

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME EĞİTİMİ ANA BİLİM DALI
BANKACILIK EĞİTİMİ BİLİM DALI

BANKALARDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE BUNA YÖNELİK BİR
UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Şeyma YILMAZ

Ankara

Şubat, 2012

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME EĞİTİMİ ANA BİLİM DALI
BANKACILIK EĞİTİMİ BİLİM DALI

BANKALARDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE BUNA YÖNELİK BİR
UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Şeyma YILMAZ

Danışman: Doç. Dr. Mustafa İsmail KAYA

Ankara
Şubat, 2012

JÜRİ ONAY SAYFASI

Şeyma YILMAZ ‘ın “Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi ve Buna Yönelik Bir Uygulama” başlıklı tezi 30.03.2012 tarihinde, jürimiz tarafından İşletme Eğitimi Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi Olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

İmza

Başkan	:	Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ	
Üye (Tez Danışmanı):		Doç. Dr. Mustafa İ. KAYA	
Üye	:	Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ	
Üye	:	Doç. Dr. Mehmet ARSLAN	

ÖNSÖZ

Bu araştırmada, bankalarda toplam kalite yönetimine ilişkin banka yöneticileri ve personellerinin görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Toplam kalite yönetimi, üzerinde birçok çalışmanın yapıldığı bir konudur. Ancak, bankalarda toplam kalite yönetimi alanında, yeteri kadar çalışma yapılmadığı görülmüştür. Çalışmanın, bu alanda duyulacak ihtiyaçlara bir nebze de olsa cevap verebilmesi amaçlanmıştır.

Çalışmam boyunca, içtenliği ve hoşgörüsü hiç eksilmeyen ve akademik anlamda olduğu gibi kişisel anlamda da karşılaştığım zorlukları aşmamda bana yardımcı olan değerli hocam ve tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Mustafa İ. KAYA' ya en içten duygularıyla teşekkürlerimi sunuyorum.

Çalışmamın istatistik aşamasında beni aydınlatan, bütün içtenliği ile desteğini esirgemeyen ve tüm sorularımı sabırla yanıtlayan Sayın Dr. Türker KURT' a teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

Yüksek lisans eğitimim boyunca manevi desteklerini esirgemeyen değerli arkadaşlarım sevgili Işın TEĞMEN' e ve Şeyma YÜKSEL' e ne kadar teşekkür etsem azdır.

Çalışmamın anket aşamasında ve diğer araştırmalarımda beni destekleyen ve her türlü konuda desteğini esirgemeyen sevgili Fatih SOYSAL' a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Sözlerle ifade edilemeyecek fedakârlıklar yaparak beni yetiştirip bu günlere getiren sevgili annem Zeynep DOĞAN' a ve babam Behzat DOĞAN' a, destekleriyle beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan dayım Mahmut Duman'a ablama ve sevgili eşine teşekkürlerimi sunuyorum.

Ankara, Şubat, 2012

Şeyma Yılmaz

ÖZET

BANKALARDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE BUNA YÖNELİK BİR UYGULAMA

YILMAZ, Şeyma

Yüksek Lisans, Bankacılık Eğitimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mustafa İ. KAYA

Şubat-2012, 149 Sayfa

Bu araştırmanın amacı, bankalarda toplam kalite yönetimine ilişkin banka yöneticileri ve personelinin görüşlerinin belirlenmesidir. Bu amaca yönelik olarak, öncelikle banka çalışanlarının bankalarda toplam kalite yönetiminin uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri ortaya konmuş, daha sonra bu görüşler cinsiyet, hizmet süresi, yaş, görev türü ve bankanın bulunduğu yerleşim birimi bağımsız değişkenlerine göre karşılaştırmalı olarak incelenmiştir.

Araştırma, tarama modelinin kullanıldığı betimsel bir çalışmadır. Araştırmanın örneklemi, Gaziantep il merkezi ve ilçelerinden random (seçkisiz) yöntemiyle belirlenen 32 bankada yönetici ve personel olarak görev yapan 274 katılımcıdan oluşmaktadır. Araştırmada, bankalardaki toplam kalite yönetimi uygulama düzeyine ilişkin yönetici ve personel görüşlerini belirlemeye yönelik olarak “Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi” adlı bir anket geliştirilmiştir. Anket beşli Likert tipi 29 madde 6 alt boyuttan oluşmaktadır.

Araştırma verilerinin analizinde frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerinden yararlanılmış, ayrıca alt problemin türüne göre Bağımsız Örneklemeler İçin t-Testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), Kruskal Wallis H Testi gibi istatistik tekniklerinden yararlanılmıştır.

Araştırma sonucunda banka çalışanlarının bankalarda toplam kalite yönetiminin yüksek düzeyde uygulandığı görüşünde oldukları ortaya çıkmıştır. Buna ilave olarak cinsiyete göre yapılan karşılaştırmalarda anlamlı farklılık olduğu ve kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre görüşlerinin daha olumlu olduğu, katılımcıların yaşlarına göre yapılan karşılaştırmada ise genç personelin, yaşları daha büyük olan personele göre daha pozitif düşündüğü, eğitim düzeylerine göre bazı alt boyutlarda değişkenlik gösterdiği, kıdem düzeylerine göre ise genel olarak üst kıdem grubundakilerin görüşlerinin alt kıdem grubundakilere göre daha olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bankanın bulunduğu yerleşim yerine göre katılımcıların görüşleri anlamlı düzeyde farklılaşmamışken, farklı bankalar arasında toplam kalite yönetiminin uygulanma düzeyine ilişkin katılımcıların görüşleri anlamlı düzeyde farklılaşmıştır.

ABSTRACT

TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN THE BANKS AN AN IMPLEMENTATION FOR THIS

YILMAZ, Şeyma

Postgraduate of Banking Education Science

Thesis Advisor: Assoc. Prof. Dr. Mustafa İ. KAYA

February- 2012, 149 Pages

This study aims to determine opinions of the bank managers and employees about total quality management in the banks. In parallel with this aim, at first, opinions of the bank employees about the implementation level of total quality management in the banks have been determined and then, these opinions have been analysed comparatively according to independent variables of gender, professional time, age, task type and settlement unit of the bank.

This study is a descriptive research using the screening model. Sampling space of this study consisted of 274 participants working in 32 banks designated randomly from Gaziantep City Centrum and counties. In the study, a questionnaire called as “Total Quality Management in the Banks” has been developed in order to determine opinions of bank managers and employees about the implementation levels of total quality management in the banks. This questionnaire consisted of Likert Type quinary 29 questions and 6 sub-dimensions.

Frequency, percentage, arithmetic mean and standard deviation values have been used in the analysis of the research data, furthermore, some statistical techniques such as t-Test for independent samplings, Single Direction Variance analysis (ANOVA) and Kruskal Wallis H-Test have been used according to the problem type.

As a result of the study, it has been found that bank employees are of the opinion that total quality management is implemented at a high-level in the banks. Additionally, it has been concluded that (i) there is a significant difference in the comparisons made according to gender and female participants have more positive opinions than male participants, (ii) young employees think more positive than older employees in the comparison made according to ages, (iii) there exists variability in some sub-dimensions according to education levels, (iv) members of high-seniority group have more positive opinions than members of low-seniority group according to the seniority levels. While

the participants' opinions have not differentiated at a significant level according to the settlement unit of the bank, there was a significant difference in the participant's opinions about the implementation levels between the different banks.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ONAY SAYFASI.....	i
ÖNSÖZ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
KISALTMALAR LİSTESİ	xv
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ	1
Problem Durumu	1
Araştırmanın Amacı	2
Araştırmanın Önemi	4
Sınırlılıklar	5
Tanımlar	5
BÖLÜM II	7
KAVRAMSAL ÇERÇEVE	7
KALİTE, HİZMET KALİTESİ VE BANKALARDA HİZMET KALİTESİ.....	7
1. Kalite	7
1.1. Kalite Kavramı.....	8
1.2. Kalite Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	9
1.2.1. Taylor'un Yaklaşımı.....	11
1.2.2. Fayol' un Yaklaşımı	13
1.3. Kalitenin Önemi.....	14
1.4. Kaliteyi Oluşturan Temel Özellikler.....	15
1.4.1. Dizayn (Tasarım) Kalitesi	16

