin olarak farklı bir görüş bildirmişler ve ilgili kriter ağırlığını %13 olarak belirlemişlerdir. Bu oran, uygun politika ve stratejilerin Türkiye'deki işletmelerin başarısı için çok gerekli olduğu yönünde bir inanç ifade etmektedir.

- Kaynaklar (İşbirlikleri ve Kaynaklar) kriterinin önem düzeyi, her üç grup için de birbirine çok yakındır. Bu durum Kalite Sistemi ve Süreçler (Süreçler) kriteri için de geçerlidir.
- Çalışanların Tatmini (Çalışanlarla ilgili Sonuçlar) akademisyenlerin gözünde, diğer iki grubun belirttiğinden daha yüksek bir önem derecesine sahiptir. Bu, yaptığı işten memnun olan ve kendini çalıştığı işletmenin bir parçası olarak gören, eğitilmiş ve bilgilendirilmiş çalışanların işletme performansına yapacağı etkinin, akademisyenler tarafından daha fazla önemsendiğini göstermektedir.
- Mevcut Ulusal Kalite Ödülü modelinde de %20'lik ağırlıkla modelin en önemli kriteri olma özelliğini taşıyan, TKY yaklaşımının da odak noktası sayılabilecek Müşterilerin Tatmini (Müşterilerle ilgili Sonuçlar) kriteri, KalDer yetkililerine göre, diğer iki grubun düşündüğünden daha az öneme (%15,1) sahiptir.
- Toplum Üzerindeki Etki (Toplumla ilgili Sonuçlar) kriterinin önem derecesi, her üç alt grup için de birbirine yakın ve mevcut modeldeki ağırlığından daha azdır. Arada çok belirgin bir fark olmasa da, akademisyenler bu kriterin diğer iki grubun düşündüğünden daha önemli olduğu görüşündedirler.
- İş Sonuçları (Temel Performans Sonuçları), akademisyenlere göre diğer grupların düşündüğünden belirgin bir şekilde daha az öneme sahiptir. Bu, modelin ödül almak amacıyla yarışan işletmeleri birbirinden ayırabilmek için konulmuş bir ödül modelinden ziyade, işletmelere gidecekleri yolu gösteren bir yol gösterici olarak algılanmasından kaynaklanmış olabilir. Bu düşünceye göre, gerek etken (girdiler) kriterleri gerekse diğer sonuç kriterleri yeterince iyi bir düzeyde ise, Temel Performans Sonuçları bir süre sonra kendiliğinden iyileşecektir.

Bu farklı görüşlerin yukarıdaki şekilde listelenmesi, alt grupların sonuç üzerindeki etkilerinin dikkatli bir şekilde belirlenmesi gerektiğinin önemini bir kez daha göstermiştir. Bu grupların birbirlerine göre göreceli önemleri veya başka bir deyişle sonuç üzerindeki söz hakları iki farklı yöntemle belirlenebilir. Bu yöntemlerden birincisi, her grubun diğer grupların birbirlerine göre göreceli önemlerini belirlemesinin istenmesidir. Diğer yönteme göre ise, bu grupların birbirlerine göre önemleri, karar verici tarafından belirlenir. Konunun önemi ve her üç grubun da

yetkinliği dikkate alındığında, bu üç alt grubun birbirlerine göre önemlerinin yani karar üzerindeki etkilerinin eşit olması gerektiğine karar verilmiştir.

Bu şekilde, her grubun görelİ önemleri eşit tutularak hazırlanmış karar matrisi, Tablo 7.15'te yer almaktadır.

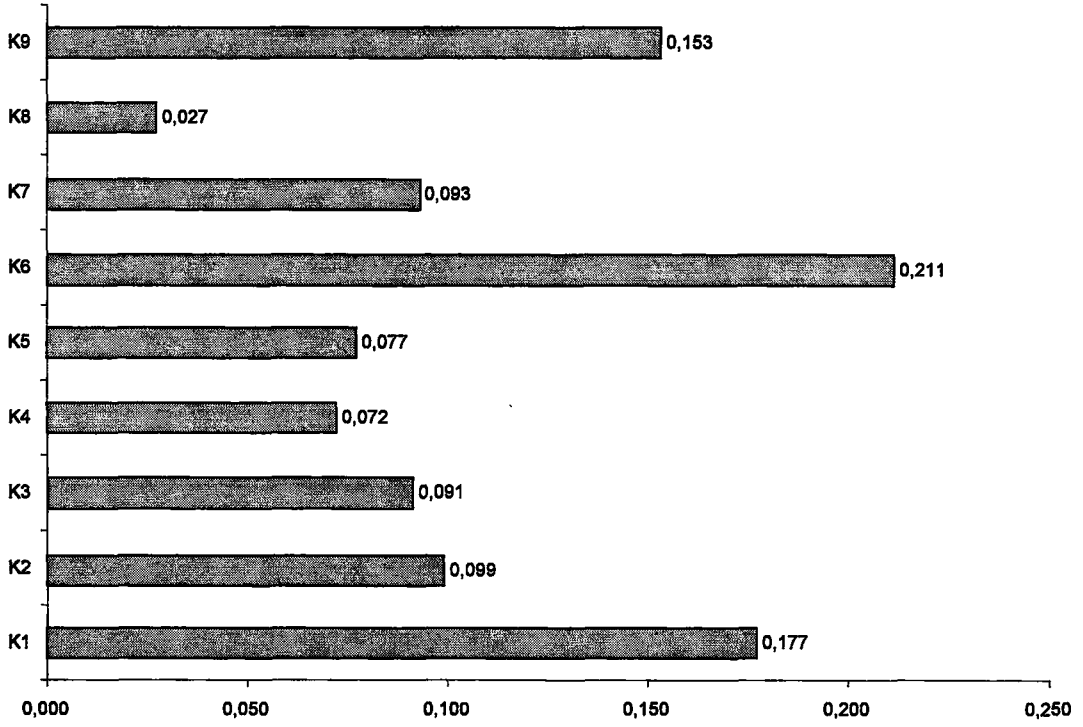
Tablo 7.15. Üç grubun birleştirilmiş değİrlendirmeleri

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9
K1	1	2,434	2,546	2,479	2,035	0,710	2,001	5,067	1,080
K2		1	1,481	1,552	1,634	0,416	1,021	3,706	0,531
K3			1	1,462	1,437	0,413	1,256	4,023	0,467
K4				1	1,050	0,318	0,717	3,572	0,492
K5					1	0,387	0,826	3,947	0,521
K6						1	2,208	6,245	1,388
K7							1	4,327	0,622
K8								1	0,239
K9									1

Son olarak açıklanmış bulunan bu yöntem, hem uzmanlarla yapılan ikili görüşmeler sonucunda tüm anketler kabul edilebilir tutarsızlık seviyesinin altına çekildiği, hem de alt grupların önem seviyeleri, o alt gruptaki uzman sayısından etkilenmeksizin, eşit olarak belirlenmiş olduğu için, Ulusal Kalite Ödülü'nün alternatifi olarak belirlenmiştir.

7.2.2. Önerilen kriter ağırlıklarının yorumu

Tablo 7.15'te yer alan matris Expert Choice paket programı ile değİrlendirilerek, önerilen alternatif modelin kriter ağırlıkları elde edilmiştir. Söz konusu ağırlıklar, Şekil 7.7'de yer almaktadır.



Şekil 7.7. Ulusal Kalite Ödülü için geliştirilen alternatif modelin kriter ağırlıkları

Bu model ile mevcut Ulusal Kalite Ödülü Modeli'nin benzerlik ve farklılıkları şu şekilde sıralanabilir:

1. İkili karşılaştırmalara dayanarak hesaplanmış bulunan modelde, etken kriterler ve sonuç kriterleri gibi iki ana grup belirlenip, ağırlıklar bu iki ana grup arasında paylaştırılmamış olmasına rağmen, etken kriterlerin ağırlıklarının toplamı kendiliğinden %50'ye yakın bir değer olan %51,6 olarak bulunmuştur.
2. Tüm kalite üstatları ve TKY konusunda yazan birçok yazar üst yönetimin kendisini kaliteye adanmış olması ve katılım konularından bahseder. Ayrıca, yönetimin liderliği ve kaliteye adanmışlığı, tüm ünlü kalite ödülllerinin de önemli bir kriteridir. (Thiagarajan and Zairi, 1998)

Liderlik tarzı, TKY'ne ulaşma çabalarının başarı derecesiyle yakından ilgilidir. Liderlerin, beraber çalıştıkları insanların ne düşündüklerini ve nasıl davrandıklarını değerlendirmeden, her durumda aynı liderlik tarzını kullanmaları yanlıştır. Duruma bağlı liderlik, kalite hedeflerinde de işletmeleri ve insanları başarıya ulaştıracaktır. (Johnson, 1993)

TKY uygulamaları, şirketin değişimini gerektirir. TKY, misyon ve çekirdek değerlere, organizasyon içindeki güç dağılımına, yapılara, sistemlere ve süreçlere, etkileşim kalıplarına ve iletişim ağlarına etki eder ve uygulamaya geçmek için liderlikte değişimi gerektirir. (Abraham et al., 1999)

İşte, gelişmiş ülkelerde bile bu denli önemli olan liderlik, gelişmekte olan ülkelerde kalite ile ilgili tüm çabaların varoluş mücadelesinin anahtarıdır. Genel olarak incelendiğinde Türk toplumu, liderlerin peşinden gitmeye meyillidir. Bu, Avrupa'daki meslektaşlarıyla kıyaslandığında eğitim düzeyi düşük olan çalışanların doğal bir davranış tarzı olarak algılanabilir.

Mevcut Ulusal Kalite Ödülü Modeli'nde %10 ağırlığa sahip olan "Liderlik" kriteri, önerilen modelde %7,7'lik bir artışla %17,7'lik bir ağırlığa erişmektedir. Bu, ülkenin şartları düşünüldüğünde, beklenen ve arzulanan bir değişim olarak yorumlanabilir.

Türkiye'deki işletmeler iki gruba ayrılabilir. Birinci grup, gerekli kalite eğitimini görmüş ve kalite bilincine sahip yöneticileri olan işletmelerdir. Bu işletmelerde kalite yönetiminin gerekleri, hem teorik hem de pratik açıdan daha sağlam temellere oturtulmuştur. Liderler, yönetim modaları ile uğraşmak yerine, yararlı uygulamaları kanıtlanmış yönetim yaklaşımları ile ilgilenirler. Diğer gruptaki işletmeler ise her yeni yaklaşımı, kendi bünyelerine uydurmaksızın kopyalayarak gelişim sağlayabileceklerini düşünürler. İşte bu iki grup arasındaki büyük farkı yaratan temel etmen olan liderlik, her işletme tarafından ciddiye alınmalı, liderlerin eğitimleri, yaklaşımları ve uygulamaları TKY felsefesine uygun hâle getirilmelidir.

3. "Çalışanların Yönetimi (Çalışanlar)" kriteri mevcut sistemde %9 ağırlığa sahipken, önerilen sistemde çok ufak bir değişikliğe uğramış ve ağırlığı %9,1 olarak hesaplanmıştır.
4. "Strateji ve Planlama (Politika ve Strateji)" kriteri, mevcut modeldeki %8'lik ağırlığını artırmış ve %9,9'luk bir ağırlığa ulaşmıştır. Buradaki artış, AKÖ'ndeki kriter ağırlığından MBUKÖ'ndeki kriter ağırlığına doğru bir yaklaşma ifade etmekte; anlam olarak da, Türk işletmeleri açısından strateji ve planlamanın, bunlarla birlikte tabii ki proaktif yaklaşımların önemini vurgulamaktadır.

5. “Kaynaklar (İşbirlikleri ve Kaynaklar)” kriteri mevcut ağırlığı olan %9’dan %7,2’ye gerilemektedir. Bu durum, önerilen ağırlıkların bu kriter için MBUKÖ’ne yaklaşması olarak açıklanabilir.
6. Elde edilen sonuçlar içinde en çarpıcı ve dikkat çekici olanlardan birisi de “Kalite Sistemi ve Süreçler (Süreçler)” kriterinin ağırlığındaki azalmadır. Mevcut modelde %14 olan ağırlık, önerilen sistemde %7,7’ye gerilemiştir. Bu bulgu, Türkiye’deki işletmelerde kalite sistemi ve süreçlerini düzenlemek ve dokümanete etmeye yönelik ISO 9000 çalışmalarının başarısına işaret ediyor olabilir. ISO 9000 gibi bir başka araçla düzenlenip geliştirilebilecek olan kalite sistemleri, kalite ödül modelinde çok yüksek bir ağırlığa sahip olmamıştır. Ayrıca bir nokta daha son derece dikkat çekicidir. MBUKÖ’ndeki “Süreç Yönetimi” kriteri %8,5’luk ağırlığa sahiptir. Ayrıca bu kriterin içinde “İşbirlikleri ve Kaynaklar” ile ilgili bir kısım da olduğu hesaba katılınca, “Ürün ve Hizmet Süreçleri”nin model içindeki ağırlığının daha da düşük olduğu görülür. Bu da, Türkiye gerçeklerine uygun olarak düzenlenmiş kriter ağırlıklarının, bu kriter için de AKÖ’nden ziyade MBUKÖ’ne yakın olduğuna işaret etmektedir.
7. “Çalışanların Tatmini (Çalışanlarla ilgili Sonuçlar)” kriterinde mevcut modeldeki %10’luk ağırlık ile önerilen sistemdeki %9,3’lük ağırlık arasında büyük bir fark yoktur.
8. Tüm TKY tanımlarında daima ön planda olan olmazsa olmaz öge, “Müşterilerin Tatmini (Müşterilerle ilgili Sonuçlar)” dir. Ulusal Kalite Ödülü’nde de %20’lik ağırlığı ile birinci sırada yer alan bu kriterin, Türkiye için daha da önemli olduğu düşünülmüş ve ağırlığı %21,1 olarak hesaplanmıştır.
9. “Toplum Üzerindeki Etki (Toplumla ilgili Sonuçlar)” kriteri, mevcut modelde %6 ağırlığa sahip iken, önerilen modelde ağırlığı %2,7’ye düşmüştür. Dünyadaki diğer bazı ulusal kalite ödülü modelleri arasında karşılaştırmalar yapılırken, bu kriterin gelişmiş ülkelerde, gelişmekte olan ülkelere oranla daha düşük bir ağırlıkta olduğu belirtilmiş, buna neden olarak da gelişmekte olan ülkelerde bu konunun öncelikli olarak ele alınmasına olan ihtiyaç gösterilmiştir. (Puay et al., 1998) Türkiye, bu konuda gelişmiş ülkeler arasında yer alamayacağına göre, uzmanların değerlendirmeleri sırasında ISO 14000 standartlarının varlığını göz

önüne aldıkları ve bu konudaki gelişimin söz konusu standartlar sayesinde olacağını düşündükleri şeklinde bir yorum yapılabilir.

10. “İş Sonuçları (Temel Performans Sonuçları)” kriterinin mevcut modeldeki ağırlığı %15 iken, önerilen modelde bu ağırlık %15,3 olmuştur.

Tüm bu değerlendirmeleri görsel olarak daha belirgin bir şekilde ifade etmek amacıyla, AKÖ (aynı zamanda Ulusal Kalite Ödülümüz), MBUKÖ ve önerilen modelin ağırlıkları bir tablo üzerinde karşılaştırılmak istenmiştir. Bir ödüle ait bazı kriterlerin içerik olarak diğer ödüllerdeki kriterlerle tam olarak örtüşmediği, diğer bazı kriterlerin ise birden fazla ödül kriteri içerisine paylaştırılmış olduğu düşünüldüğünde, böyle bir tablonun kesin rakamlar içermesinin mümkün olmadığı açıktır. Ancak, konu ile ilgili genel bir bilgi vermesi açısından, gereken açıklamalar ile birlikte böyle bir tabloya (Tablo 7.16) yer verilmiştir. Tablodaki puanlar, herbir ödül için toplam 1000 puan üzerinden dağıtılmış olup ilgili detaylı bilgiler MBUKÖ için “4.5.3. Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü”, AKÖ için “4.5.4. Avrupa Kalite Ödülü”, iki ödül arasındaki karşılaştırmalar için ise “4.6. Kalite ödülleri arasındaki belli başlı farklar” kısımlarında yer almaktadır.

Tablo 7.16. AKÖ, MBUKÖ ve önerilen modelin kriter ağırlıklarının karşılaştırması

AKÖ	MBUKÖ'deki karşılığı	Önerilen Model
1. Liderlik (100 puan)	1.1. Organizasyonel Liderlik (80 puan)	1. Liderlik (177 puan)
2. Politika ve Strateji (80 puan)	2. Stratejik Planlama (85 puan) kriteri ile direkt bağlantılı olup, AKÖ'deki 2.b. alt kriteri, MBUKÖ'deki 4.1. Organizasyonel Performansın Ölçüm ve Analizi (50 puan) alt kriteri ile de ilişkilidir.	2. Politika ve Strateji (99 puan)
3. Çalışanlar (90 puan)	5. İnsan Kaynakları Odaklılık (85 puan)	3. Çalışanlar (91 puan)
4. İşbirlikleri ve Kaynaklar (90 puan)	MBUKÖ'de "Süreç Yönetimi" kriteri içinde yer alan 15 puanlık "Destek Süreçleri" alt kriteri AKÖ'deki "Kaynaklar" kısmına, yine 25 puanlık "İş Süreçleri" alt kriteri ise aslen AKÖ'deki "Süreçler" kriteri ile ilgili olmakla beraber, kısmen "İşbirlikleri" kısmına yakın konuları da incelemektedir. Ayrıca AKÖ'deki ilgili kriterin 4.e alt kriteri de MBUKÖ'de 40 puana sahip "Bilgi Yönetimi" alt kriteri ile benzer konuları kapsar.	4. İşbirlikleri ve Kaynaklar (72 puan)
5. Süreçler (140 puan)	6. Süreç Yönetimi (85 puan) kriteri AKÖ'nün 5 numaralı kriterine karşılık gelmekle beraber, 6.2 ve 6.3 alt kriterlerinin işbirlikleri ve Kaynaklar kriteri ile de ilgili olması dolayısıyla MBUKÖ'de bu ağırlık daha da aşağı düşmektedir. Ancak MBUKÖ'deki 3.2. Müşteri İlişkileri ve Tatmini (45 puan) ve 3.1. Müşteri ve Pazar Bilgisi (40 puan) alt kriterleri de AKÖ'nün 5. kriterinin 5.b., 5.c. ve 5.e. alt kriterleri ile ilgilidir.	5. Süreçler (77 puan)
6. Müşterilerle ilgili Sonuçlar (200 puan)	7.1. Müşteri Odaklı Sonuçlar (125 puan) ile birlikte, 3.2. Müşteri İlişkileri ve Tatmini (45 puan) ve kısmen de 3.1. Müşteri ve Pazar Bilgisi (40 puan) alt kriterleri, AKÖ'nün 5 numaralı kriteri ile birlikte bu kriterin de içeriğini kapsamaktadır.	6. Müşterilerle ilgili Sonuçlar (211 puan)
7. Çalışanlarla ilgili Sonuçlar (90 puan)	7.3. İnsan Kaynakları Sonuçları (80 puan)	7. Çalışanlarla ilgili Sonuçlar (93 puan)
8. Toplumla ilgili Sonuçlar (60 puan)	7.4. Organizasyonel Etkinlik Sonuçları toplamda 120 puanlık bir alt kriterdir ve altında 60'ar puanlık a ve b alt maddeleri bulunmaktadır. Bunlardan b maddesi Toplum Sorumluluğu ve Vatandaşlık Sonuçları diye geçmektedir. Ayrıca direkt Toplumla ilgili Sonuçlar kriterindeki Sonuçlar kavramı ile örtüşme de, Liderlik kriteri altında da içerik olarak buna yakın olan 40 puanlık 1.2. Toplum Sorumluluğu ve Vatandaşlık adında bir alt kriter yer almaktadır.	8. Toplumla ilgili Sonuçlar (27 puan)
9. Temel Performans Sonuçları (150 puan)	7.2. Finansal Sonuçlar ve Pazar Sonuçları (125 puan) ile 7.4. Organizational Effectiveness Results alt kriterinin 60 puanlık a maddesi (Operasyonel Sonuçlar) bu kriterle karşılık gelir.	9. Temel Performans Sonuçları (153 puan)

8. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Yapılan çalışmanın ilk kısmında, Türkiye'deki işletmeler, TKY öğelerini kullanımları açısından değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda, TKY uygulayan işletmelerde; kalite çemberi veya benzer amaçlı çalışma gruplarının, iç ve dış müşteri memnuniyeti anketlerinin, maddî veya mânevî öneri destek ve kalite maliyeti ölçümleme sistemlerinin varlığının, diğer işletmelere oranla daha yaygın olduğu bulunmuştur. Ancak, TKY uyguladığını söyleyen işletmeler içinde hâlâ bu sistemlerden birine veya birkaçına sahip olmayan işletmeler olduğu da unutulmamalıdır. Bu, Türkiye'de farklı işletmelerce TKY tanımının farklı algılandığını göstermektedir. Gerek bu tanıma genel bir anlayış oluşturmak suretiyle netleştirmek, gerekse Türkiye'deki işletmelerin mükemmellik amacına ulaşmak için izlemeleri gereken yol haritasını çizmek, ancak ülke şartlarına uygun bir mükemmellik modeli ile olabilir.

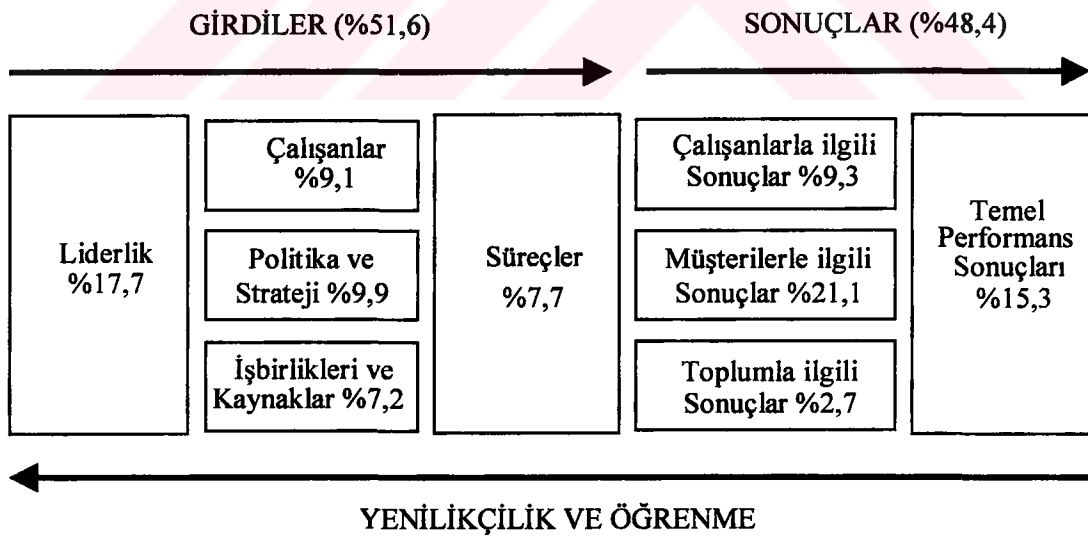
Literatür araştırması sonucunda elde edilen bilgiler ve bu çalışmanın sonuçları birlikte ele alındığında, Türkiye'deki uygulamaların, yaşam tarzının, bilgi ve eğitim sisteminin, kültürün ve değer yargılarının başka Avrupa ülkelerinden farklılıklar gösterdiği görülmektedir. Bu farklılıklar, genelde kalitenin tanımında, özelde ise kalite ödülü modelinde bir farklılaşma olarak kendini göstermelidir. Ancak bu farklılaşmanın temel öğeler seviyesinde kökten farklılıklar içermesi, Avrupa ile bütünleşme çabalarının hızlandığı günümüzde, ülkenin makro düzeydeki planları ile çelişecektir. Bu yüzden, Türkiye'deki farklı boyuttaki işletmeleri ileri götürebilecek bir modelin, Türkiye'ye özgü öğeleri de daha etkin bir şekilde gündeme getirip, kriter ağırlıklarının ulusal yapıya uygun bir şekilde fakat Avrupa Kalite Ödülü'nün temeli olan Mükemmellik Modeli'nden kopmaksızın düzenlenmesiyle ortaya konulabileceği düşünülmüştür. Gerek kalite ödül kriterlerinin, gerekse bu kriterlerin ağırlıklarının günümüze kadar etkileşimli gruplar tarafından belirlendiği bilinmektedir. Bu grupların karar verme süreçleri sırasında, grup dinamikleri başlığı altında incelenen bir takım problemlerle karşılaşılabilir. Bu yüzden ağırlıkların

belirlenmesi için, uzmanların görüşlerini birbirlerinden etkilenmeden belirtebilecekleri bilimsel bir yöntemle ihtiyaç vardır.

Olası yöntemler, karar vericiden ağırlıkların doğrudan alındığı yöntemler ve dolaylı alındığı yöntemler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Söz konusu yöntemler kullanılarak elde edilen sonuçlar kıyaslandığında, ağırlıkların karar vericiden doğrudan alınmasına yönelik yöntemlerin karar vericinin değer yargılarını daha doğru olarak yansıttığı belirlenmiştir.

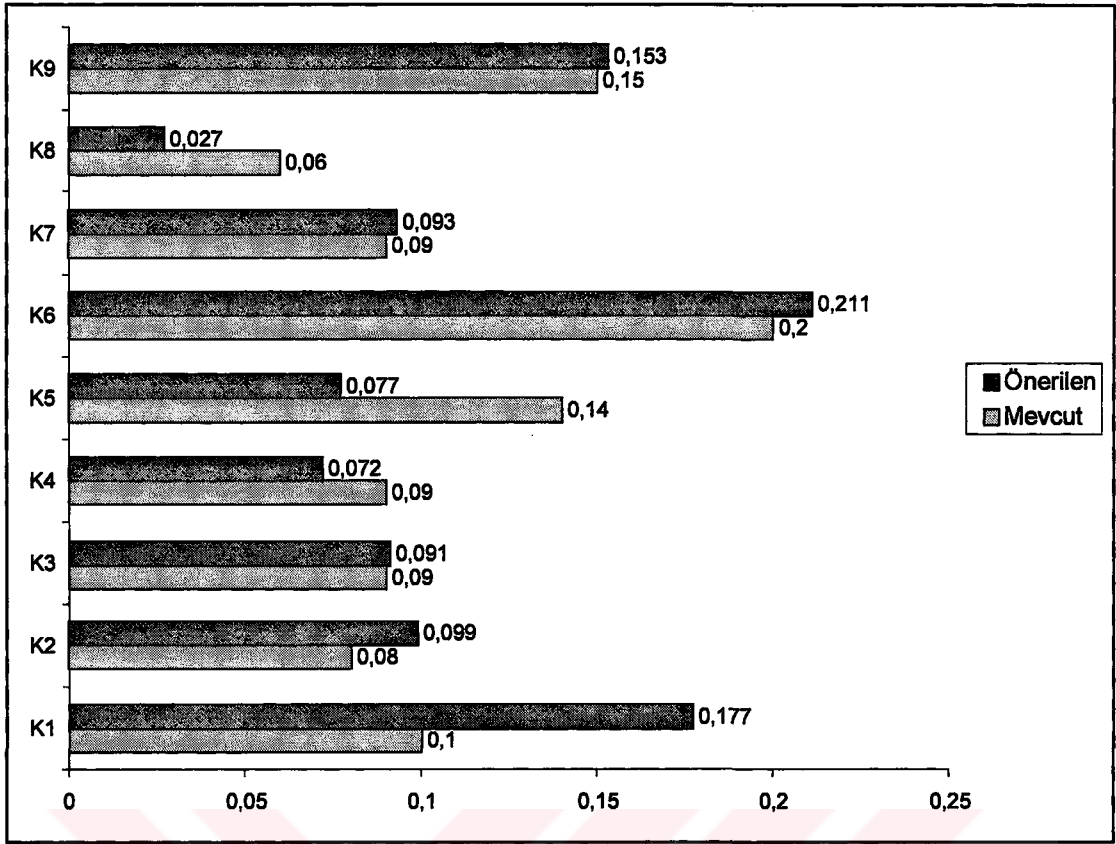
Bu yöntemler içinde; karar vericiler açısından kolaylık, üst düzeyde kesinlik ve güvenilirlik ve grup kararlarına uygunluk sağlaması nedeniyle, Saaty'nin ikili karşılaştırmalara dayalı özvektör yöntemi uygulama yöntemi olarak seçilmiştir.