1.4.2.	Uygunluk Kalitesi.....	17
1.4.3.	Performans Kalitesi	19
2.	Hizmet Kalitesi.....	20
2.1.	Hizmet Kavramının Tanımlanması.....	21
2.2.	Hizmetlerin Kalitesinin Özellikleri.....	22
2.3.	Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi.....	25
2.4.	Hizmet Kalitesinin Boyutları	28
3.	Banka ve Bankacılıkla İlgili Temel Bilgiler	31
3.1.	Banka İşletmelerinin Tanımlanması ve Özellikleri	31
3.2.	Bankanın İşlevleri	33
3.3.	Bankacılık Sisteminde Yer Alan Banka Türleri.	34
4.	Bir Hizmet Türü Olarak Bankacılık ve Bankacılık Hizmetlerinde Kalite Anlayışı.....	35
4.1.	Hizmet İşletmeleri ve Banka.....	35
4.1.1.	Hizmet İşletmelerinin Tanımı.....	37
4.1.2.	Hizmet İşletmelerinin Özellikleri	37
4.2.	Banka İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Önemi	39
4.3.	Bankalarda Kalitenin Özellikleri	40
	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	43
1.	Toplam Kalite Yönetimi ve Temel Özellikleri.....	43
1.1.	Toplam Kalite Yönetiminin Genel Tanımı	45
1.2.	Toplam Kalite Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	47
1.3.	Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri	50
1.4.	Toplam Kalite Yönetiminin Yararları.....	52
1.5.	Toplam Kalite Yönetiminin Amaçları	53

1.6. Toplam Kalite Yönetiminin Önemi	54
2. Toplam Kalite Yönetiminin Temel Özellikleri	55
2.1. Müşteri Odaklılık	57
2.2. Tedarikçilerle İşbirliği	59
2.3. Çalışanların Katılımı	60
2.4. Üst Yönetimin Liderliği	62
2.5. Takım Çalışması	66
2.6. Sürekli Gelişme ve İyileştirme	67
2.7. Çalışanların Eğitimi	72
2.8. Kurum Kültürü	75
2.9. Sürekli Ölçme ve Değerlendirme	76
3. Toplam Kalite Yönetiminde Kalite Kontrol	78
4. Kalite Çemberleri	79
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE BANKALAR	81
1. Toplam kalite yönetiminin bankalardaki yeri ve önemi	81
1.1. Banka işletmelerinde hizmet kalitesinin önemi	82
1.2. Bankalarda kalitenin boyutları	84
1.3. Bankalarda Kalitenin Tarihi Gelişimi	87
2. Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi	89
BÖLÜM III	95
YÖNTEM	95
Araştırma Modeli	95
Evren ve Örneklem	96
Veri Toplama Aracı	99
Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları	101

Verilerin Toplanması.....	104
Verilerin Analizi.....	104
BÖLÜM VI.....	106
BULGULAR VE YORUMLAR.....	106
1. Katılımcıların Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi Hakkında Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar:	106
1.1. Katılımcıların Çalışanların Eğitimi Boyutunda Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	106
1.2. Katılımcıların Müşteri Odaklılık Boyutunda Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	108
1.3. Katılımcıların Sürekli İyileştirme Boyutuna Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	110
1.4. Katılımcıların Katılımcı Karar Verme Boyutunda Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	111
1.5. Katılımcıların Liderlik Durumu Boyutunda Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	112
1.6. Katılımcıların Ekip Çalışması Boyutunda Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	113
2. Katılımcıların Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi Hakkında Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular ve Yorumlar:.....	114
3. Katılımcıların Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi Hakkında Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular ve Yorumlar:	117
4. Katılımcıların Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi Hakkında Görüşlerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular ve Yorumlar:	119
5. Katılımcıların Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi Hakkında Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular ve Yorumlar:	123

6. Katılımcıların Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi Hakkında Görüşlerinin Bankanın Bulunduğu Yerleşim Birimine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular ve Yorumlar:	127
7. Katılımcıların Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi Hakkında Görüşlerinin Görev Türüne Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular ve Yorumlar:	129
BÖLÜM V	136
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	136
KAYNAKÇA.....	140
EK 1	148

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No:

Şekil 1- Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç	
ISO 9000 Güvence Sistemi	18
Şekil 2- Toplam Kalite Yönetiminin İlkelerine Ek Olarak Eklenebilecek İlkeler.....	51
Şekil 3- Toplam Kalite Yönetiminde Değişim Süreci	56
Şekil 4- Toplam Kalite Yönetiminin Rekabet Gücüne Etkisi.....	70
Şekil 5- Kaizende Gelişme Yaklaşımı.....	71

TABLolar LİSTESİ

Sayfa No:

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Banka personelinin Cinsiyet, Eğitim Düzeyi, Kıdem, Görev Türü ve Bankanın bulunduğu yerleşim birimi değişkenlerine Göre Dağılımı.....	98
Tablo 2: Araştırma Örneklemindeki Bankalarda Dağıtılan ve Geri Dönen Anket Sayısı.....	99
Tablo 3: Veri Toplama Aracında Yer Alan Alt Boyutlar, Cronbach Alpha Değerleri ve Madde Toplam Korelasyonları.....	102
Tablo 4: Çalışanların Eğitimi Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Dağılım.....	107
Tablo 5: Müşteri Odaklılık Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Dağılım.....	108
Tablo 6: Sürekli İyileştirme Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Dağılım.....	110
Tablo 7: Katılımcıların Katılımcı Karar Verme Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Dağılım.....	111
Tablo 8: Liderlik Durumu Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Dağılım.....	112
Tablo 9: Ekip Çalışması Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Dağılım.....	113
Tablo 10: Katılımcıların Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi Hakkında Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t-Testi Sonuçları.....	114

Tablo 11: Katılımcıların Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi Hakkında Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	117
Tablo 12: Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Betimsel Veriler.....	118
Tablo 13: Katılımcıların Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi Hakkında Görüşlerinin Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	120
Tablo 14: Katılımcıların Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi Hakkında Görüşlerinin Kıdeme Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	123
Tablo 15: Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Betimsel Veriler.....	124
Tablo 16: Katılımcıların Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi Hakkında Görüşlerinin Bankanın Bulunduğu Yerleşim Birimine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t-Testi Sonuçları.....	128
Tablo 17: Katılımcıların Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi Hakkında Görüşlerinin Görev Türüne Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t-Testi Sonuçları.....	129
Tablo 18: Katılımcıların Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi Hakkında Görüşlerinin Banka Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	132
Tablo 18 (Devamı): Katılımcıların Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi Hakkında Görüşlerinin Banka Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	133

KISALTMALAR LİSTESİ

TKY: Toplam Kalite Yönetimi

TBB: Türkiye Bankalar Birliği

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

TK: Toplam Kalite

TKYL: Toplam Kalite Liderliği

SGK: Strateji Geliştirme Başkanlığı

ATM: Asynchronous Transfer Mode (Otomatik Para Çekme Makineleri)

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın konusunu meydana getiren problem durumu açıklanarak; alt problemler, araştırmanın amacı ve önemi belirtilmiş ve araştırmada yer alan kavramların tanımları yapılmıştır.

Problem Durumu

Teknolojinin baş döndürücü bir şekilde değişmesi ve ülkeler arasındaki iletişimin artması ile birlikte işletmeler arasında kıyasıya rekabet başlamıştır. Bu sebeple işletmeler rekabet avantajı sağlayabilmek amacıyla üretim süreçlerinde, ürünlerinde, yönetim yaklaşımlarında çeşitli değişimleri yapma gereği duymuşlardır. Bu değişimleri yapma gereği duyması gereken işletmelerden biri de elbette bankalardır.

İşletmeler arasındaki kıyasıya rekabet yarışının başlamasıyla önemli olan faktör kazanç sağlamak olduğundan insan unsuru ihmal edilebilmektedir. Yapılacak olan iyileştirmelerin ve gelişmelerin ilk olarak personele öğretilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde yapılacak olan kalite çalışmaları sadece yönetim düzeyinde kalmakta çalışanlara kaliteli üretimin mal edilmemesi kaliteyi değil kalitesizliği ortaya çıkarmaktadır.