Bu yöntemle göre uzmanlardan alınmış değerlendirmeler, kabul edilen %10'luk tutarsızlık oranı aşılmayacak şekilde düzenlenmiş ve Expert Choice paket programı ile değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sırasında, çeşitli alternatif yöntemler kullanılarak farklı modeller oluşturulmuş, sonuçta bu modeller içinden, uzmanların özelliklerine göre belirlenmiş 3 alt grubun birbirine göre önem derecesini eşit olarak alan model, Ulusal Kalite Ödülü için alternatif bir model önerisi olarak geliştirilmiştir. Bu alternatif model, Şekil 8.1'de yer almaktadır.



Şekil 8.1. Ulusal Kalite Ödülü için alternatif bir model

Hâlen kullanımda olan model ile, bu önerilen model arasındaki kriter ağırlığı farkları, Şekil 8.2'de yer almaktadır.



Şekil 8.2. Mevcut ve önerilen sistemlerin karşılaştırması

Bu ağırlık farkları içinde en belirgin olanlar şu şekilde sıralanabilir:

- Mevcut Ulusal Kalite Ödülü Modeli'nde %10 ağırlığa sahip olan “Liderlik” kriteri, önerilen modelde %7,7’lik bir artışla %17,7’lik bir ağırlığa erişmektedir.
- “Toplum Üzerindeki Etki (Toplumla ilgili Sonuçlar)” kriteri, mevcut modelde %6 ağırlığa sahip iken, önerilen modelde ağırlığı %2,7’ye düşmüştür.
- Elde edilen sonuçlar içinde en çarpıcı ve dikkat çekici olanlardan birisi de “Kalite Sistemi ve Süreçler (Süreçler)” kriterinin ağırlığındaki azalmadır. Mevcut modelde %14 olan ağırlık, önerilen sistemde %7,7’ye gerilemiştir.
- “Strateji ve Planlama” (Politika ve Strateji) kriteri, mevcut modeldeki %8’lik ağırlığından %9,9’luk bir ağırlığa ulaşmıştır.
- “Kaynaklar (İşbirliği ve Kaynaklar)” kriteri mevcut ağırlığı olan %9’dan %7,2’ye gerilemektedir.

Bu çalışma, uygulamaya yönelik olarak Türkiye'ye özgü bir kalite ödül modeli geliştirmek için yapılmış ilk ciddi araştırma olmasının yanında, akademik anlamda da kalite modelindeki kriter ağırlıklarının bilimsel yöntemlerle belirlendiği ilk ve tek çalışma olması sebebiyle önemlidir.

Bundan sonra yapılacak çalışmalarda;

- Farklı sektörler için farklı modeller belirlenebilir,
- İşletme büyüklüklerine göre kriter ağırlıkları farklılaştırılabilir,
- Kriter ağırlıklarının farklı yöntemlerle belirlenmesine dayalı alternatif modeller oluşturulup, bu modeller birbirleri ile kıyaslanabilir,
- Çalışma sonucunda oluşturulan modelin kriter ağırlıkları, sadece çalışmanın yapıldığı döneme ait değerlerdir. Ekonomik durum, yaşam tarzı vb. ülke gerçekleri değiştikçe, uzmanların görüşleri de değişime uğrayacaktır. Bu yüzden zaman içinde, belirlenen yöntem yeniden uygulanıp yeni ağırlıklar belirlenebilir. Böyle bir çalışma, ülkemizdeki gelişimin izlenebilmesi açısından da faydalı olacaktır.

KAYNAKLAR

- Abbott, J. E.**, 1996. Measuring quality with fuzzy logic, *The TQM Magazine*, 4, 36-39.
- Abraham, M., Crawford, J. and Fisher, T.**, 1999. Key Factors Predicting Effectiveness of Cultural Change and Improved Productivity in Implementing Total Quality Management, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 2, 112-132.
- Ahmed, P. K.**, 1998. Culture and Climate for Innovation, *European Journal of Innovation Management*, 1, 30-43.
- Al-Kloub, B., Al-Shemmeri, T. and Pearman, A.**, 1997. The Role of Weights in Multi-Criteria Decision Aid, and the Ranking of Water Projects in Jordan, *European Journal of Operational Research*, 99, 278-288.
- Allender, H. D.**, 1994. Is Reengineering Compatible With Total Quality Management?, *Industrial Engineering*, Sept. 1994, 41-44.
- Al-Zamany, Y., Dulaimi, M. F., Hoddell, S. E. J. and Savage, B. M.**, 2000. Towards an Islamic Quality Management Model, *5th International Conference on ISO 9000 & TQM*, Singapore, pp. 361-365.
- Anttila, J.**, 1994. A TQM Self-Assessment Process Using Quality Award Criteria and a Knowledge-Based Methodology: Case of Telecom of Finland, *The First European Forum on Quality Self-Assessment: the Use of Quality Award Criteria and Models for Self-Assessment Purposes*, Milano, Italy, pp. 47-56.
- Arat, M. ve Özel, A.**, 2000. TKY'ye Giden Yol: Kurumsal Özdeğerlendirme, *Önce Kalite Dergisi*, 37, 48-50.
- Aravindan, P., Devadasan, S. R. and Selladurai, V.**, 1996. A focused system for strategic quality management, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 8, 79-96.
- Arıkan, N.**, 1993. Toplam Kalite Yönetimi, *Önce Kalite Dergisi*, 2, 17-19.
- Aydınceren, A.**, 1993. Toplam Kalite Yönetimi, *Önce Kalite Dergisi*, 2, 33-35.
- Bamber, C. J., Sharp, J. M. and Hides, M. T.**, 2000. The Use of Business Excellence Models and Performance Measurement within UK Aerospace Manufacturing Small to Medium Size Enterprises (SMEs), *5th International Conference on ISO 9000 & TQM*, Singapore, pp. 401-405.

- Bell, R. and Keys, B.,** 1998. A conversation with Curt W. Reimann on the background and future of the Baldrige Award, *Organizational Dynamics*, 4, 51-62.
- Belohlav, J. A.,** 1993. Developing the quality organization, *Quality Progress*, October 1993, 119-122.
- Belton, V. and Gear, T.,** 1984. A Series of Experiments into the Use of Pairwise Comparison Techniques to Evaluate Criteria Weights, *Decision Making with Multiple Objectives*, Cleveland, USA, 4-8 June, pp. 375-387.
- Bemowski, K.,** 1996. Baldrige Award celebrates its 10th birthday with a new look, *Quality Progress*, May, 49-54.
- Beşkese, A.,** 1995a. ISO 9000, Toplam Kalite Kontrol ve Kalite Çemberlerinin Türkiye'deki Durumu, 17. *Ulusal Yöneylem Araştırması / Endüstri Mühendisliği Kongresi*, Ankara, Türkiye.
- Beşkese, A.,** 1995b. Toplam Kalite Yönetimi, Kalite Güvencesi Sistemleri ve Türkiye'deki Uygulamaları, Yüksek Lisans Tezi, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Beşkese, A.,** 1995c. Türkiye'de ISO 9000, Toplam Kalite Kontrol ve Kalite Çemberi Uygulamaları, 4. *Ulusal Kalite Kongresi Özgeçmişler ve Tebliğler Kitabı*, İstanbul, Türkiye, s. 138-147.
- Beşkese, A.,** 2000. Ulusal Kalite Ödülümüz İçin Alternatif Bir Model, 9. *Ulusal Kalite Kongresi*, İstanbul, Türkiye, 21-22 Kasım.
- Beşkese, A. ve Cebeci, U.,** 1997. Türkiye'deki Kuruluşların Kalite Profillerinin Ana Hatlarıyla Belirlenmesi, 1. *Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, İstanbul, Türkiye, s. 160-163.
- Beşkese, A. and Cebeci, U.,** 1998. An investigation of the implementation of ISO 9000 and TQM and their relationships in Turkey, *3rd International Conference on ISO 9000 and Total Quality Management (3rd ICIT)*, Hong Kong, pp. 1-6.
- Beşkese, A. and Cebeci, U.,** 2001. Total Quality Management and ISO 9000 Applications in Turkey, *The TQM Magazine*, 1, 69-73.
- Beşkese, B.,** 1996. Türk Metal Sanayii'nde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları, *Yöneylem Araştırması ve Endüstri Mühendisliği XVIII. Ulusal Kongresi*, İstanbul, Türkiye, s. 196-199.
- Biçer, İ. H.,** 1997. Yönetim Düşünüşünün Evrimsel Gelişimi ve Toplam Kalite Yönetimi, *Prof. Dr. Coşkun Külür'e 65. Yaş Günü Armağanı*, s. 45-57, Editörler: Durmuşoğlu, M. B., Beşkese, A., Beşkese, B. ve Topçu, Y. İ., İstanbul, Türkiye.
- Bird, A.,** 1992. Quality more than a buzzword, *American Banker*, 222, 4-5.

- Black, S. A. and Crumley, H. C., 1997.** Self-assessment: What's in it for us?, *Total Quality Management*, **2&3**, 90-93.
- Bodily, S. E., 1985.** Modern Decision Making: A Guide to Modeling with Decision Support Systems, McGraw-Hill Book Company, Singapore.
- Bohoris, G. A., 1995.** A comparative assessment of some major quality awards, *International Journal of Quality and Reliability Management*, **7**, 30-43.
- Bose, U., Davey, A. M. and Olson, D. L., 1997.** Multi-attribute utility methods in group decision making: Past applications and potential for inclusion in GDSS, *Omega International Journal of Management Science*, **6**, 691-706.
- Box, G. E. P., Kackar, R. N., Nair, V. N., Phadke, M., Shoemaker, A. C. and Jeff Wu, C. F., 1988.** Quality Practices in Japan, *Quality Progress*, **March**, 37-40
- Boyles, J., 1996.** Don't Obscure the Pathway to Quality, *Air Force Times*, **6**, 54.
- Brown, A., 1998.** Self-Assessment and Quality Awards: A Formula for Making Quality Strategic?, *3rd International Conference on ISO 9000 & TQM (3rd ICIT)*, Hong Kong, 14-16 April, pp. 410-415.
- Brown, A., Van der Viele, T. and Millen, R., 1999.** Self-assessment and quality awards: A formula for making quality strategic?, *Strategic Change*, **March-April**, 87-93.
- Brown, A. R., 2000.** Quality in an era of organisational transformation, *5th International Conference on ISO 9000 & TQM*, Singapore, 25-27 April, pp. 242-245.
- Burgess, N., 1999.** Standards and TQM at the opening of the twenty-first century, *The TQM Magazine*, **6**, 456-460.
- Caffyn, S., 1999.** Development of a Continuous Improvement Self-Assessment Tool, *International Journal of Operations & Production Management*, **11**, 1138-1153.
- Cebeci, U. ve Beşkese, A., 1996a.** Türkiye'de Hizmet Sektöründe ISO 9000 ve TKY Uygulamaları İlişkisi, *5. Ulusal Kalite Kongresi Özgeçmişler ve Tebliğler Kitabı*, İstanbul, Türkiye, s. 892-899.
- Cebeci, U. ve Beşkese, A., 1996b.** Ülkemizde Hizmet Sektöründe ISO 9000 ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları, *18. Ulusal Yöneylem Araştırması / Endüstri Mühendisliği Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul, Türkiye, s. 208-211.
- Cebeci, U. and Beşkese, A., 1998.** An Approach Using Fuzzy Sets to the Evaluation of Quality Performance of the Companies in Turkey, *The Second Symposium on Intelligent Manufacturing Systems (IMS 98)*, Sakarya, Turkey, pp. 1033-1043.

- Chan, Y. K.**, 1998. World-Class QM System for Service Industry Based on the ISO 9004-2 Standard, *3rd International Conference on ISO 9000 & TQM (3rd ICIT)*, Hong Kong, 14-16 April, pp. 416-420.
- Chin, K. S., Chiu, S. and Tummala, V. M. R.**, 1999. An Evaluation of Success Factors Using the AHP to Implement ISO 14001 - Based EMS, *International Journal of Quality and Reliability Management*, **4**, 341-361.
- Connor, P. E.**, 1997. Total quality management: A selective commentary on its human dimension, with special reference to its downside, *Public Administration Review*, **6**, 501-520.
- Conti, T.**, 1997. Optimizing self-assessment, *Total Quality Management*, **2&3**, 5-15.
- Conti, T.**, 1999. Vision 2000: Positioning the New ISO 9000 Standards with Respect to Total Quality Management Models, *Total Quality Management*, 454-463.
- Corbett, L. M. and Rastrick, K. N.**, 2000. Quality performance and organizational culture: A New Zealand study, *International Journal of Quality & Reliability Management*, **1**, 14-26.
- Corrigan, J. P.**, 1994. Is ISO 9000 the Path to TQM?, *Quality Progress*, **May 1994**, 33-36.
- Crosby, P.**, 1994. Quality: getting it right, *TQM in Higher Education*, **April**, 1-3.
- Czuchry, A. J., Hyder, C., Yasin, M. and Mixon, D.**, 1997. A Systematic Approach to Improving Quality: A Framework and a Field Study, *International Journal of Quality & Reliability Management*, **9**, 876-898.
- Çavuşoğlu, E.**, 1993. Kaliteyi Kavrıyabilmek, *Önce Kalite Dergisi*, **4**, 1.
- Çiftçi, T.**, 1998. Türkiye'ye Özgün Bir Kalite Ödül Modeli Geliştirebilir mi?, *Önce Kalite Dergisi*, **24**, 28-30.
- Dagnino, B. V. and de Souza, J. F. B.**, 1994. The Use of the National Quality Award Criteria for Self-Assessment in Brazil, *The First European Forum on Quality Self-Assessment: the Use of Quality Award Criteria and Models for Self-Assessment Purposes*, Milano, Italy, pp. 215-223.
- Dalrymple, J. F.**, 2000. Quality Improvement in the Australian SME Sector: Reliability, Validity and Portability of the UK Business Index, *5th International Conference on ISO 9000 & TQM*, Singapore, pp. 354-360.
- Dean, J. W. J. and Bowen, D. E.**, 1994. Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development, *Academy of Management Review*, **3**, 392-418.
- Dellana, S. A. and Hauser, R. D.**, 1999. Toward Defining the Quality Culture, *Engineering Management Journal*, **2**, 11.