Bankaların her geçen gün sayılarının artması ve hatta en fazla şube açma yarışına girmesi nedeniyle, bankalar sektörleri içerisinde bir numara olmak için çaba göstermektedir. Ancak, günümüzde yeteri kadar iyi olmak rekabette üstünlük sağlamaya yetmemektedir. Müşteri beklentileri hızla yükselirken bunu karşılamak için müşteriye kulak vermek, sürekli öğrenme ve gelişme sağlayarak müşterinin istek ve beklentilerini

tatmin etmek gerekiyor. Teknoloji iş süreçlerine uygulandığında ilerleme kaydedilebilir. Ancak asıl olan insanın iş sürecine kattığı değerdir ve bu katkı gerçek farkı yaratır. (Akın, Çetin, Erol, 1998; 3).

Günümüzde ekonominin bu denli gelişmesine rağmen hala kişiler nakdi paralarını ellerinde saklamayı yeğlemektedirler. Bu durum güven eksikliğinden olabileceği gibi yeteri kadar bilgi sahibi olunmamasından da kaynaklanabilir. Bu nedenle bankalar yapacakları çalışmalarla kendilerini ispatlamalı ve halkın bankalar olan güvenini arttırarak yatırımlarını bankaya yapmalarını sağlamalıdır. Gelişen bu ekonomik sistemde zaman zaman müşterinin önemi, işletmenin faaliyetlerinin uzun yıllar sürmesi için sürekli gelişmeye ihtiyaç duyduğu, hizmet içi eğitimlerin banka için ne denli önemli olduğu unutulmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, bankalarda toplam kalite yönetimine ilişkin banka yöneticileri ve personelinin görüşlerinin belirlenmesidir.

Araştırmanın problem cümlesi şu şekilde belirlenmiştir:

Banka yöneticileri ve personelinin bankalarda toplam kalite yönetimine ilişkin görüşleri nasıldır?

Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki alt problemlere yanıt aranmıştır:

1. Bankacıların bankalarda toplam kalite yönetimine ilişkin görüşleri,
 - a. Çalışanların eğitimi,
 - b. Müşteri odaklılık,
 - c. Sürekli iyileştirme,
 - d. Katılımcı karar verme,
 - e. Liderlik durumu,
 - f. Ekip çalışması
 Boyutlarında nasıldır?

2. Bankacıların bankalarda toplam kalite yönetimine ilişkin görüşleri,

- a. Çalışanların eğitimi,
- b. Müşteri odaklılık,
- c. Sürekli iyileştirme,
- d. Katılımcı karar verme,
- e. Liderlik durumu,
- f. Ekip çalışması

Boyutlarında yaş değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?

3. Bankacıların bankalarda toplam kalite yönetimine ilişkin görüşleri,

- a. Çalışanların eğitimi,
- b. Müşteri odaklılık,
- c. Sürekli iyileştirme,
- d. Katılımcı karar verme,
- e. Liderlik durumu,
- f. Ekip çalışması

Boyutlarında eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?

4. Bankacıların bankalarda toplam kalite yönetimine ilişkin görüşleri,

- a. Çalışanların eğitimi,
- b. Müşteri odaklılık,
- c. Sürekli iyileştirme,
- d. Katılımcı karar verme,
- e. Liderlik durumu,
- f. Ekip çalışması

Boyutlarında kıdem düzeyi değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?

5. Bankacıların bankalarda toplam kalite yönetimine ilişkin görüşleri,

- a. Çalışanların eğitimi,
- b. Müşteri odaklılık,
- c. Sürekli iyileştirme,
- d. Katılımcı karar verme,
- e. Liderlik durumu,
- f. Ekip çalışması

Boyutlarında bankanın bulunduğu yerleşim birimi değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?

6. Bankacıların bankalarda toplam kalite yönetimine ilişkin görüşleri,

- a. Çalışanların eğitimi,
- b. Müşteri odaklılık,
- c. Sürekli iyileştirme,
- d. Katılımcı karar verme,
- e. Liderlik durumu,
- f. Ekip çalışması

Boyutlarında görev türü değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?

7. Bankacıların bankalarda toplam kalite yönetimine ilişkin görüşleri,

- a. Çalışanların eğitimi,
- b. Müşteri odaklılık,
- c. Sürekli iyileştirme,
- d. Katılımcı karar verme,
- e. Liderlik durumu,
- f. Ekip çalışması

Boyutlarında görev yaptıkları bankaya göre farklılaşmakta mıdır?

Araştırmanın Önemi

Hizmet kalitesi, firmalar tarafından rekabet avantajı sağlamak için kullanılmakta ve bir firmanın ve onun sunduğu hizmetlerin görece olarak tüketicilerde bıraktığı genel izlenim diye tanımlanabilmektedir. Hizmet firmalarının müşterilerinin zihninde olumlu izlenim bırakması, pazar payını artırması ve şiddetli rekabette faaliyetlerini sürdürmesi ancak yüksek hizmet kalitesi seviyesi ile mümkün olabilmektedir. Bu amaçla hizmet kalitesinin ve hizmet performansının sürekli olarak firmalar tarafından ölçülmesi ve değerlendirilmesini gerektirmektedir (Ustasüleyman, 2009: 33).

Hizmet kalitesinin ölçülmesi, değerlendirilmesi ve bu sistemin devamlılığının sağlanarak kaliteyi arttırabilmesi için “Toplam Kalite Yönetimi” önemli bir yönetim

anlayışıdır. Bu anlayışın işletmelere uygulanması ile kaliteden taviz verilmeden, işletmenin rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olur.

Toplam kalite yönetimi birçok sektörün dikkatini çekmiş ve bu sektörler bu yönetim anlayışını kendi bünyelerinde hayata geçirmişlerdir. Ancak bankacılık sektöründe Türkiye’ de bu alanla ilgili yeteri kadar akademik çalışmaların yapılmaması “Bankacılık sektöründe toplam kalite yönetimi yeteri kadar bilinmiyor ve uygulanmıyor mu?” sorusunu ortaya çıkarmıştır.

Bu anlamda, bu konuyla ilgili belirli bir ihtiyaç duyulduğu düşünülerek, bu çalışmanın konusu bankalarda, toplam kalite yönetimi olarak seçilmiştir. Böylece yeterli çalışmanın yapılmadığı bu konuda, bir açığın kapatılacağı ve bu konuda çalışmak isteyenlere yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Sınırlılıklar

Bu çalışma, Gaziantep ili ve ilçesindeki çeşitli özel ve kamu bankasında çalışan banka yöneticileri ve personelleri ile sınırlıdır.

Ayrıca, araştırma ankete katılan banka çalışanları ve yöneticilerinin ankete verdikleri cevapların içtenliği ile sınırlıdır.

Tanımlar

Bankacılık: Banka ve finans kuruluşlarının para kaynakları ile ilgili servislerinde çalışan kişidir (<http://www.msxlabs.org>).

İnternet bankacılığı: bankanın vereceği hizmetlerin (havale, fatura ödeme, hesap bakiyesi öğrenme, hesap hareketlerini görüntüleme vb.) internet üzerinden müşterinin, internete ulaşabildiği her yerden bankacılık işlemlerini yapabilmesidir.

Müşteri tatmini: Müşteri şartlarının (beklentilerinin, isteklerinin, şikâyetlerinin, önerilerinin) müşteri tarafından karşılanması hakkındaki fikrine denir (<http://www.isokalitebelgesi.com>).

Vizyon: Vizyon, uzun bir gelecekte ulaşmak isteğimiz durum, kendiliğinden gerçekleşmeyecek ancak gerekli çabaları harcarsak başarabileceğimiz bir ideal, içinde bulunduğumuz şartlarla uzun vadeli amaçlarımızın bileşiminden oluşur (<http://www.makalemarketi.com>).