- Dickenson, R. P., Campbell, D. R. and Azarov, V. N.**, 2000. Quality management implementation in Russia: Strategies for change, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 1, 66-81.
- Djerdjour, M.**, 2000. Overview of the quality movement in the South Pacific islands, *The TQM Magazine*, 1, 62-66.
- Eczacıbaşı, B.**, 1993. Önce Siz Değişmelisiniz, *Önce Kalite Dergisi*, 2, 6-7.
- EFQM**, 2001. EFQM Homepage, Erişim Tarihi: 03.01.2001, www.efqm.org.
- Erkut, H.**, 1996. Türkiye koşullarında profesyonel yönetim değerlerinden yeni yönetim değerlerine dönüşüm süreci, *TÜSİAD-KalDer 5. Ulusal Kalite Kongresi*, İstanbul, Türkiye, 13-14 Kasım 1996, s. 346-356.
- Ermer, D. E.**, 1999. Kişisel Görüşme.
- Ersan, B.**, 1993. Kalite Sistemi Uygulamalarında Türkiye'ye Özgü Faktörler, *Değişen Kalite Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi Sempozyumu*, İstanbul, Türkiye, 4-5 Kasım, s. 96-100.
- Evans, J. R. and Ford, M. W.**, 1997. Value-Driven Quality, *Quality Management Journal*, 4, 19-31.
- Evren, R.**, 1989. Çok amaçlı karar verme yöntemleri üzerine bir inceleme: Bazı sayısal örnekler ve bilgisayar programları ile desteklenmesi, İ.T.Ü., İstanbul, Türkiye.
- Evren, R. ve Ülengin, F.**, 1992. Yönetimde çok amaçlı karar verme, İstanbul Teknik Üniversitesi Matbaası, İstanbul, Türkiye.
- Expert Choice Inc.**, 2001. Expert Choice Homepage, Erişim Tarihi: 02.01.2001, www.expertchoice.com.
- Faoro, P. A.**, 1992. Quality Summitt Convenes at Commerce Department, *Business America*, October 19, 33-34.
- Feigenbaum, A. V.**, 1991. Total Quality Control, Mc-Graw Hill International Editions, UK.
- Fountain, M.**, 1998. The target assessment model as an international standard for self-assessment, *Total Quality Management*, 4&5, 95-99.
- Garvin, D. A.**, 1988. Managing Quality, Macmillan, New York, USA.
- Gaucher, E. J. and Kratochwill, E. W.**, 1996. Today's Management Methods, American Hospital Publishing Inc., USA.
- Gondhalekar, S., Babu, A. S. and Godrej, N. B.**, 1995. Towards TQM Using Kaizen Process Dynamics: A Case Study, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 7, 192-209.

- Gore Jr, E. W.**, 1999. Organizational culture, TQM, and business process reengineering: An empirical comparison, *Team Performance Management: An International Journal*, **5**, 164-170.
- Gökçümen, B.**, 1998. Kalite Başarı Ödülü Yolculuğumuz..., *Önce Kalite Dergisi*, **24**, 10-11.
- Gözlü, S.**, 1990. Endüstriyel Kalite Kontrolü, İstanbul Teknik Üniversite Matbaası, İstanbul, Türkiye.
- Gözlü, S.**, 1993. Üretim, Verimlilik ve Toplam Kalite Yönetimi, *Değişen Kalite Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi Sempozyumu*, İstanbul, Türkiye, 4-5 Kasım, s. 53-60.
- Gustafsson, A.**, 1997. The new quality tools, *Total Quality Management*, **2&3**, S167-S172.
- Güven, S.**, 1993. Hata Kaynaklarının Saptanmasına İlişkin Yöntemler, *Önce Kalite Dergisi*, **4**, 13-18.
- Harrington, H. J.**, 1997. The Fallacy of Universal Best Practices, *The TQM Magazine*, **1**, 61-75.
- Hayes, G.**, 1993. Value Analysis and Total Quality Management: A Comparison, *Industrial Engineering*, **July**, 18-19.
- Heng, M. S. H. and Ahmed, P. K.**, 2000. The Ideology of Quality and Business Excellence, *5th International Conference on ISO 9000 & TQM*, Singapore, 25-27 April, pp. 366-371.
- Ho, S. K. M.**, 1998. Change for the Better via ISO 9000 and TQM, *3rd International Conference on ISO 9000 & TQM (3rd ICIT)*, Hong Kong, 14-16 April, pp. 7-14.
- Ho, S. K. M.**, 2000. ISO 9000 and TQM for the New Millennium: Imperatives for Change, *5th International Conference on ISO 9000 & TQM*, Singapore, 25-27 April, pp. 10-15
- Hofrichter, D. A.**, 1999. Secrets of the rich and famous.(The best employee performance measurement system ever designed won't work in your company unless it aligns with your culture and strategy.), *Journal of Business Strategy*, **4**, 22-25.
- Iaquinto, A. L.**, 1998. Can Winners be Losers - The Case of the Japan's Deming Prize for Quality, *3rd International Conference on ISO 9000 & TQM (3rd ICIT)*, Hong Kong, 14-16 April, pp. 427-434
- Imai, M.**, 1986. Kaizen, McGraw-Hill, USA.
- Jamal, T.**, 1998. TQM: Drive for Innovation - an Indian Experience, *3rd International Conference on ISO 9000 & TQM (3rd ICIT)*, Hong Kong, 14-16 April, pp. 15-21

- Jammerneegg, W. and Reiner, G.**, 1997. Customer satisfaction-oriented evaluation of quality (process) improvements, *Total Quality Management*, **2&3**, 191-194
- Jarrar, Y. F. and Zairi, M.**, 2000. Internal Transfer of Best Practice for Performance Excellence: A Global Survey, *5th International Conference on ISO 9000 & TQM*, Singapore, 25-27 April, pp. 372-376.
- Jeng, Y. C.**, 1998. Performance evaluation of ISO 9000 registered companies in Taiwan, *The TQM Magazine*, **2**, 132-138.
- Johnson, R. S.**, 1993. TQM: Leadership for the Quality Transformation (Part 2), *Quality Progress*, **February 1993**, 55-57.
- Juran, J. M.**, 1993. Made in U.S.A.: A Renaissance in Quality, *Harward Business Review*, **July-August 1993**, 42-50.
- Juran, J. M.**, 1994. The Upcoming Century of Quality, *Quality Progress*, **8**, 29-37.
- Juran, J. M. e.**, 1995. A History of Managing for Quality, ASQC Quality Press, Milwaukee, USA.
- KalDer**, 2000. Avrupa Kalite İçin İstanbul'daydı, *Önce Kalite Dergisi*, **39**, 12-18.
- KalDer**, 2001a. 1998-2000 Yılı KalDer Stratejik Hedefleri, Erişim Tarihi: 03.01.2001, www.kalder.org.tr/kalder/html/strateji.htm.
- KalDer**, 2001b. KalDer, Erişim Tarihi: 03.01.2001, www.kalder.org.tr/kalder/html/kalder.htm.
- KalDer**, 2001c. Ulusal Kalite Ödülü KOBİ Kategorisi, Erişim Tarihi: 03.01.2001, www.kalder.org.tr/odul/html/kobi.htm.
- KalDer**, 2001d. Ulusal Kalite Ödülü Süreci, Erişim Tarihi: 03.01.2001, www.kalder.org.tr/odul/html/surec.htm.
- Kanji, G. K. and Yui, H.**, 1997. Total Quality Culture, *Total Quality Management*, **6**, 417-428.
- Karadeniz, K.**, 1993. Goodyear'da Toplam Kalite Kültürü, *Değişen Kalite Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi Sempozyumu*, İstanbul, Türkiye, 4-5 Kasım, s. 117-121.
- Kasa, H.**, 1999. Kalite penceresinden görünenler, Erişim Tarihi: 27/11/2000, <http://www.istanbul.edu.tr/muh/endustri/club/kalite.htm>.
- Kavrakoğlu, İ.**, 1992. Toplam Kalitenin Temelleri, *Önce Kalite Dergisi*, **1**, 37-45.
- Keeney, R. L. and Raiffa, H.**, 1993. Decisions with Multiple Objectives: Preferences and Value Tradeoffs, Cambridge University Press, England.

- Kilitçioğlu, H.**, 1995. TÜSİAD-KalDer Kalite Ödülü - Süreç, kriterler ve deneyimler, *TÜSİAD-KalDer 4. Ulusal Kalite Kongresi*, İstanbul, Türkiye, 8-9 Kasım 1995, s. 690-694.
- Kim, T. Y., Kwak, S. J. and Yoo, S. H.**, 1998. Applying Multi-Attribute Utility Theory to Decision Making in Environmental Planning: A Case Study of the Electric Utility in Korea, *Journal of Environmental Planning and Management*, **5**, 597-609.
- Kirkwood, C. W.**, 1997. Strategic Decision Making: Multiobjective Decision analysis with Spreadsheets, Duxbury Press, Wadsworth Publ. Co., Belmont, USA.
- Kleindorfer, P. R., Kunreuther, H. C. and Schoemaker, P. J. H.**, 1993. Decision Sciences: An Integrative Perspective, Cambridge University Press, Oakleigh, Australia.
- Koo, H. and Koo, L. C.**, 2000. Quality Self Assessment Scheme for SMEs in Hong Kong SAR, *5th International Conference on ISO 9000 & TQM*, Singapore, 25-27 April, pp. 377-380.
- Krasachol, L.**, 2000. Quality Management in Tailand - A TQM Framework, *5th International Conference on ISO 9000 & TQM*, Singapore, 25-27 April, pp. 21-25.
- Krasachol, L. and Tannock, J. D. T.**, 1998. A Study of TQM Implementation in Thailand, *3rd International Conference on ISO 9000 & TQM (3rd ICIT)*, Hong Kong, 14-16 April, pp. 22-27.
- Krüger, V.**, 1999. Towards a European definition of TQM - a historical review, *The TQM Magazine*, **4**, 257-263.
- Kume, H.**, 1985. Business Management and Quality Cost: The Japanese View, *Quality Progress*, **May 1985**, 13-18.
- Lakhe, R. R. and Mohanty, R. P.**, 1994. Total Quality Management: Concepts, Evolution and Acceptability in Developing Economies, *International Journal of Quality & Reliability Management*, **9**, 9-33.
- Laszlo, G. P.**, 1996. Quality Awards - Recognition or Model?, *The TQM Magazine*, **5**, 14-18.
- Laszlo, G. P.**, 1997. US and Canadian national quality awards: Increased emphasis on business results, *The TQM Magazine*, **5**, 381-383.
- Leach, K. E.**, 1994. Lessons from the Baldrige, *Industry Week*, **19 September**, 42.
- Lee, P.**, 2000a. A Model for Sustaining Business Excellence: An Analysis of Singapore Quality Award Winners, *5th International Conference on ISO 9000 & TQM*, Singapore, 25-27 April, pp. 41-46.

- Lee, S. F., Roberts, P. and Lau, W. S., 1998.** Use of QFD Methodology in TQM and Business Strategic Planning, *3rd International Conference on ISO 9000 & TQM (3rd ICIT)*, Hong Kong, 14-16 April, pp. 174-179.
- Lee, T. Y., 2000b.** Malcolm Baldrige National Quality Award in Hong Kong, *5th International Conference on ISO 9000 & TQM*, Singapore, pp. 381-384.
- Lewis, D., 1996.** The organizational culture saga - from OD to TQM: A critical review of the literature. Part 2 - applications, *Leadership & Organization Development Journal*, 2, 9-16.
- L'heureux, H. A., 1995.** Managed outcome: The customer in the extended system, Erişim Tarihi: 29 Ekim, <http://www.quality.org/qc/TQM-MSI/lheureux.txt>.
- Link, D. E., Peck, C. E. and Lurz, W. H., 1993.** Quality award entry: Road map to customer-focussed operations, *Professional Builder & Remodeler*, April, 62.
- Lisiecka, K., 1998.** ISO 9000 standards and TQM strategy - business improvement tools for Polish companies, *3rd International Conference on ISO 9000 & TQM (3rd ICIT)*, Hong Kong, 14-16 April, pp. 35-40.
- Longbottom, D., 1997.** Self-assessment: The 300-point barrier, *Total Quality Management*, 2&3, 211-216.
- Lorente, A. R. M., Dewhurst, F. and Dale, B. G., 1999.** TQM and Business Innovation, *European Journal of Innovation Management*, 1, 12-19.
- Love, P. E. D., Li, H., Irani, Z. and Faniran, O., 2000.** Total Quality Management and the Learning Organization: A Dialogue for Change in Construction, *Construction Management and Economics*, 18, 321-331.
- Lozano, A. R. P., 1997.** ISO 9000 and the Total Quality Management Models, *Library Management*, 3, 148-150.
- Main, J., 1991.** Is the Baldrige Overblown, *Fortune*, July 1, 62-65.
- Mandal, P., Shah, K., Love, P. E. D. and Li, H., 1999.** The diffusion of quality in Australian manufacturing, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 6, 575-590.
- Mansour, P. T., 1998.** Efficiency: A Poor Substitute for Quality, *3rd International Conference on ISO 9000 & TQM (3rd ICIT)*, Hong Kong, 14-16 April, pp. 245-250.
- Martinez, R., Miner, F. and Montesinos, D., 1997.** The Malcolm Baldrige Award (U.S.), Erişim Tarihi: 11/11/1997, <http://www.baclass.panam.edu/courses/intb4365/students/team6.html>.
- Mason, J., 1997.** The quality journey to a world-class multi-utility, *Total Quality Management*, 2&3, 217-220.

- McAdam, R.**, 1996. Developing an appropriate quality award for Northern Ireland, *Managing Service Quality*, **2**, 22-25.
- McAdam, R.**, 2000. Three leafed clover?: TQM, organisational excellence and business improvement, *The TQM Magazine*, **5**, 314-320.
- McAdam, R. and McKeown, M.**, 1999. Life after ISO 9000: An Analysis of the Impact of ISO 9000 and Total Quality Management on Small Businesses in Northern Ireland, *Total Quality Management*, **2**, 229-239.
- McAdam, R. and O'Neill, E.**, 1999. Taking a critical perspective to the European Business Excellence Model using a balanced scorecard approach: A case study in the service sector, *Managing Service Quality*, **3**, 191-197.
- Messner, P. E. and Ruhl, M. L.**, 1998. Management by Fact: A Model Application of Indicators by an Educational Leadership, *International Journal of Educational Management*, **1**, 23-27.
- Miller, G. L. and Krumm, L. L.**, 1993. The Whats, Whys and Hows of Quality Improvement, ASQC Quality Press, USA.
- Munda, G.**, 1993. Multiple-Criteria Decision Aid: Some Epistemological Considerations, *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, 41-55.
- Mungan, N.**, 1995. TÜSİAD-KalDer Kalite Ödülü kriterler / TEI deneyimi, *TÜSİAD-KalDer 4. Ulusal Kalite Kongresi*, İstanbul, 8-9 Kasım 1995, s. 700-707.
- Najmi, M. and Kehoe, D. F.**, 2000. An integrated framework for post-ISO 9000 quality development, *International Journal of Quality & Reliability Management*, **33**, 226-258.
- Neely, A. and Adams, C.**, 2000. Perspectives on Performance: The Performance Prism, *5th International Conference on ISO 9000 & TQM*, Singapore, pp. 390-394.
- Noronha, C.**, 1998. Confirmation of a Four-Variable Quality Management Model, *3rd International Conference on ISO 9000 & TQM (3rd ICIT)*, Hong Kong, 14-16 April, pp. 435-440.
- Onural, C.**, 1994. Toplam Kalitede İlk Adım "Politikasını" Oluşturmaktır, *Anahtar*, **64**, 4.
- Orçunus, A. R.**, 1993. Kalite Ödülünün Getirdikleri, *Değişen Kalite Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi Sempozyumu*, İstanbul, Türkiye, 4-5 Kasım, 111-112.
- Önöz, E.**, 1992. Şirket kalitesi, *Önce Kalite Dergisi*, **1**, 27-29.
- Önöz, E.**, 2000. EFQM Forum 2000 Eylül'de İstanbul'da, *Önce Kalite Dergisi*, **38**, 12-13.
- Özenci, T.**, 1993. Kalite Ekonomisinin Karar Almadaki Rolü, *Önce Kalite Dergisi*, **4**, 24-26.

- Özer, S.**, 1993. Örgütsel Harmoni, *Değişen Kalite Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi Sempozyumu*, İstanbul, Türkiye, 4-5 Kasım, s. 88-95.
- Özkan, E.**, 1999. Countrywise Differences in Contemporary Quality Management Perceptions: A Case Study in Turkey, Ph.D., Institute of Science and Technology, İstanbul, Turkey.
- Özkaya, M. O.**, 2000. Eczacıbaşı ve TKY, *Önce Kalite Dergisi*, **35**, 26-31.
- Özok, A. F.**, 1996. Kalite Kavramı ve İşletme Kültürü, *18. Ulusal Yöneylem Araştırması / Endüstri Mühendisliği Kongresi*, İstanbul, Türkiye, s. 227-230.
- Page, R. and Curry, A.**, 2000. TQM - a holistic view, *The TQM Magazine*, **1**, 11-17
- Pannirselvam, G. P., Siferd, S. P. and Ruch, W. A.**, 1998. Validation of the Arizona Governor's Quality Award criteria: A test of the Baldrige criteria, *Journal of Operations Management*, **5**, 529-550.
- Peşkircioğlu, N.**, 1994. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvencesi, *Anahtar*, **63**, 5.
- Peter, B.**, 1992. Forget the nitpicks! The Baldrige is working., *Electronic Business*, **13**, 34-39.
- Powell, T. C.**, 1995. Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study, *Strategic Management Journal*, **1**, 15-37.
- Prabhu, V., Appleby, A., Yarrow, D. and Mitchell, E.**, 2000. The impact of ISO 9000 and TQM on best practice / performance, *The TQM Magazine*, **2**, 84-91.
- Puay, S. H., Tan, K. C., Xie, M. and Goh, T. N.**, 1998. A Comparative Study of Nine National Quality Awards, *The TQM Magazine*, **1**, 30-39.
- Pun, K. F., Chin, K. S. and Lau, H.**, 1999. A Self-Assessed Quality Management System Based on Integration of MBNQA / ISO 9000 / ISO 14000, *International Journal of Quality & Reliability Management*, **6**, 606-329.
- Quality Award Committee**, 1992. Report of the Quality Award Committee on the Feasibility of a New UK Total Quality Award, London, UK.
- Raghunathan, T. S., Rao, S. S. and Solis, L. S.**, 1997. A comparative study of quality practices: USA, China and India, *Industrial Management and Data Systems*, **5-6**, 192-200.
- Rahman, S.**, 2000. The Future of TQM is Past, *5th International Conference on ISO 9000 & TQM*, Singapore, 25-27 April, pp. 35-40.
- Reavill, L. R. P.**, 1998. What is the Future Direction of TQM Development, *3rd International Conference on ISO 9000 & TQM (3rd ICIT)*, Hong Kong, 14-16 April, pp. 47-52.

- Reavill, L. R. P.**, 1999. What is the future direction of TQM development?, *The TQM Magazine*, 5, 291-298.
- Reeves, C. A. and Bednar, D. A.**, 1994. Defining Quality: Alternatives and Implications, *Academy of Management Review*, July, 419-445.
- Reimann, C. W.**, 1991. Face off: A recipe for quality, *Electronics*, 5, 20.
- Rezaee, Z.**, 1996. Improving the Quality of Internal Audit Functions Through Total Quality Management, *Managerial Auditing Journal*, 1, 30-34.
- Ritter, D.**, 1993. A Tool for Improvement Using the Baldrige Criteria, *National Productivity Review*, 167-182.
- Robertson, H. W.**, 1997. A construction company's approach to business performance measurement, *Total Quality Management*, 2&3, 254-255.
- Roth, P. L. and Bobko, P.**, 1997. A Research Agenda for Multi-Attribute Utility Analysis in Human Resource Management, *Human Resource Management Review*, 3, 341-368.
- Saaty, T. L.**, 1994. Fundamentals of Decision Making and Priority Theory: With the Analytic Hierarchy Process, RWS Publications, Pittsburgh, USA.
- Saaty, T. L. and Vargas, L. G.**, 1994. Decision Making in Economic, Political, Social and Technological Environments with the Analytical Hierarchy Process, RWS Publications, Pittsburgh, USA.
- Sainfort, F.**, 1999. Kişisel Görüşme.
- Samson, D.**, 1997. Progress in total quality management: Evidence from Australasia, *International Journal of Quality Science*, 4, 214-235.
- Sandholm, L.**, 1999. Trendy versus effective quality strategies, *The TQM Magazine*, 6, 437-444.
- Sauter, V.**, 1997. Decision Support Systems: An Applied Managerial Approach, John Wiley & Sons, Inc., New York, USA.
- Seçkin, C.**, 2000. EFQM Mükemmellik Modeli'nde Değişiklikler, *Önce Kalite Dergisi*, 35, 12-13.
- Shih, L. C. and Gurnani, H.**, 1997. Global quality management programmes: How to make their implementation more effective and less culture dependent, *Total Quality Management*, 1, 15-31.
- Smith, M.**, 1998. Culture and organisational change, *Management Accounting (British)*, 7, 60-62.
- Sokullu, O.**, 1998. Kalite Yolculuğundaki Deneyimlerimiz..., *Önce Kalite Dergisi*, 25, 10-11:

- Soysal, A.**, 1992. Kalite kavramındaki gelişmeler ve kalite güvencesi sistemi, *MESS Seminerleri Notları*, İstanbul, Türkiye, Mayıs 1992.
- Soysal, A.**, 1993. Üniversitelerin Kaliteye Bakışı ve Kalite Konusunda Öğretim, *Önce Kalite Dergisi*, 2, 23.
- SPSS**, 1996. SPSS Base 7.0 Applications Guide, SPSS Inc., USA.
- Stankard, M. F.**, 1991. Use Baldrige criteria for self assessment, *Transportation & Distribution*, 10, 50-51.
- Sun, H.**, 2000. Total quality management, ISO 9000 certification and performance improvement, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 2, 168-179.
- Şekeroğlu, Ö.**, 1996. ISO 9000'den TKY'ye Kalite Yönetiminin Sistem ve Araçlarına Bakış, 18. *Ulusal Yöneylem Araştırması / Endüstri Mühendisliği Kongresi*, İstanbul, Türkiye, s. 216-219.
- Ta, H. P. and Har, K. Y.**, 2000. A Study of Bank Selection Decisions in Singapore Using the Analytical Hierarchy Process, *International Journal of Bank Marketing*, 4, 170-180.
- Tan, R. R. and Lu, Y. G.**, 1995. On the Quality of Construction Engineering Design Projects: Criteria and Impacting Factors, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 5, 18-37.
- Tanyaş, M.**, 1997. Rekabet, Toplam Kalite, Yeniden Yapılanma ve Üretim Kaynaklarının Planlaması, *Ataç Soysal'a 60. Yaş Günü Armağanı*, s. 113-129, Editörler: Serarslan, M. N., Ülengin, F., Topçu, Y. İ. ve Önsel, Ş., İstanbul, Türkiye.
- Taylor, C.**, 1996. More World-Class Winners - Profiles of the 1995 Baldrige Winners, *Managing Service Quality*, 1, 13-17.
- Taylor, F. A. I., Ketcham, A. F. and Hoffman, D.**, 1998. Personnel Evaluation with AHP, *Management Decision*, 10, 679-685.
- T.C. Başbakanlık Devlet İstatistik Enstitüsü**, 1992. Yıllık İmalat Sanayi İstatistikleri (1989 yılına ait), Ankara, Türkiye.
- Terziovski, M. and Dean, A.**, 1998. Best Predictors of Quality Service in Australian Organisations, *3rd International Conference on ISO 9000 & TQM (3rd ICIT)*, Hong Kong, 14-16 Nisan, s. 267-271.
- Terziovski, M., Howell, A., Sohal, A. and Morrison, M.**, 2000. Establishing Mutual Dependence Between TQM and the Learning Organization: A Multiple Case Study Analysis, *The Learning Organization*, 1, 23-31.
- Terziovski, M. and Samson, D.**, 1999. The link between total quality management practice and organisational performance, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 3, 226-237.

- Terziovski, M. and Samson, D., 2000.** The effect of company size on the relationship between TQM strategy and organisational performance, *The TQM Magazine*, **2**, 144-148.
- Terziovski, M., Sohal, A. and Moss, S., 1999.** Longitudinal Analysis of Quality Management Practices in Australian Organizations, *Total Quality Management*, **6**, 915-924.
- Thiagarajan, T. and Zairi, M., 1998.** An amprical analysis of critical factors of TQM: A proposed tool for self-assessment and benchmarking purposes, *Benchmarking for Quality Management & Technology*, **4**, 291-303.
- Topçu, Y. İ., 1999.** Çok ölçütlü sorun çözümüne yönelik bir bütünleşik karar destek modeli, Yüksek Lisans Tezi, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, 1993a.** TKY'de Türkiye Gerçekleri: TKY Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar ve Başarısızlıkların Nedenleri, *Değişen Kalite Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi Sempozyumu*, İstanbul, Türkiye, 4-5 Kasım, s. 76.
- Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, 1993b.** Toplam Kalitenin Kapsamı, *Değişen Kalite Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi Sempozyumu*, İstanbul, Türkiye, 4-5 Kasım, s. 11-13.
- Ülengin, F., 2001.** Kişisel Görüşme.
- van der Wiele, A., Williams, A. R. T., Dale, B. G., Carter, G., Kolb, F., Luzon, D. M., Schmidt, A. and Wallace, M., 1996.** Self-assesment: A study of progress in Europe's leading organizations in quality management practices, *International Journal of Quality & Reliability Management*, **1**, 84-104.
- Vincke, P., 1992.** Multicriteria Decision-Aid, John Wiley & Sons Ltd., England.
- Wetzel, D. K. and Maul, G. P., 1996.** How to Measure Continuous Improvement, *Quality Progress*, **December**, 41-47.
- Wilson, G., 1998.** The Impact of the European Quality Award Model on Organizational Performance: A Northern Ireland Perspective, *Total Quality Management*, **4&5**, 237-240.
- Winkler, R. L., 1990.** Decision modeling and rational choice: AHP and Utility Theory, *Management Science*, **3**, 247-248.
- Wisner, J. D. and Eakins, S. G., 1994.** A Performance Assessment of the US Baldrige Quality Award Winners, *International Journal of Quality & Reliability Management*, **2**, 8-25.
- Witcher, B., 1994.** The adoption of Total Quality Management in Scotland, *The TQM Magazine*, **2**, 48-53.

- Withers, B. E., Ebrahimpour, M. and Hikmet, N., 1997.** An exploration of the impact of TQM and JIT on ISO 9000 registered companies, *International Journal of Production Economics*, **53**, 209-216.
- Yarımkaya, A. ve Çelebi, T., 2001.** Kişisel Görüşme.
- Yayla, N., 1992.** Kaizen, *Önce Kalite Dergisi*, **1**, 8-10.
- Yazıcı, S., 2000.** Mükemmellikte Yeni Arayışlar: EFQM Mükemmellik Modeli ve Örgütsel Öğrenme, *Önce Kalite Dergisi*, **39**, 32-38.
- Yenersoy, G., 1997.** Toplam Kalite Yönetimi: Mükemmeli Arayış Yolculuğuna İlk Adım, Rota Yayınları, İstanbul, Türkiye.
- Yetiş, N., 1993.** Kalite Kontrolü ve Toplam Kalite Yönetimi: Kalite organizasyonu, eğitimi ve insan gücü geliştirme, ISO 9000 ve kalite sistemleri seminerleri, s. 6-25.
- Yoon, K. P. and Hwang, C. L., 1995.** Multiple Attribute Decision Making: An Introduction, Sage Publications, London, UK.
- Yüksel, M., 2000.** Küresel Niteliklerde Neredeyiz?, *Önce Kalite Dergisi*, **38**, 30-34.
- Zahedi, F., 1986.** The Analytic Hierarchy Process: Survey of the Method and Its Applications, *Interfaces*, **4**, 96-108.
- Zairi, M. and Jarrar, Y. F., 2000.** Versatility of the Business Excellence Model as a Generic Benchmarking Tool, *5th International Conference on ISO 9000 & TQM*, Singapore, 25-27 April, pp. 406-410.
- Zairi, M., Letza, S. R. and Oakland, J. S., 1994.** Does TQM impact on bottom-line results?, *The TQM Magazine*, **1**, 38-43.
- Zairi, M. and Simintiras, A. C., 1991.** The sales link in the customer - supplier chain, *Productivity*, **3**, 427-434.
- Zairi, M. and Whymark, J., 2000a.** The transfer of best practices: How to build a culture of benchmarking and continuous learning - part 1, *Benchmarking: An international Journal*, **1**, 62-78.
- Zairi, M. and Whymark, J., 2000b.** The transfer of best practices: How to build a culture of benchmarking and continuous learning - part 2, *Benchmarking: An international Journal*, **2**, 146-167.
- Zeleny, M., 1982.** Multiple Criteria Decision Making, McGraw-Hill, USA.
- Zemke, R., 1991.** Bashing the Baldrige, *The Magazine of Human Resources*, **2**, 29-37
- Zink, K. J., Schmidt, A. and Vob, W., 1997.** Total quality "down under": The Australian Quality Award - an innovative model for Business Excellence, *The TQM Magazine*, **3**, 217-220.