Misyon: Örgütlerin ne tür bir işletme olarak gördüklerini ya da varlık nedenlerini tanımaya misyon denir. Misyon işletmenin hangi mal veya hizmet sektörünü seçtiği ya da hangi iş kolunda olduğu temel hizmet ve ürün tercihinin neler olduğu, tüketici ve pazar ihtiyaçları, teknoloji gereksiniminin veya tüm bu konuların birlikte ifade edilmesidir (<http://www.makalemarketi.com>).

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, araştırma problemine açıklık getirmesi bakımından bankalarda toplam kalite yönetimi ile ilgili kavramlarına, bunlara ilişkin teorilere ve bu konu ile ilgili yapılmış bazı araştırmalara yer verilmiştir.

KALİTE, HİZMET KALİTESİ VE BANKALARDA HİZMET KALİTESİ

1. Kalite

Yeryüzünde tarihin başladığı yaklaşık 1,7 milyon yıldan beri, insanlar kaliteye, özellikle de kullandıkları araçların kalitesine büyük bir ilgi göstermişlerdir.

“Kalite” nin kavram olarak ifade edildiği ilk yazılı kaynak olan Hammurabi Kanunları’ da (M.Ö. 2150) yer alan hükümlerinden birinde; “bir inşaat ustasının inşa ettiği evi ustasının yetersizliği ve işinin gerektiği gibi yapmaması nedeniyle yıkılarak, ev sahibinin ölümüne yol açarsa; o usta öldürülür”, şeklinde ifade edilmektedir. M. Ö. 1450 yılında ise, eski Mısır’daki denetim görevlileri, taş blokların yüzeylerinin dikliğini, telden yaptıkları bir araçla denetim etmekte ve taş blokların belirli bir standartta üretilmesini sağlamaktaydılar. Fenikeliler döneminde ise denetim görevlileri, ürün kalitesinde sürekli olarak yapılan uygunsuzlukları, kusurlu ürün yapan kişinin elini keserek önlemeye çalışmaktaydılar. Fenikeli denetim görevlileri, ürünleri, yönetimin belirlemiş olduğu kriterlere uygunluğu açısından denetim ederek, onaylamaktaydılar. Bu denetimlerdeki amaç, tüketicilerin ürünler ile ilgili şikâyetlerin karşılanması ve toplum içinde ticari etiğin oluşturulmasının sağlanmasıydı (Akbayrak, 2005: 17-18).

Yukarda görüldüğü gibi Hammurabi kanunlarında inşaat ustasının işini iyi yapmamasından dolayı elinin öldürülmesi, Fenikeliler döneminde ise kusurlu ürün yapan kişinin elinin kesilmesi tarih boyunca kaliteye verilen önemin göstergesidir.

Kalite kavramı ile ilgili çok sayıda tanım mevcut olup, bunlar arasında bir tanım birliği mevcut değildir. Kalite eskiden en güzel, en iyi, en büyük gibi sıfatlarla tanımlanırdı. Teknik açıdan ise kalite tolerans sınırları içinde, spesifikasyonlar ve kalitenin işletmelere üstünlük sağlayanlara göre, optimum seviye gibi bazı kavramlarla tanımlanmaktaydı. Ancak bugünkü iş ortamında en büyük, en pahalı malları üretmek ve satmak zorlaşmaktadır. Buna paralel olarak günümüzde mal satabilmek için önce müşteri grubunun belirlenmesi sonra müşterinin arzu ve isteklerini karşılayacak mal veya hizmet üretilmesi gerekir (Yılmaz, 2009: 4). Kalitenin çok sayıda tanımının olması nedeniyle “Kalite Kavramı” aşağıda ayrı bir başlıkla incelemede yarar vardır.

1.1. Kalite Kavramı

Kalite kavramı insanların ve sistemlerin "hata yapmaması" ve "mükemmele ulaşma isteği" gerçeğinden ortaya çıkmıştır. Latince de nasıl oluştuğu anlamına gelen "Qualis" kelimesinden türemiş ve "Qualitas" kelimesiyle ifade edilmiştir (<http://omerguney.com>).

Kalite son yıllarda slogan haline gelmiştir. Genellikle çok değişik şekillerde kullanılmakta ve zaman zaman yanlış anlaşılmalara neden olmaktadır. Bunun için bu kavrama açıklık getirilmesinde yarar vardır (Şimşek, 2004: 5).

Kalite kavramı, çeşitli yayınlarda, sanayide ve uygulamada herkes tarafından farklı şekilde kullanılmakta olup, ortak kavram birliği mevcut değildir. Başka bir deyişle, kullanıcı gereksinim ve beklentileri ile olan doğrudan ilgisi ve bu gereksinim ve beklentilerin değişkenliğinden dolayı kalitenin standart bir tanımı bulunmamaktadır. Sözlüklere bakıldığında, kalitenin “mükemmellik derecesi, üstünlük, eksiksizlik” olarak tanımlandığı görülür (Ertuğrul, 2004: 3).

Kalite denince ilk akla gelen; belli standartlara uyan, güzel, gelişmiş gibi sıfatların ötesidir. Bu tanımıyla da insanlığın, sürekli gelişmenin bir ifadesini içerir. Dinamik bir kavramdır. Çünkü insanların beklentileri her karşılandığında, kalite yükselme eğilimi gösterir (<http://www.arge.com>). Klasik anlamda yaklaşıldığında

kalite kavramı standartlara uyum ya da fonksiyonlara uygunluk olarak ele alınmaktadır. Kalite bir ihtiyacı karşılayabilecek nitelikteki mal ve hizmetlerin içerdği özelliklerin tümüdür. Kalite, işletmelerin rekabet potansiyellerini arttırıcı bir unsur olmanın bir yaşam tarzı olmuştur. Özellikle yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmelerin başarılı olmalarında kalite öncelikli bir kavram niteliğine bürünmüştür (Kıngır, 2006: 5). Kalite kavramına farklı işlevler yüklemek olanaklıdır. Kalite kavramı ile ilgili görüşler, psikolojik algılama ile ilgili görüşler, süreç odaklı görüşler ve ürün ve hizmet odaklı görüşler biçiminde üç grupta toplanabilir. Psikolojik algılama ile ilgili kalite görüşleri, kalitenin bir “üstünlük” olduğunu ve kullanıcının değer ve algılarına göre değişebileceğini öne sürmektedir. Süreç odaklı kalite görüşleri ise, işin yapılması yani üretim sürecindeki çalışmaların kurum ve çalışanların gereksinimlerini karşılamasını kalite göstergesi olarak ele almaktadır. Ürün odaklı kalite anlayışı ise; çıktıların müşteri istem ve gereksinimlerini karşılama düzeyinin kalite ölçütü olduğunu kabul etmektedir (<http://www.gau.edu.tr>).

Bütün bu tanımlamalardan sonra kalite kavramını kişilerin verdikleri bedel karşısında içlerinin rahat etmesi ve ürünün benzerlerine göre üstün nitelikte olması şeklinde tanımlayabiliriz. Kalite, kişiden kişiye farklılık gösteren, kişiler tarafından farklı yönlerden ele alınan ve işletmelere rakiplerine karşı üstünlük sağlayan bir olgu olduğu anlaşılmaktadır.

1.2. Kalite Kavramının Tarihsel Gelişimi

Kalite ile ilgili ilk kayıtlar M.Ö. 2150 yılına kadar uzanmaktadır. Ünlü Hammurabi kanunlarında da ifade edilmiştir. Taş devrine gelindiğinde ise, insanoğlu bilinmeyen bir standart parçayla kontrol ederek kalite kontrolün en ilkel biçimlerinden birini gerçekleştirmiştir. Kalite kontrol ile ilgili ilk uygulamalar ziraatle uğraşan topluluklarda ürünün gözle muayene edilerek uygun olanının alınması şeklinde bizzat tüketiciler tarafından yapılmıştır (Şimşek, 2004: 16).