Bu anket formu, İ.T.Ü. İşletme Fakültesi'nde yapılan ve "Türkiye'deki Kuruluşların Kalite Profillerinin Ana Hatlarıyla Belirlenmesi" konulu araştırma projesi için hazırlanmıştır. Anketi, firmanın kaliteden sorumlu yöneticisinin doldurması gerekmektedir. Lütfen anketi cevaplarırken uygun seçeneğin kutusuna çarpı işareti koyunuz veya cevaplarınızı boşluklara uygun şekilde yerleştiriniz.

ANKETİ YRD. DOÇ. DR. UFUK CEBECİ veya ARAŞ. GÖR. AHMET BEŞKESE adına 0212-240 72 60 NUMARALI FAKSA GÖNDERİNİZ.

Anket ile ilgili sorularınız için 293 13 00 (60 hat)/2073 numaralı telefonda adı geçen kişileri arayabilir ya da Yrd. Doç. Dr. Ufuk CEBECİ'ye 547 85 48 numaralı telefonda haber bırakabilirsiniz. Ayrıca beskes@sarier.cc.itu.edu.tr adresine de e-mail ile ulaşabilirsiniz.

BU ANKET FORMUNDAKİ CEVAPLAR VE FİRMAYA AİT BİLGİLER KESİNLİKLE KİMSEYE VERİLMEYECEK, SADECE İSTATİSTİKSEL DEĞERLENDİRME SONUÇLARI YAYINLANACAKTIR.

Firmanın Adı :
Anketi Cevaplayan Yetkilinin Adı ve Ünvanı :
Personel Sayısı :

1. İşletmenizin dahil olduğu sektör nedir?

- | | |
|--|--|
| ☐ Gıda, içki ve tütün sanayi | ☐ Metal eşya - makina ve teçhizat, |
| ☐ Dokuma, giyim eşyası ve deri sanayi | ulaşım aracı, ilmî ve meslekî ölçme |
| ☐ Orman ürünleri ve mobilya sanayi | araçları sanayi |
| ☐ Kağıt, kağıt ürünleri ve basım | ☐ Elektrik, elektronik ve elektrikli ev |
| sanayi | aletleri sanayi |
| ☐ Kimya - petrol, kömür, kauçuk ve | ☐ Otomotiv ve yan sanayii |
| plastik ürünleri sanayi | ☐ Madencilik ve taş ocakçılığı |
| ☐ Taş ve toprağa dayalı sanayi | ☐ Enerji |
| ☐ Metal ana sanayi | ☐ Hizmet sektörü |
| ☐ Diğer (Lütfen belirtiniz) | |

2. Yıllık cironuz hangi gruba girmektedir?

- ☐ CİRO ≤ 1 Milyon US\$
☐ 1 Milyon US\$ < CİRO ≤ 5 Milyon US\$
☐ 5 Milyon US\$ < CİRO ≤ 10 Milyon US\$
☐ 10 Milyon US\$ < CİRO ≤ 50 Milyon US\$
☐ 50 Milyon US\$ < CİRO

3. Yıllık cironuzun % kaçını ihracat oluşturmaktadır? %.....

4. İhracatınız en çok hangi ülkeye/ülkelere olmaktadır?

5. İşletmenizde Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulanıyor mu?

- ☐ Evet.
☐ Uygulamaya geçiş aşamasındayız. (Lütfen 8. soruya geçiniz)
☐ Hayır. (Lütfen 8. Soruya geçiniz).

6. TKY işletmenizde ne zaman uygulanmaya başlandı ?

.....

7. TKY uygulamalarından sonra sıfır hataya ulaşma dereceniz nedir?

- | | |
|---|--|
| ☐ Son derece yüksek. | ☐ Düşük. |
| ☐ Yüksek. | ☐ Son derece düşük. |
| ☐ Orta derecede. | |

8. Firmanızda kalite çemberleri veya benzer amaçlı çalışma gruplarınız var mıdır?

- ☐ Evet. (İsmi farklıysa lütfen belirtiniz.....)
- ☐ Uygulamaya geçiş aşamasındayız. (Lütfen 9 - 17. soruları size uygun ise cevaplayınız)
- ☐ Hayır. (Lütfen 18 numaralı soruya atlayınız)

Bu sorudan sonra, benzer amaçlı çalışma grupları da kalite çemberi olarak anılacaktır.

9. Firmanızda ilk kalite çemberi uygulamasının başladığı tarih nedir?

10. Firmanızda kaç kalite çemberi bulunmaktadır?

11. Kalite çemberlerindeki ortalama katılımcı sayısı nedir?

12. Firmanızda çalışanların ortalama % kaç en az bir kalite çemberinin üyesidir? %.....

13. Kalite çemberleri ne zaman toplanmaktadır?

- | | |
|---|--|
| ☐ İş günleri iş saatlerinde. | ☐ İş günleri iş çıkışlarında. |
| ☐ İş günleri öğle saatlerinde. | ☐ Tatil günlerinde. |

14. Kalite çemberlerinin toplantı sıklığı nedir?

- | | |
|--|---|
| ☐ Haftada bir defa. | ☐ İki ayda bir defa. |
| ☐ İki haftada bir defa. | ☐ Üç ayda bir defa. |
| ☐ Ayda bir defa. | |
| ☐ Diğer (lütfen belirtiniz) | |

15. Kalite çemberlerinin toplantı süresi ortalama kaç dakikadır?.....

16. Bir kalite çemberi tarafından yılda incelenen ortalama problem sayısı kaçtır?

17. Kalite çemberleri tarafından incelenen sorunların firma açısından önem derecesi nedir?

- | | |
|--|--|
| ☐ Son derece önemli. | ☐ Düşük önemli. |
| ☐ Çok önemli. | ☐ Önemsiz. |
| ☐ Orta derecede önemli. | |

18. Dış müşteri memnuniyetini ölçmek için müşterilere anket düzenliyor musunuz?

- ☐ Evet.
- ☐ Hayır.
- ☐ Kısmen. Müşterilerin % 'sine düzenleniyor.

19. İç müşteri memnuniyetini ölçmek için anket düzenliyor musunuz?

[] Evet.

[] Hayır.

[] Departmanların % 'sine düzenleniyor.

20. Firma veya departmanlar bazında kalite hedefleri belirleniyor mu?

[] Evet.

[] Hayır.

[] Departmanların % 'sinde belirleniyor.

21. Kalite mâliyetleri periyodik olarak hesaplanmakta mıdır?

[] Evet.

[] Hayır.

[] Departmanların % 'sinde hesaplanıyor.

22. Firmanızda öneri getirenlere maddi/manevi destek sağlayan bir öneri değerlendirme sistemi var mı?

[] Evet.

[] Hayır.

23. Firmanızda personel başına ortalama yıllık eğitim süresi kaç saattir?

24. Kalite ile ilgili firma dışından alınan eğitimlerin konuları nelerdir?

.....
.....
.....

25. Firmanızda kaç adet sertifikalı “Kuruluş İçi Kalite Sistem Tetkikçisi (Denetçisi)” vardır?.....

26. Bu tetkikçiler sertifikalarını hangi kuruluş(lar)tan almışlardır?

.....
.....

27. Firmanızda en sık kullanılan istatistiksel teknikler ve problem çözme yöntemleri nelerdir?

[] Pareto analizi.

[] İstatistiksel Süreç Kontrol (SPC)

[] Kılçık (neden-sonuç) diyagramı.

[] Beyin fırtınası.

[] Çetele.

[] Proses akış diyagramı.

[] Histogram.

[] Diğer (lütfen belirtiniz)

.....

28. Firmanızda istatistiksel tekniklerin uygulandığı 5 ana konuyu listeleyiniz.

.....
.....
.....
.....
.....

29. ISO 9000 veya benzeri bir kalite belgeniz var mı?

- ☐ ISO 9001 belgemiz var.
- ☐ ISO 9002 belgemiz var.
- ☐ ISO 9003 belgemiz var.
- ☐ Aynı amaçlı başka bir kalite belgemiz var. (Lütfen belirtiniz)
- ☐ Belge almak için çalışmalarımız devam ediyor. (Lütfen belge ismini yazınız)
- ☐ Bu tip bir belgemiz yok.

30. ISO 9000 belgesi alım tarihiniz nedir?

31. ISO 9000 belgesini hangi kuruluştan aldınız?

- | | |
|--|--------------------------------------|
| ☐ TSE | ☐ NQA |
| ☐ DQS | ☐ DNV |
| ☐ BVQI | ☐ TÜV-Südwest |
| ☐ BSI | ☐ RW-TÜV |
| ☐ SGS YARSLEY | |
| ☐ Diğer (Lütfen belirtiniz) | |

32. ISO 9000 belgelendirmesi için bu kuruluşu seçmenizin nedeni nedir?

- ☐ Bizim sektörümüzdeki deneyimi.
- ☐ Diğer işletmelerin tavsiyesi.
- ☐ Firma yetkilileriyle mevcut olan ilişkiler.
- ☐ Fiyatın uygunluğu.
- ☐ Danışmanlık kuruluşunun reklamları.

33. ISO 9000 belgesini alma nedeniniz nedir? Lütfen her boşluğu, ilgili maddenin önem derecesine göre, 5 : Çok önemli , 4: Önemli, 3: Orta derecede önemli, 2: Az önemli, 1: Önemsiz olmak üzere numaralandırarak doldurun.

- | | |
|---|--|
| ☐ Müşteri memnuniyetini artırmak. | ☐ Firma kültürünü geliştirmek. |
| ☐ İhracat olanaklarını geliştirmek. | ☐ Dokümanite edilmiş prosedürlerden dolayı çalışanları rahat ve mutlu hissettirmek. |
| ☐ Pazar payını artırmak. | ☐ İletişimi artırmak. |
| ☐ İş yaptığınız ya da bağlı olduğunuz firma tarafından belge almaya zorlanmak. | ☐ Belirli bir dokümantasyon metodu oluşturmak. |
| ☐ Kalite düzeyinin yükseleceğini düşünmek. | ☐ Evrak akışlarını (kalite kayıtları vb.) bir düzene sokmak. |
| ☐ Mâliyetin azalacağını düşünmek. | ☐ Çalışanlara motivasyon sağlamak. |
| ☐ Kârın artacağını düşünmek. | ☐ Kalitede süreklilik sağlamak. |
| ☐ Hata, fire ve ikinci kalite ürünü azaltmak. | ☐ Daha iyi rekabet ortamı yaratmak. |
| ☐ İş kazalarını azaltmak. | ☐ Kalite kontrol mâliyetlerini azaltmak. |
| ☐ İş gücünden tasarruf sağlamak. | ☐ Süreçleri, görev ve sorumlulukları daha net anlamak. |
| ☐ Verimi artırmak. | ☐ Bir Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışı oluşturmak. |
| ☐ Stokları azaltmak. | ☐ Takım çalışması için gerekli alt yapıyı oluşturmak. |
| ☐ Üretim sürecine bir belirlilik kazandırmak. | |
| ☐ Firma reklamını yapmak ve imajını güçlendirmek. | |

- | | |
|---|---|
| ☐ Tam Zamanında Üretim, Hücresel İmalat, Reengineering (Değişim Mühendisliği) ve benzeri modern yönetim teknikleriyle entegrasyon. | ☐ Diğer (Lütfen belirtiniz.....
.....
.....) |
|---|---|

34. ISO 9000 belgesi aldıktan sonra sisteminizde görülen gelişmeler nelerdir? Lütfen her boşluğu, ilgili maddenin gerçekleşme derecesine göre, 5 : Çok fazla , 4: Fazla, 3: Orta derecede , 2: Az miktarda, 1: Hiç olmak üzere numaralandırarak doldurun.

- | | |
|---|---|
| ☐ Müşteri memnuniyeti arttı.
☐ İhracat olanakları gelişti.
☐ Pazar payı arttı.
☐ Kalite düzeyi yükseldi.
☐ Mâliyet azaldı.
☐ Kâr arttı.
☐ Hata, fire ve ikinci kalite ürün azaldı.
☐ İş kazaları azaldı.
☐ İş gücünden tasarruf sağlandı.
☐ Verim arttı.
☐ Stoklar azaldı.
☐ Üretim süreci bir belirlilik kazandı.
☐ Belirli bir dokümantasyon metodu oluştu.
☐ Firma reklamı oldu ve imajı güçlendi.
☐ Firma kültürü gelişti.
☐ İletişim arttı.
☐ TKY daha iyi anlaşıldı. | ☐ Dokümanite edilmiş prosedürlerden dolayı çalışanlar kendilerini daha rahat ve mutlu hissettiler.
☐ Evrak akışları (kalite kayıtları vb.) düzene girdi.
☐ Çalışanlara motivasyon sağlandı.
☐ Kalitede süreklilik sağlandı.
☐ Daha iyi rekabet ortamı yaratıldı.
☐ Kalite kontrol mâliyetlerini azaldı.
☐ Süreçler, görev ve sorumluluklar daha net anlaşıldı.
☐ Takım çalışması için gerekli alt yapı oluştu.
☐ Tam Zamanında Üretim, Hücresel İmalat, Reengineering (Değişim Mühendisliği) ve benzeri modern yönetim teknikleriyle entegrasyon sağlandı.
☐ Diğer (Lütfen belirtiniz
.....
.....) |
|---|---|

35. ISO 9000 belgesini alma çalışmaları sırasında firma olarak karşılaştığınız zorluklar nelerdi?

- | | |
|---|--|
| ☐ Standartların ne gerektirdiğini anlamak.
☐ Dokümantasyonu kontrol altına almak.
☐ Firma içi diğer fonksiyonlarla işbirliği.
☐ Kültürde veya mevcut sistemlerdeki değişiklik.
☐ Proje süresinin yetersizliği.
☐ Üst yönetimi ISO 9000'e inandırmak.
☐ Direnç ya da kötü davranışlar.
☐ Çalışan eksikliğinden, niyet yetersizliğinden vb. meydana gelen yanlış başlangıçlar.
☐ Diğer (Lütfen belirtiniz
.....
.....) | |
|---|--|

36. Belgelendirmeden sonra, varsa konu ile ilgili yaşadığınız hayal kırıklıkları nelerdir?

- | | |
|--|--|
| ☐ Belgelendirilmemiş kuruluşların ihaleleri kazanmaları.
☐ Artan ve karmaşıklaşan evrak işleri.
☐ Ortaya çıkan yüksek masraf.
☐ Hala doldurulmayı bekleyen çok sayıda anket.
☐ Beklenildiği kadar yüksek pazar payı kazandırmaması.
☐ Diğer (Lütfen belirtiniz
.....
.....) | |
|--|--|

37. Kaliteden sorumlu Yönetim Temsilcisinin görev ünvanı nedir?

38. Belgelendirme öncesi konu ile ilgili danışmanlık hizmeti aldınız mı?

☐ Evet.