Kalitenin sanayi devriminden önceki koruyucuları ise loncalar olmuştur. Ekonomik ve sosyal sistem olan loncalar, hem üretimin hem de insanın kalitesi ile yakından ilgilenmişlerdir. Sanayi devriminden sonra işletmelerin daha da büyümesi ile birlikte belirli tarifnameler, şartnameler ve testler geliştirilmiştir. Laboratuvarlar kurularak kalite kontrol birimleri oluşturulmuştur. Bütün sorumluluğu üzerinde taşıyan bu laboratuvarlar nihai ürünlerin hatalılarını ayırarak kaliteli kalitesiz ürün kontrollerini gerçekleştirmişlerdir (Yılmaz, 2009: 10).

Birinci Dünya Savaşı seri üretimi ortaya çıkarırken artan üretim miktarı ve ürün çeşitliliği ile birlikte kalite kontrolde matematiksel yöntemlerin kullanılması bir zorunluluk oldu. Amerika’da Bhewhart 1924 yılında kontrol çizgilerini geliştirdi. Amerika’ da firmalar örnekleme metodunu kullanmaya başlarken İngiltere’de Deming, elektrik endüstrisinde istatistiksel metotları uygulamaya koydu. 1930’lu yıllarda Amerika ve İngiltere ilk kalite kontrol kitaplarını yayınladı (Şimşek, 2004: 17).

İkinci Dünya Savaşı’yla birlikte, kalite ön plana çıkmış, üretilen silah ve cephanenin kalitesinin artırılabilmesi için kalite kontrol yöntemleri kullanılmıştır. Ancak dünya savaşları nitelikli işgücünün, yerini yeterli endüstri kültürüne sahip olmayan işgücüne bırakmasına neden olmuştur. Batıda savaş sonrası kalite kavramı savaş dönemi ve öncesine göre zayıflamıştır. İkinci Dünya Savaşı sonrasında çoğalan talebi karşılamak için arz artışı önem kazanmış ve kalite olgusu göz ardı edilmiştir. (Yılmaz, 2009: 10).

İkinci Dünya Savaşı sonrasında asıl gelişme Japonya’da yaşanmıştır. Amerikan statiksel kalite kontrol kavramı önce Deming sonra da Juran tarafından ülkede tanıtılmıştır. Birçok eski yönetici işten çıkarılmış, yerlerine işletme içinden üretim ve planlama konusunda uzman insanlar getirilmiştir. Günümüzde, TKY’ yi organizasyonun tamamına uygulamak için değişik programlar yapılmıştır. Toplam Kalite Yönetimini, Japonya’daki kalite çemberleri hareketinin en tanınan öncülerinden olan Ishikawa; TKY, müşterilerin memnuniyet duyarak satın alacakları mal ve hizmetlerin geliştirilmesi, tasarımı, üretimi, pazarlaması ve satış sonrası hizmetlerin maliyetleri düşünülerek yapılmasıdır, şeklinde tanımlamıştır (Günbatan, 2006: 7).

Sanayi devrimi ile başlayan süreçte yüz yıllardır var olan, klasik durum, işverenler ile çalışanlar arasındaki usta- kalfa- çırak ilişkisi ortadan kalkmıştır. Yönetim, kolaylıkla yerine getirilebilen bir denetim eylemi olmak yerine, geniş bir proje ekibini ve diğer kaynakları belirli bir amaca doğru yöneltmek görevine dönüşmüştür. Projelerin, şirket yapısı içinde yürütülmesini gerekli kılan hacimlere ulaşmış olması, kurum sahipliğiyle yöneticiliği de birbirinden ayrılmıştır. Bütün bunlar, yönetim olgusunun gittikçe çapraşık bir hâl almasına sebep olmuş ve el yordamı ile önderlik yapmayı güçleştirmiştir. Yöneticinin belirli bilgilere sahip olması gerektiği ve yönetici azlığı karşısında, çoğalan işletmelerin ihtiyacını karşılamak için, yöneticilerin yetiştirilmesi gerekliliği gün geçtikçe daha çok anlaşılmıştır (Ateş, Batuk, 2007: 3).

Bu ihtiyaç, yetiştirme biçimleri, değişik iki ayrı grup yönünden bütün ağırlığı ile duyulmuş ve iki grubun da yönetim bilimine yardımları dokunmuştur. Bu gruplardan biri mühendisler, diğeri kültürlü iş adamlarıdır. Bunların çalışmalarına sonradan akademik meslekten olanlar katılmış ve yönetim ilkelerini düzenli bir biçimde ortaya koyma yolunda büyük adımlar atılmıştır. Bu iki gruptan mühendislerin temsilcisi Amerikalı Frederick W. Taylor, kültürlü iş adamlarının temsilcisi de aslında mühendis olan Fransız Henry Fayol' dur. (Ateş, Batuk, 2007: 3).

Günümüzde Kalite, işletmelerin rekabet güçlerinin göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır Bu amaçla da işletmelerin sürdürülebilir başarısında ve varlıklarını korumalarında önemli bir yere sahiptir. Çalışanların iş tatminini sağlamasına yardımcı olan kalite, bu özelliğinden dolayı motivasyon aracı olarak da kullanılmaktadır. Ayrıca kalite, işletmelerde “sosyal sorumluluk” bilincinin gelişmesine katkı sağlayan bir kavramdır. Böylece kalite, önceleri ürün denetiminde kullanılırken, daha sonra bir “strateji aracı” olmuş ve yönetimle birlikte anılır olmuştur. Bunun sonucu olarak da Toplam Kalite Yönetimi kavramı karşımıza çıkmıştır (Ecevit, 2009: 6).

1.2.1. Taylor'un Yaklaşımı

1900'lü yılların başlarında Frederick Winslow Taylor öncülüğünde gündeme gelen bilimsel yaklaşım yönetimde devrim yaratmıştır. Yazdığı *Bilimsel Yönetimin*

İlkeleri (The Principles of Scientific Management) adlı kitap işletme literatürünün klasikleri arasındadır. İleri sürdüğü fikirler zamanının işletme sorunlarının çözümünde büyük bir başarı sağlamış ve kısa zamanda dünyaya yayılmıştır ((<http://www.ozyazilim.com>)).

İşin başarılması için gereken hareketlerin birkaç tecrübeli iş gören tarafından nasıl gerçekleştirildiğinin saptanması ve bu hareketlerin aldığı zamana bağlı olarak, bu hareketlerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan en hızlı ve en iyi metodu seçmek gerekmektedir. Taylor'un çalışması, görevlerin başarılmasında kullanılan materyal, donanım ve araçlara odaklanmıştır. Taylor'un üzerinde çalıştığı bu yöntem sayesinde aynı zamanda düşük personel maliyetleri ile birlikte yüksek performanslı, personel için yüksek ücret sağlama amaçları da gerçekleştirilmiştir (<http://egitimcihaber.net>).

Taylor öncesi dönemde bir işi tüm aşamaları ile tek bir kişi ya da küçük bir grup insan yaptığından, o işin kalitesinden de doğal olarak onlar sorumlu oluyordu. İşlerin çok sayıda kişiye küçük parçalar halinde dağıtılması, sonuçta çıkan işin kalitesinden sorumlu olacak kişilerin varlığını gerektirmiştir. Aslında bir uzmanlar yönetimi olan Taylor Modeli (herkesin işin küçük bir parçasını yapması ve sadece o işin uzmanı olması) kendi uzman kalitecilerini de yaratmıştır. Bazı insanlar üretim yaparken, bazıları da çıkan işin kalitesini denetlemeye başlamış, böylece üretim ve kalite fonksiyonları birbirinden ayrılmıştır.

Taylor'a göre bir işi yapmanın “en iyi tek yolu”, işi yapacak “en iyi kişi”nin dikkatle seçilmesi ve o işi başaracak şekilde eğitilmesi ile mümkündür. Tasarım, planlama, uygulama ve denetleme farklı kişi veya birimlerce yapılmalıdır. Planlama yapmanın, işin yapılmasından ayrılması, “Bütün beyinler geleneksel bir kurumun tepesinde yer alır” yaklaşımının kaynağını oluşturur. Taylor, işçileri azami derecede üretim yapmaya özendirmek için parasal teşvikler verilmesini de savunmaktadır. Bölüm, birim yapılanmasına verilen aşırı önem, kurum içinde diğer bölümler ile olan ilişkilerin gerilemesine, gerilmesine yol açmıştır. İşin bütününe gerçekleştirilmesi esnasında yaşanan koordinasyon sorunları ve bölümler arası çatışmalar, üretim

sistemlerinin verimliliğini ve ürünlerin kalitesini olumsuz yönde etkilemiştir (Ateş, Batuk, 2007: 3).

1.2.2. Fayol' un Yaklaşımı

Fayol' de Taylor gibi direkt olarak endüstri içinde çalışan bir yazardır. Düşüncelerini 1916'da Fransa'da yayınlanan kitabında açıklamıştır. Ancak Fayol' un İngilizce literatürde yerin alması ancak 1946'dan sonra, kitabının İngilizce' ye çevrilmesi ile birlikte olmuştur Fayol, yönetime Taylor'un bakış açısından bakmamış, ABD dışında bu fikir akımının önderliğini yapmıştır. Üst yönetim birimlerini geliştirmeye çaba sarf etmiş ve yönetime yukarıdan bakmıştır. Geliştirdiği ilkeler günümüzde, planlama ve organizasyon yapıları için geniş ölçüde kullanılmaktadır. Fayol yönetimin tanımını, yönetim fonksiyonlarına dayandırarak yapmış ve yönetimi, "...ileriye görmek, örgütlemek ve kumanda etmek, koordinasyon sağlamak ve kontrol etmek" şeklinde tanımlamıştır (<http://www.isletmeciyiz.biz.com>).

Fayol' un pek çok düşüncesi, zamanında egemen olan yönetim uygulamalarıyla keskin bir zıtlık sergilemiştir. Hiyerarşi zincirindeki "iskele tahtası" değişikliği bunlar arasında yer almaktadır. Weber ile diğerlerinin önerdiği bir görüş olan hiyerarşi zinciri, en üst yöneticiden başlayıp en alt sıralarda çalışanlara kadar uzanan bir kumanda zinciri öngörmektedir. İletişim anlamında da bu zincirin kullanılması gerekmektedir. Pratikte, yatay ve birimler arası iletişimi önermemektedir. Fayol' un yaklaşımındaki iskele tahtası, her iki alandaki yöneticilerin bilgilendirilmesi koşuluyla, iletişimin yatay olarak bir görev alanından bir başkasına taşınmasına olanak tanımaktadır. Böylece bir mühendis montaj hattında çalışan bir işçiyle iletişim kurabilmekte ya da ofis bölümünden bir teknisyen arazi çalışmalarında uzmanlaşmış bir teknisyen ile proje konusunda görüş alışverişinde bulunabilmektedir.

Fayol yaklaşımının bir başka ögesi, bireylerin ya da bölümlerin hırs ve çıkarıcılığının kuruluşun zararına olabileceğine vurgu yapmasıdır (Ateş, Batuk, 2007: 3).

1.3. Kalitenin Önemi

Kalite; müşteri memnuniyetine giden yolda onların ne bekledikleri ve ne istedikleri bilinciyle harekete başlamak, var olan yönetim gücü, akıl ve becerileri ile kaynakları etkin kullanarak ürün ve/veya hizmeti üretmek, bu ürün ve/veya hizmeti meydana getirirken prosesleri izlemek, ölçmek, kontrol etmek ve en nihayetinde ilerlenen bu yolda ortaya çıkmış bulguları sürekli değerlendirerek iyileştirmektir (<http://www.meslekgrubu.com>). Kalite müşterilerin beklentilerinin karşılanması ve işletmenin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için son derece önemlidir.

Küreselleşme, rekabetin artmasına neden olmuştur. Bugüne kadar gümrük duvarlarıyla korunan ve ulusal sınırlar içinde faaliyette bulunan işletmeler, küreselleşme ile rekabet etmek zorunda kalmışlardır. Bu rekabet serbest piyasa ekonomisine sahip tüm ülkeleri ve işletmeleri yasama savaşına götürmüş ve işletmeler hayatta kalabilmek için iç ve dış yapılarını değişen şartlara göre yeniden uyumlaştırmaya çalışmışlardır. Hayatta kalabilmenin tek şartı rekabet edebilmektir. Rekabet edebilmek için bünyenin sağlam olması gerekmektedir. İşletme yönetiminin başarılı olması için işletmenin her bir biriminin başarılı olması gerekir. Çünkü bir zincir en zayıf halkasından kopar. Son yıllarda endüstri ülkeleri, insanlık tarihinin daha önce benzerini yaşamadığı bir soğuk savaş ile karşı karşıyadır (Yılmaz, 2009: 7-8).

Hizmet sektöründe tüketicilerin arzu, istek ve ihtiyaçlarını tatmine yönelik olarak faaliyet gösteren pazarlama yöneticilerinin yerine getirmekle yükümlü oldukları görevlerin, özellikle hizmet dışı sektörlerde çalışan meslektaşlarına göre hizmet sektörünün yapısı gereği daha zor olabileceği söylenebilecektir. Hizmetin yapısı gereği oluşan farklılıklar, hizmet sürecinde “kalite kavramını” ön plana çıkarmaktadır. Konu ile ilgili araştırmanın sonuçlarına ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren yöneticilerin

görüşlerine göre verilen yüksek kaliteli hizmetin, diğer bir değişle hizmet kalitesinin artmasının; hedef pazarın paylaşımı, yatırımların geri dönmesi üretim maliyetlerinin düşmesi, üretimin verimliliğinin artması vb. gibi birçok hususta ölçülebilir stratejik faydalarının mevcut olduğu saptanmıştır (Şekerkaya, 1997: 15). Günümüzde üretkenlik, “Beher girdi için daha fazla çıktı yerine beher girdi için daha satılabilir, iyi kalitede ürün ve hizmet çıktısı sağlamaktır. Amaç, üretkenliği kalite ile birlikte geliştirmek olmalıdır (Özenci ve Cunbul, 1998: 2).

1.4. Kaliteyi Oluşturan Temel Özellikler

Bir ürüne ait herhangi bir kalite karakteristiğinin gerçekleşmesinde pek çok faktörün göz önüne alınması gerekmektedir. Tüketicilerin bilinç seviyesi, piyasadaki rekabet, pazarlama politikası, kullanılan hammadde ve yarı mamül gibi çok sayıda faktör kalite karakteristiğinin oluşmasında az ya da çok etkili olmaktadır (Şimşek, 2004: 17). Bir ürünün kalitesinden söz ederken, ürünün kalitesinin çeşitli unsurların bileşiminden kaynaklandığını göz ardı etmemek gerekir. Genişletilmiş süreçte, müşteri tatminini amaçlayan yöneticilerin dikkat etmek zorunda olduğu üç tip kalite vardır. Bunlar:

1. Tasarım Kalitesi
2. Uygunluk Kalitesi
3. Kullanım Kalitesi

Bunlar arasında liderlik kalitesi, yönetim kalitesi, iş kalitesi, sistem kalitesi, iletişim kalitesi, süreç kalitesi vs. unsurları da sayabiliriz (www.tezakademisi.com).

Kaliteyi oluşturan yapı taşı insan olduğuna göre, öncelikle insanın kalitesiyle ilgilenilmelidir. Bir ürünün kalite seviyesi üretim esnasında oluşmaktadır. Buna göre tüm faktörler iki temel unsur üzerinde toplanmaktadır. Tasarım kalitesi bir ürünün genel olarak tüketicilerin isteklerini karşılama derecesidir. Uygunluk kalitesi ise bir ürünün kendisi için tasarlanan kalite düzeyine uyma derecesidir.

Kalitenin boyutları şu özelliklerden oluşmaktadır (Yılmaz, 2009: 12).