☐ Hayır.

39. Böyle bir hizmet aldıysanız hangi kuruluştan aldınız?

40. ISO 9000 almak için aktif olarak çalışmaya başlamanızdan belgelendirilmenize kadar geçen süre nedir?

☐ SÜRE < 1 yıl

☐ 2 yıl ≤ SÜRE < 2,5 yıl

☐ 1 yıl ≤ SÜRE < 1,5 yıl

☐ 2,5 yıl ≤ SÜRE

☐ 1,5 yıl ≤ SÜRE < 2 yıl

41. Danışmanlık hizmetinin kuruluşunuza yaklaşık mâliyeti nedir?

☐ Maliyet < 5.000 US\$

☐ 20.000US\$ ≤ Maliyet < 25.000US\$

☐ 5.000US\$ ≤ Maliyet < 10.000US\$

☐ 25.000US\$ ≤ Maliyet < 50.000US\$

☐ 10.000US\$ ≤ Maliyet < 15.000US\$

☐ 50.000US\$ ≤ Maliyet < 100.000US\$

☐ 15.000US\$ ≤ Maliyet < 20.000US\$

☐ 100.000US\$ ≤ Maliyet

42. Belgelendirme kuruluşunun belgelendirme sürecindeki performansı ve firmanıza yaklaşımı hakkındaki düşünceniz nedir?

☐ Çok iyi.

☐ Kötü.

☐ İyi.

☐ Son derece kötü.

☐ Orta derecede.

43. Belgelendirme kuruluşuna, belgelendirmenin geçerli olduğu 3 yıl içinde ödediğiniz / ödeyeceğiniz toplam ücret nedir? US\$

44. Belgeyi, süresi sona erdiğinde yine aynı kuruluştan mı alacaksınız?

☐ Evet

☐ Hayır

☐ Belki

45. Eğer belgelendirme kuruluşunun performansından memnun değilseniz, lütfen nedenini belirtiniz.

.....

46. Lütfen ISO 9000 projesiyle ilgili tecrübelerinizi ve öğrendiklerinizi belirtiniz.

.....

47. Eğer bu gün ISO 9000 belgesini aynı kuruluştan yeniden ve en baştan almaya karar verseydiniz, neleri farklı yapardınız?

.....

Ankete zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz!

EK B

Bu çalışma, İ.T.Ü. İşletme Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden Endüstri Yük. Müh. Ahmet Beşkese'nin Prof. Dr. Ataç Soysal'ın danışmanlığı altında yapmakta olduğu akademik araştırmanın bir bölümüdür. Bu araştırmanın konusu ve anket çalışması KalDer yöneticilerinin bilgisi dahilinde olup, erişilen sonuçlar hakkında KalDer'e de bilgi verilecektir. (Referans; A. Yarımka ve T. Çelebi ile 04/01/2001 tarihinde yapılan toplantı) Ankete cevap verenlerin isimleri kesinlikle gizli tutulacak, sadece anketlerin tümünün incelenmesiyle oluşacak sonuçlar, bilimsel amaçlar dahilinde yayınlanacaktır. Türkiye'nin gerçeklerini göz önüne alarak vereceğiniz ve kendi kişisel görüşünüzü yansıtan cevaplar, çalışmanın başarısı için çok önemlidir.

Yapılan anket çalışmasının amacı, Türkiye'nin kültürüne ve gerçeklerine odaklanmış, sadece Türkiye'deki işletmelerin kalite yarışında daha ileri gitmelerine yönelik bir "Ulusal Kalite Modeli" şekillendirilebilmesi için gerekli kriter ağırlıkları bilgisini toplamaktır. Bu nedenle, yapacağınız değerlendirmelerde, Ulusal Kalite Ödülü modeli içinde yer alan mevcut kriter ağırlıklarını değil, tamamen kendi deneyim ve tecrübelerinize dayanarak ve sadece Türkiye'nin gerçeklerini göz önüne alarak belirleyeceğiniz kriter ağırlıklarını göz önüne almanız son derece önemlidir.

Lütfen arka sayfada yer alan kriterleri, ülkemiz işletmeleri açısından sahip oldukları önem derecesine göre birbirleriyle kıyaslayınız. Bu kıyaslama sırasında, her satırda adı geçen 2 kriterden hangisinin size göre daha önemli olduğunu ve diğer kriterlere göre kaç misli önemli olduğunu belirtiniz. Bu noktada aşağıdaki ölçekten faydalanabilirsiniz:

- 1 Kriterler eşit önemde
- 3 1. Kriter 2. Kriter göre biraz daha önemli
- 5 1. Kriter 2. Kriter göre fazlaca önemli
- 7 1. Kriter 2. Kriter göre çok fazla önemli
- 9 1. Kriter 2. Kriter göre aşırı derecede önemli

2,4,6,8 değerleri ara değerler olup kıyaslama sırasında gerekli görüldüğü takdirde kullanılabilir.

Anketi Yanıtlayan Kişinin

Adı Soyadı :

Çalıştığı Kurum :

Görevi :

E-Mail :

Telefon No :

Cevaplarınızı 17/01/2001 Çarşamba günü saat 17:00'ye kadar tercihen beskese@itu.edu.tr adresine göndermenizi ya da (212) 240 72 60 numaralı faksa yollamanızı saygılarımla rica eder, katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Not: Daha ayrıntılı bilgi için, (212) 291 26 09 veya (543) 596 73 90 numaralarından Ahmet Beşkese ile görüşebilir ayrıca beskese@itu.edu.tr veya abeskese@hotmail.com adreslerine mesaj atabilirsiniz.

Kıyaslanacak Kriterler		Daha Önemli Kriter	Önem Oranı
1. Kriter	2. Kriter		
Liderlik	Çalışanların Yönetimi		
Liderlik	Strateji ve Planlama		
Liderlik	Kaynaklar		
Liderlik	Kalite Sistemi ve Süreçler		
Liderlik	Çalışanların Tatmini		
Liderlik	Müşterilerin Tatmini		
Liderlik	Toplum Üzerindeki Etki		
Liderlik	İş Sonuçları		
Çalışanların Yönetimi	Strateji ve Planlama		
Çalışanların Yönetimi	Kaynaklar		
Çalışanların Yönetimi	Kalite Sistemi ve Süreçler		
Çalışanların Yönetimi	Çalışanların Tatmini		
Çalışanların Yönetimi	Müşterilerin Tatmini		
Çalışanların Yönetimi	Toplum Üzerindeki Etki		
Çalışanların Yönetimi	İş Sonuçları		
Strateji ve Planlama	Kaynaklar		
Strateji ve Planlama	Kalite Sistemi ve Süreçler		
Strateji ve Planlama	Çalışanların Tatmini		
Strateji ve Planlama	Müşterilerin Tatmini		
Strateji ve Planlama	Toplum Üzerindeki Etki		
Strateji ve Planlama	İş Sonuçları		
Kaynaklar	Kalite Sistemi ve Süreçler		
Kaynaklar	Çalışanların Tatmini		
Kaynaklar	Müşterilerin Tatmini		
Kaynaklar	Toplum Üzerindeki Etki		
Kaynaklar	İş Sonuçları		
Kalite Sistemi ve Süreçler	Çalışanların Tatmini		
Kalite Sistemi ve Süreçler	Müşterilerin Tatmini		
Kalite Sistemi ve Süreçler	Toplum Üzerindeki Etki		
Kalite Sistemi ve Süreçler	İş Sonuçları		
Çalışanların Tatmini	Müşterilerin Tatmini		
Çalışanların Tatmini	Toplum Üzerindeki Etki		
Çalışanların Tatmini	İş Sonuçları		
Müşterilerin Tatmini	Toplum Üzerindeki Etki		
Müşterilerin Tatmini	İş Sonuçları		
Toplum Üzerindeki Etki	İş Sonuçları		

EK C. ÖZVEKTÖR HESAPLAMALARI

Anketler sonucunda elde edilen, her bir kriter için, tüm kriterlere göre göreceli önem dereceleri. Bu göreceli önem dereceleri belirlenirken, uzmanların anketlere verdikleri yanıtlarda yer alan iki bilgi beraber kullanılır ve o uzmanın görüşlerini ifade eden bir matris oluşturulur. Örneğin;

Bir uzman 1 numaralı kriter olan Liderliğin 2 numaralı kriter olan Çalışanların Yönetiminden 3 misli daha önemli olduğunu söylemiş olsun. Bu durumda, söz konusu uzmanın görüşlerini içeren matrise A matrisi, bu matrisin i. satır j. sütununda yer alan değere de a_{ij} denilirse, a_{12} değeri 3 olarak bulunur.

Eğer 2. kriter olan Çalışanların Yönetimi ile 3. kriter olan Strateji ve Planlama kriterleri karşılaştırılırken, 3. kriterin diğerinden 5 kat daha önemli olduğu söylenmişse, bu durumda a_{23} değeri $1/5$ 'dir.

Bu şekilde matrisin köşegeninin üstünde kalan kısım hesaplanır. Köşegenin altında kalan bölgenin yerine yazılması işleminde ise;

$$a_{ij} = 1/a_{ji} \quad (C.1)$$

eşitliği kullanılır.

Yapılan uygulamada, her bir uzman için bu matrisler bulunduktan sonra, özvektör hesaplamasının yapılabilmesi için, bu uzmanların grup kararını ifade eden tek bir matris oluşturulması gerekmektedir. Bu işlem, dikkate alınacak grup içindeki tüm uzmanların iki kriter arasında yapmış oldukları karşılaştırmaların geometrik ortalamalarının alınması ile yapılmaktadır, yani;

a_{ij}^k , k. uzmanın i numaralı kriterin j numaralı kritere göre göreceli önemini ve a_{ij}^g aynı kriterler için grup değerlendirmesini ifade etmek üzere ($k=1,2,3,...,gruptaki\ toplam\ eleman\ sayısı\ (tes)$; $i\ ve\ j = 1,2,...,9$);

$$a_{ij}^g = \sqrt[tes]{\prod_{k=1}^k a_{ij}^k} \quad (C.2)$$

şeklinde hesaplanır.

Örneğin; Şekil 7.7'deki Ulusal Kalite Ödülü için geliştirilen alternatif modelin kriter ağırlıklarının hesaplanmasını ilk adımdan sonuna kadar gösterelim. Burada öncelikle anketi cevaplandıran kişiler; sanayiden gelen uzmanlar, KalDer uzmanları ve akademisyenler olarak 3 alt gruba ayrılmıştır.

Birinci gruptaki 10 uzmanın Liderlik kriteri ile Çalışanların Yönetimi kriteri arasında yaptıkları görelî kıyaslama şu şekildedir:

1/3,1,5,3,7,1,1/3,1,4 ve 3.

Bu sayıların geometrik ortalaması 1,639'dur ve bu da Tablo 7.12'deki 1. satır 2. sütun elmanıdır.

Benzer şekilde 2. gruptaki 4 uzmanın aynı kriter çifti için değerlendirmeleri 5,3,5,4 olup bu sayıların geometrik ortalaması olan 4,162 Tablo 7.13'ün, 3. gruptaki 7 uzmanın değerlendirmesi 3,2,3,3,1,3 ve 3'ün geometrik ortalaması olan 2,420 de Tablo 7.14'ün 1. satır 2. sütun elemanıdır.

Bu üç tablo, değerlendirme sırasında eşit söz hakkına sahip 3 grubun görüşlerini ifade etmektedir. Bu durumda genel grup kararının oluşturulması için de yine yukarıdaki işleme benzer bir işlem yapılacak ve 3 grubun değer yargılarının geometrik ortalaması alınarak genel grup kararı oluşturulacaktır. Burada örneğin genel grup kararının 1. satır 2. sütun elemanı hesaplanırken; 1,639, 4,162 ve 2,420 sayılarının geometrik ortalaması alınacak ve sonuç olarak bulunan 2,546 sayısı Tablo 7.15'in 1. satır 2. sütun elemanı olacaktır.