- ❖ Performans: Ürünün işlem yetenekleriyle ilgilidir. Örneğin; bir televizyon için ses ve görüntü niteliği renk ve uzak istasyonları alabilme gibi özellikler.
- ❖ Özellikler: Ürün ve hizmetin temel fonksiyonlarını destekleyen veya onların tanıtımını yapan iş karakterleridir (Şimşek, 2004: 9).
- ❖ Uygunluk: Ürünün belirlenen özelliklere, belge ve standartlara uygunluk derecesidir (www.meslekiyeterlilik.com).
- ❖ Güvenilirlik: Ürünün kullanım ömrü içerisinde kendisinden beklenen tüm fonksiyonları tam olarak yerine getirip getirmediğinin ölçüsüdür (Ibraev, 2007: 15).
- ❖ Dayanıklılık: Ürünün kullanılabilir ömrünün uygunluğudur.
- ❖ Hizmet Görme: Ürüne yönelik sorun ve şikâyetlerin kolay çözümlenmesidir.
- ❖ Estetik: Ürünün albenisi, duyulara seslenebilme yeteneğidir.
- ❖ İtibar: Ürünün geçmişi, marka ve değeridir (Yılmaz, 2009: 12).

Görüldüğü gibi kalite değerlendirilirken tek yönlü değil birçok yönden değerlendirilmektedir. Kaliteyi tam olarak anlayabilmek açısından bu boyutları teker teker incelemekte fayda bulunmaktadır.

1.4.1. Dizayn (Tasarım) Kalitesi

Kalite; istenen özelliklere uygunluktur. Bu ifade iki unsurdan oluşur. İstenen özellikler ve bu istenen özelliklere uygunluk. Bir ürünün ya da hizmetin istenen özelliklere sahip olması tasarım kalitesi ile ilgilidir. (Kıngır, 2006: 22).

Dizayn kalitesi, ürünün tüketici ihtiyacını karşılayabilme derecesinin ifade eder. Dizayn kalitesi, müşteri araştırmaları ve hizmet/satış ziyaretleri ile başlar ve müşteriye tatmin edecek bir ürün/hizmet kavramının belirlenmesi ile sürdürülür. Dizayn kalitesi, ürünün fiziksel yapısı ile beraber tasarlanır. Boyut, ağırlık hacim vb. fiziksel özellikler gibi dizayn kalitesi de ölçülerle belirlenir (Ertuğrul, 2004: 12).

Bir ürünün veya hizmetin istenilen özelliklere sahip olması tasarım kalitesi ile ilgilidir. Örneğin bir otomobilin otomatik ya da düz vitesli olması bir tasarım

mesalesidir. Aynı otunun döşemesinin deri ya da plastik olması yine bir tasarım konusudur (Şimşek, 2004: 19).

Tasarım kalitesinde dikkat edilecek husus müşteridir. Bu aşamada sözü edilen müşteri tipi sadece üretilmiş olan nihai ürünleri satın alan dış müşteri değildir. Aynı zamanda iç müşteri grubu diye adlandırılabilir bir müşteri grubu daha vardır. Şirket içinde, üretim bölümü, satın alma bölümünün, pazarlama bölümü, üretim bölümünün müşterisidir ve müşteri tatmini burada da geçerlidir. Müşterinin iç ve dış müşteri olarak iki gruba ayrılması sürekli iyileştirme çabalarının sadece dış müşterilerle ilgili olmadığını, şirket içinde de geçerli olduğunu göstermektedir. Bu nedenle müşteri araştırmaları sadece şirket dışında değil, şirket içindeki müşteri içinde yapılmalıdır (Yılmaz, 2009: 14).

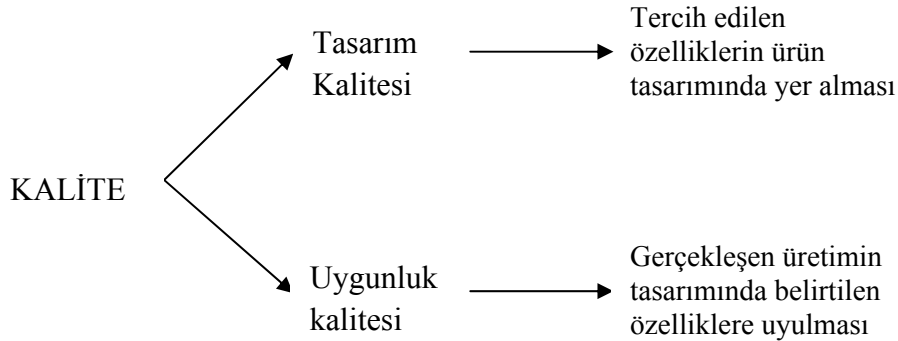
Şirketlerin müşterileri değerlendirirken sadece dış müşterileri baz almaması iç müşterilerini de dikkate alması şirketin satışlarını artırması konusunda yarar sağlayacaktır. Tasarım kalitesi üretimi yapılan şeye önemli ölçüde maddi külfet getirmektedir. Bu nedenle yapılacak hata bazen büyük maddi kayıplara neden olabilir. Pazar araştırması yapılırken dış müşterilerle yapılacak araştırma zahmetli olabileceğinden böyle durumlarda iç müşteriden de yararlanılabileceği unutulmamalıdır.

1.4.2. Uygunluk Kalitesi

Uygunluk kalitesi, bir işletme ve tedarikçilerinin, müşteri gereksinimlerini karşılamak için gerekli olan tasarım spesifikasyonlarının, ürünün kabulü için gerekli koşulları belirten koşulları karşılayabilme ölçüsüdür. İşletme, tasarım çalışmaları ile ürün hizmet spesifikasyonlarını belirledikten sonra, kalite çalışmalarını spesifikasyonları karşılama doğrultusunda yoğunlaştırarak, ürünün tüm kullanım süresi boyunca aynı performansa sahip olmasını sağlar (Ertuğrul, 2004: 12).

Günümüzde kalite kontrol anlayışında temel ilke “kusurlu parçalar geçmez” kuralı yerine “başlangıçta doğru imal et” şeklinde belirlenmiştir. Bu nedenle uygunluk kalitesinin en düşük maliyete gerçekleşmesi, işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır (Şimşek, 2004: 22).

Uygunluk kalitesi müşteriye sunulan ürünün belirlenmiş olan tasarıma ne kadar uyduğu ile ilgilidir.



Şekil 1. Toplam Kalite Yönetimi ve toplam kaliteye ulaşmada önemli bir araç ISO 9000 güvence sistemi (Şimşek, 2004: 22).

Kaliteyi “tasarım kalitesi” ve “uygunluk kalitesi” olmak üzere ikiye ayırmaktadır. “Tasarım kalitesi genellikle hedeflendirilmiş kalite olarak adlandırılır. Bir sanayi, bir ürünü belli bir kalite düzeyiyle – yani hedeflenmiş kaliteyle – yaratmak ister. Uygunluk kalitesi aynı zamanda uygun kalite olarak da adlandırılır, çünkü gerçek ürünlerin, tasarım kalitesine ne kadar uyduğunun bir göstergesidir. Eğer tasarım kalitesiyle uygunluk kalitesi arasında bir farklılık varsa, bu hatalıların ve yeniden işlemlerin var olması demektir. Uygunluk kalitesi yükseldiği zaman maliyet düşer.” (Yılmaz, 2009: 14).

Bir kaliteyi belirlerken kaliteyi hangi unsurları göz önüne alarak yapacağımız mevzuu önemlidir. Çünkü kalite, yukarıda da belirtildiği gibi bir ürünün müşterinin ihtiyaçlarını karşılamasıdır. . Bu nedenle kaliteyi belirlerken, o ürünü alacak olan kişi ve gruplar konusunda ve bu kişi ve grupların hangi tür ihtiyaçlarının karşılanacağı konusunda bilgi sahibi olmak gerekmektedir. Kalite ile ilgili unsurlarda aşağıdaki faktörlerin göz önünde bulundurulması önemlidir. (Kıngır, 2006: 22).

1. Müşterileri iyice belirlemek.
2. Talebin fayda fonksiyonunu karşılaştırmak.

3. Firmanın sağladığı ürün ve servisleri tanımlayıp, belirlemek.
4. Gelişme için fırsatlar ararken mevcut ürünlerle fayda işlevlerini ortaya koymak.
5. Sorunları sıraya koyarak çözmeye çalışmak.
6. İşletme yöntemlerini belirlemek.
7. Daha iyi ürün ve servis sağlamaya çalışmak.
8. Gelişme için müşteri tepkilerini belirlemek.
9. Zamanı iyi değerlendirip kullanmak.