Ortak bir A matrisi oluşturulduktan sonra bu matrisin özvektörü (w) çeşitli yöntemlerle bulunabilir. Burada ilk örnek olarak, Tablo 7.15'den hareketle, Şekil 7.7'deki ağırlıkların bulunması, her sütundaki elemanların toplamını bulup (Tablo C.1) o sütundaki her elemanı ilgili toplama bölerek normalize etmek (Tablo C.2) ve oluşan normalize matrisinin her satırındaki elemanların ortalamasını bulmak (Tablo C.3) yöntemiyle gösterilecektir:

Tablo C.1. Sütun Toplamlarını Bulma

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9
K1	1	2,546	2,434	2,479	2,035	2,001	0,71	5,067	1,08
K2	0,393	1	0,675	1,462	1,437	1,256	0,413	4,023	0,467
K3	0,411	1,481	1	1,552	1,634	1,021	0,416	3,706	0,531
K4	0,403	0,684	0,644	1	1,05	0,717	0,318	3,572	0,492
K5	0,491	0,696	0,612	0,952	1	0,826	0,382	3,947	0,521
K6	0,5	0,796	0,979	1,395	1,211	1	0,453	4,327	0,622
K7	1,408	2,421	2,404	3,145	2,618	2,208	1	6,245	1,388
K8	0,197	0,249	0,27	0,28	0,253	0,231	0,16	1	0,239
K9	0,926	2,141	1,883	2,033	1,919	1,608	0,72	4,184	1
Toplam	5,729	12,014	10,901	14,298	13,157	10,868	4,572	36,071	6,34

Tablo C.2. Hücreleri Normalize Edilmiş Matris

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9
K1	0,174551	0,211919	0,223282	0,173381	0,154671	0,184119	0,155293	0,140473	0,170347
K2	0,068598	0,083236	0,061921	0,102252	0,109219	0,115569	0,090332	0,11153	0,073659
K3	0,07174	0,123273	0,091735	0,108547	0,124192	0,093946	0,090989	0,102742	0,083754
K4	0,070344	0,056934	0,059077	0,06994	0,079805	0,065974	0,069554	0,099027	0,077603
K5	0,085704	0,057932	0,056142	0,066583	0,076005	0,076003	0,083552	0,109423	0,082177
K6	0,087275	0,066256	0,089808	0,097566	0,092042	0,092013	0,099081	0,119958	0,098107
K7	0,245767	0,201515	0,22053	0,219961	0,198982	0,203165	0,218723	0,173131	0,218927
K8	0,034386	0,020726	0,024768	0,019583	0,019229	0,021255	0,034996	0,027723	0,037697
K9	0,161634	0,178209	0,172736	0,142188	0,145854	0,147957	0,15748	0,115993	0,157729

Tablo C.3. Özvektör (w)

0,176448
0,090702
0,098991
0,072029
0,077058
0,093568
0,211189
0,026707
0,153309

Yukarıdaki hesaplama yöntemi, bilgisayar kullanmaksızın yapılan hesaplamalarda sık kullanılan ve tatminkar sonuçlar veren bir yöntemdir. Expert Choice programı, üstteki yöntemle çok yakın ama biraz daha kesin sonuçlar veren ve matris işlemlerine dayalı başka bir algoritma izler. Buna göre elde edilen sonuçlar bakımından üstteki yöntemle çok yakın ama biraz daha kesin sonuçlar veren ve matris işlemlerine dayalı başka bir algoritma izler. Buna göre değer yargılarını içeren A matrisinin yüksek kuvvetleri alınır. Elde edilen matriste her satırın toplamı bulunup bu toplamlar normalize edilir. Bunun sonucunda bir vektör elde edilir. Üst alma işlemleri yapılırken her defasında oluşan yeni matrisler için bu vektör hesaplanır ve bir önceki adımda bulunan vektörle karşılaştırılır. İki vektör arasında anlamlı bir fark kalmayana kadar bu işlem sürdürülür.

İşlem tamamlandığı anda elde edilen vektör, A matrisinin özvektörü olan w'dir.

Bu işlemi de Tablo 7.15'den hareketle Şekil 7.7'ye ulaşılması için izlersek;

Tablo C.4. A^2 matrisi, satır toplamları ve bu matris için hesaplanan vektör

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	Satır toplamı	Vektör
K1	8,997633	18,69442	16,496	23,03389	21,94517	17,61804	7,544507	63,89509	10,36245	188,587195	0,17815
K2	4,792655	9,001636	8,315581	11,44073	10,82805	8,814937	3,948568	33,40081	5,500819	96,043779	0,090728
K3	5,149799	10,087	8,999661	12,69348	12,14431	9,815477	4,29098	36,68323	5,910609	105,774299	0,09992
K4	3,820566	7,362012	6,730493	8,998854	8,503984	6,942743	3,124187	25,61564	4,368748	75,467231	0,07129
K5	4,101577	7,880208	7,275697	9,606578	8,997697	7,409084	3,338204	28,99008	4,677989	80,277111	0,075834
K6	4,938198	9,617773	8,78034	11,7663	11,12209	9,000273	4,043384	33,21217	5,655769	98,136303	0,092705
K7	10,92792	22,24468	19,95823	27,19384	25,72809	20,8206	8,998587	75,20184	12,48102	223,554807	0,211182
K8	1,401984	2,849975	2,583555	3,383629	3,15715	2,591941	1,137436	8,99801	1,585748	27,689428	0,026157
K9	7,870862	16,21942	14,38353	19,92008	18,9013	15,27958	6,542437	54,94207	8,999347	163,058627	0,154034
								Genel toplam:		1058,58878	

Tablo C.5. A^4 matrisi, satır toplamları ve bu matris için hesaplanan vektör

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	Satır toplamı	Vektör
K1	774,1051	1532,829	1386,427	1883,698	1781,192	1447,333	637,3012	5283,527	885,2456	15611,65788	0,177434
K2	394,0131	781,0829	706,1528	959,5949	907,4056	737,2349	324,4267	2889,713	450,5718	7950,195546	0,090358
K3	432,645	857,2638	775,226	1053,191	995,8437	809,1604	356,1904	2952,517	484,7409	8726,77793	0,099184
K4	312,3048	618,9779	559,5851	760,6849	719,3834	584,4339	257,1801	2132,989	357,1595	6302,699052	0,071633
K5	333,4739	660,9385	597,4837	812,3362	768,27	624,122	274,6305	2278,085	381,3802	6730,720489	0,076498
K6	406,0254	804,6191	727,4516	988,8578	935,1637	759,752	334,3524	2773,018	464,3411	8193,581543	0,093124
K7	921,9593	1825,964	1651,296	2244,185	2122,226	1724,308	759,1189	6294,962	1054,368	18598,38571	0,21138
K8	115,7805	229,3073	207,3362	281,9344	266,656	216,6268	95,35173	791,1398	132,422	2336,554745	0,026556
K9	671,066	1328,861	1201,874	1633,14	1544,323	1254,816	552,4998	4580,982	767,4294	13534,99167	0,153832
								Genel toplam:		87985,56457	

Tablo C.6. A^8 matrisi, satır toplamları ve bu matris için hesaplanan vektör

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	Satır toplamı	Vektör
K1	5366301	10631758	9613426	13065841	12355909	10038753	4418678	36642510	6136962	108270138,8	0,177443
K2	2732784	5414215	4895630	6653770	6292238	5112227	2250208	18660169	3125243	55136483,98	0,090363
K3	2999869	5943364	5374096	7304065	6907199	5611862	2470129	20483889	3430683	60525155,83	0,099194
K4	2166246	4291784	3880708	5274365	4987783	4052402	1783714	14791697	2477343	43706041,86	0,071629
K5	2313252	4583034	4144061	5632295	5326264	4327407	1904760	15795493	2645461	46872027,58	0,07649
K6	2816146	5579371	5044968	6856738	6484178	5268172	2318849	19229385	3220576	56818383,59	0,093119
K7	6392523	12664917	11451845	15564481	14718787	11958509	5263682	43649825	7310561	128975130,2	0,211376
K8	802980,6	1590871	1438495	1955093	1848863	1502138	661184,1	5482963	918297,8	16200885,18	0,026551
K9	4652332	9217237	8334391	11327474	10711996	8703130	3830788	31767345	5320459	93865151,73	0,153835
								Genel toplam:		610169398,7	

Tablo C.7. A^{16} matrisi, satır toplamları ve bu matris için hesaplanan vektör

	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	Satır toplamı	Vektör
K1	2,58E+14	5,11E+14	4,62E+14	6,28E+14	5,94E+14	4,83E+14	2,12E+14	1,78E+15	2,95E+14	5,20677E+15	0,177443
K2	1,31E+14	2,6E+14	2,35E+14	3,2E+14	3,03E+14	2,46E+14	1,08E+14	8,97E+14	1,5E+14	2,65154E+15	0,090363
K3	1,44E+14	2,86E+14	2,58E+14	3,51E+14	3,32E+14	2,7E+14	1,19E+14	9,85E+14	1,65E+14	2,91069E+15	0,099194
K4	1,04E+14	2,06E+14	1,87E+14	2,54E+14	2,4E+14	1,95E+14	8,58E+13	7,11E+14	1,19E+14	2,10185E+15	0,071629
K5	1,11E+14	2,2E+14	1,99E+14	2,71E+14	2,56E+14	2,08E+14	9,16E+13	7,6E+14	1,27E+14	2,24448E+15	0,07649
K6	1,35E+14	2,68E+14	2,43E+14	3,3E+14	3,12E+14	2,53E+14	1,12E+14	9,25E+14	1,55E+14	2,73243E+15	0,093119
K7	3,07E+14	6,09E+14	5,51E+14	7,49E+14	7,08E+14	5,75E+14	2,53E+14	2,1E+15	3,52E+14	6,20248E+15	0,211376
K8	3,86E+13	7,65E+13	6,92E+13	9,4E+13	8,89E+13	7,22E+13	3,18E+13	2,64E+14	4,42E+13	7,79109E+14	0,026551
K9	2,24E+14	4,43E+14	4,01E+14	5,45E+14	5,15E+14	4,19E+14	1,84E+14	1,53E+15	2,56E+14	4,51402E+15	0,153835
								Genel toplam:		2,93434E+16	

A^8 ve A^{16} matrislerinden elde edilen vektörler, milyonda 1 hassasiyet düzeyinde birbirleri ile aynı olduklarına göre, bu vektörler A matrisinin özvektörüdür. Bu özvektör Tablo C.8'de yer almaktadır. Şekil 7.7'de yer alan değerler ile bu değerler arasındaki küçük farklılıklar, hesaplama hassasiyetinden kaynaklanmaktadır.

Tablo C.8. A matrisinin özvektörü (w)

0,177443
0,090363
0,099194
0,071629
0,07649
0,093119
0,211376
0,026551
0,153835

Son olarak, tam olarak tutarlı bir değerlendirmenin yapıldığı ne kadar uzaklaşıldığının bulunması gerekir. Bu değerlendirmenin ölçüsü, tutarlılık indeksi ve tutarlılık oranıdır.

$$A.w = \lambda_{\max}.w \quad (C.3)$$

eşitliğinden bulunan $\lambda_{\max}$, en büyük özdeğeri ve n, matris boyutunu göstermek üzere

$$\text{Tutarlılık indeksi} = (\lambda_{\max} - n) / (n - 1) \quad (C.4)$$

eşitliği ile bulunur. Bulunan indeks rassal sayılardan oluşturulan bir matrisin tutarlılık indeksine bölünürse tutarlılık oranı bulunur. Bu oranın % 10'dan küçük olması uzman(lar)ın yargısının tutarlı olduğunu gösterir.

$$\text{Uygulamada } A.w = b = \begin{bmatrix} 1,619 \\ 0,825 \\ 0,905 \\ 0,654 \\ 0,698 \\ 0,850 \\ 1,929 \\ 0,242 \\ 1,404 \end{bmatrix} \text{ olarak bulunmuş ve}$$

b vektörünün her satırındaki elemanları w vektöründekilere bölünüp bulunan değerlerin ortalaması alınınca $\lambda_{\max} = 9,125516$ olarak bulunmuştur.

Bu durumda tutarlılık indeksi, $(9,125516-9)/(9-1)$ işlemi ile 0,015689 olarak bulunur.

9 için rassal tutarlılık indeksi 1,45 olduğundan (Saaty, 1994) uygulamada kullanılan matrisin tutarlık oranı $0,015689/1,45 = \% 1,082$ olarak bulunur ve bu oran % 10'dan küçüktür. Böylece kriterler için kullanılan ikili karşılaştırmalar matrisinin tutarlı olduğu bulunmuş olur.

EK D. EXPERT CHOICE PROGRAMI

Expert Choice (EC), Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP)'ye dayalı bir grup karar destek yazılımıdır. Bu yazılım, bir uzman grubunun deneyimini ve fikirlerini, sağlıklı kararlar alınabilmesi amacıyla birleştirmeyi sağlar. EC;

- Amaçların tanımlanmasını kolaylaştırır,
- Tüm alternatif çözümlerin açıklanmasını sağlar,
- Amaçlar ve alternatifler arasındaki kıyaslamaların sayısal bir şekilde ortaya konulmasını sağlar,
- Sonuç olarak da grup tarafından tam olarak anlaşılmış ve kabul gören bir çözüme ulaştırır.

EC, kullanıcının karar verme stiline ve mevcut duruma kolayca uyabilen esnek bir yapıya sahip olduğu için, dünyanın en çok kullanılan karar destek araçlarından birisidir. Kaynak tahsisi, tedarikçi seçimi, stratejik planlama, insan kaynakları yönetimi, teknoloji portföyü yönetimi, üretim yönetimi, fayda-maliyet analizi gibi pek çok konuda gerek özel sektörde, gerekse kamu sektöründe binlerce uygulaması vardır. (Expert Choice Inc., 2001)

EC, karar verme işleminde kullanılacak amaçlar ve seçeneklerin önceliklerinin belirlenmesi için karar vericileri bir dizi ikili karşılaştırma yaparak yönlendirir. Bu yöntemin büyük bir üstünlüğü de, her çeşit nitel ve nicel kriteri, aynı anda karar sürecine dahil edebilmesidir.

ÖZGEÇMİŞ

1970 yılında İstanbul'da doğdu. 1992 yılında İ.T.Ü. İşletme Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nü bitirdi. Aynı yıl, hem mezun olduğu bölümde Araştırma Görevliliği'ne hem de İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü Mühendislik Yönetimi programında yüksek lisans eğitime başladı. 1995 yılında "Yüksek Mühendis" unvanını aldıktan sonra, yine aynı programda doktora çalışmalarına başladı. 1999 yazında "Honorary Associate" olarak davet edildiği A.B.D.'ndeki University of Wisconsin-Madison'a bağlı "Center for Quality and productivity Improvement"da doktora tezi ile ilgili çalışmalar yürüttü. 1999 Ekim 2000 Temmuz tarihleri arasında da İngiltere'deki Brunel University'de "Kalite Yönetimi ve Kalite Ödülleri" konusundaki araştırmalarını sürdürdü. Şu ana kadar özellikle Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 konularında ulusal ve uluslararası yayınları bulunmaktadır. İyi derecede İngilizce bilmektedir.