Bütün bu unsurları belirledikten sonra şirket tarafından üretilen ürünlerde kalitesiz çıktı elde edilme ihtimali düşüktür.

1.4.3. Performans Kalitesi

“Yarar Kalitesi” olarak da ifade edilen Performans Kalitesi; kalitenin en önemli boyutudur. Ürünün kendisinden beklenen işlevi ne derece yerine getirdiğini gösteren bir ölçüdür. Müşteri gereksinimlerine uyum sağlama ve müşteri beklentilerini karşılayabilme derecesini ifade eder.

Performans kalitesi, üretilen ürün ve hizmetlerin pazardaki performans düzeylerinin, müşteri araştırmaları ve satış analizleri ile belirlenmesidir. Bu çalışmalarda amaçlanan satış sonrası hizmet, bakım, güvenilirlik ve lojistik destek analizi ile müşterilerin üretilen ürünleri satın almama nedenlerinin tespit edilmesidir. Performans kalitesinin yükseltilmesi için, tasarım bölümü çalışanları, müşteri tatminini etkileyen bir mal veya hizmet kavramı için, spesifikasyonların belirlenmesinde pazarlama bölümü çalışanları ile işbirliği yapmalarıdır (Yılmaz, 2009: 14). Henüz üretimi yapılmayan mal ve hizmetten önce bu spesifikasyonların belirlenmesi şirket açısından hayati bir öneme sahip olabilir.

Performans kalitesi çalışmalarında kalite kaybı, iki kaynaktan aranmalıdır. Birinci olarak kalite kaybı ürünlerin veya hizmetlerin karakteristiklerinin pazarın gereksinimlerinden farklı bir şekilde üretildiği; süreçlerde olur. Bu kayıp, pazar bölümü sayısının artırılması ve ürünün müşteri gereklerini karşılayacak şekilde düzeltilmesi ile önlenabilir. İkinci olarak kalite kaybı, kalite karakteristikleri değişiminin çok fazla olduğu ürün veya hizmet üreten süreçlerde ortaya çıkar (<http://enm.blogcu.com/>).

Görüldüğü gibi bir ürünü piyasaya sürmeden önce “Bu ürün pazarın ihtiyaçlarını karşılıyor mu?” sorusu sorulmalıdır. Alınacak cevap doğrultusunda ürünler piyasaya sürülmelidir. Aksi takdirde ihtiyaçları karşılamayacak bir ürün bireylerde kalitesiz olduğu imajını verebilmektedir.

2. Hizmet Kalitesi

Hizmet sektörü günümüzde en çok gelişme gösteren sektörlerden biridir. Kişilerin ihtiyaçları gün geçtikçe artmakta ve bu ihtiyaçların karşılanması için başkalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle kişilerin hayatını kolaylaştıran bu sektörün önemi gün geçtikçe artarken bununla beraber hizmetlerde “kalite” kavramı ön plana çıkmıştır.

Günümüzde hizmet sektörü oldukça hızlı bir şekilde değişime uğramaktadır. Değişime karşı ayak uydurabilmek için yeni hizmetler ortaya konulmakta ve ürün çeşitlendirilmesi yoluna gidilmektedir.

Hizmet kişilerin hayatını kolaylaştıran ve hayatlarının her alanında karşılarına çıkabilecek önemli bir unsurdur. Yemek yediğimiz restoranlar, eğlence merkezleri, kuaförler, hastaneler kısacası hayatımızı devam ettirebilmemiz için gerekli her türlü ihtiyaçta hizmetin ne kadar hayatımızın içinden olduğunu görebilmekteyiz. Hizmet sektörüne verilen önemin artması ile birlikte bireyler, daha seçici olmuş ve her hizmet herkesi mutlu etmemiş kişiler tatmin oldukları ölçüde hizmeti kaliteli ya da kalitesiz olarak değerlendirmeye başlamıştır. Bu nedenle hizmetlerin sayıca artmasının yanı sıra hizmetin kalitesinin de artırılmasına özen gösterilmeye başlanmıştır.

Her yerde sıcak su mevcuttur ve her hür teşebbüs de bu sıcak su ile birlikte diğer faktörleri bir araya getirerek “SAUNA” yapma yeterliliğine sahip olabilir. Fakat her saunanın sunmuş olduğu hizmetlerin kalitesi bir değildir. Belki de bu durumun en önemli nedenlerinden biri de hizmet kalitesinin kime göre iyi ya da kötü olduğudur. Nitekim temelde bileşilen görüşe göre kalite; yalnızca “belirli özelliklere uygunluk” olmayıp, yönetici bakış açısından tüketici bakış açısına geçişle, kısaca “müşteri özelliklerine uygunluk” la ilgilidir (Şekerkaya, 1997: 13).

Bugün artık hizmetler kişisel bakım salonlarındaki faaliyetlerden banka faaliyetlerine kadar geniş bir alana yayılmış, çok çeşitli ve homojen olmayan çok sayıda etkinlikleri kapsamaktadır. Örneğin hizmet, bir fikir, eğlence, bilgi, müşterinin görünüşünde bir değişme, sosyal bir yenilik, bulunabilirlik, yiyecek, güvenlik ya da benzeri şeyler olabilir (Oğuz, 2010: 3).

Hizmet kişilerin hayatının neredeyse her alanında yer almaktadır. Bu nedenle hizmet kavramının tanımlanmasında yarar bulunmaktadır.

2.1. Hizmet Kavramının Tanımlanması

Günümüzde hemen hemen tüm örgütler varoluş amaçlarını “hizmet vermek; halka, tüketiciye hizmet vermek” biçiminde ifade etmektedir. İletişim yoluyla biz tüketicilere yansıyan bu mesajlar hem kamu kuruluşları, hem de özel sektörde yer alan işletmeler tarafından iletilmektedir. İlginç olan ise, geleneksel olarak hizmet işletmesi olarak tanımlayabileceğimiz bankalar, restoranlar, turizm işletmeleri dışında artık bir buzdolabının, otomobilin ya da bilgisayarın satışının da hizmet ağırlıklı mesajlar içermektedir. Bu karmaşıklık nedeniyle hizmetin pek de kolay tanımlanamayan, anlaşılamayan ve kavranamayan bir olgu olduğu rahatlıkla söylenebilir (Öztürk, 2007: 3). Hizmet artık yaşamımızın her alanına girmiştir. Bir malı satın alırken dahi hizmet ön plana çıkabilmekte hatta bazen o malın tercih edilmesinde önemli bir unsur olabilmektedir.

Hizmet kavramı, yaşamımızın her aşamasında değişik biçimlerde karşımıza çıkmaktadır. İnsanların birlikte yaşamalarının doğal bir sonucu olan hizmet kavramının sistematik bir biçimde ve teknik boyutuyla ele alınışı 1700’lü yıllara rastlar. O günden bu yana zenginleşen hizmet kavramı günümüzde iki farklı boyutta ele alınmaktadır. Bunlardan birincisi, işletmelerin temel faaliyet alanları kapsamında ürettikleri çekirdek üründür. Bu bağlamda hizmet, elle tutulamayan, koklanamayan, kolay heba olabilen, kalite açısından standart hale getirilemeyen soyut unsurlar biçiminde açıklanabilir (<http://journal.qu.edu>).

Genellikle yapılan kalite tanımları, mamul kalitesini içerdiğinden, hizmet kalitesi kavramı açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Hizmet kalitesi kavramı ise, Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından, müşterinin hizmeti almadan önceki beklentileri ve yararlandıkları gerçek hizmet deneyimini kıyaslamaları sonucu, beklentileri ve algılanan performans farklılığının yönü ve derecesi olarak tanımlanmıştır (Aymankuy, 2005: 3). Hizmetlerde kaliteyi belirleyen en önemli unsur kişinin tatmin seviyesidir. Kişi tatmin olduğu ölçüde ürünü kaliteli olarak değerlendirecektir.

Hizmet, mutlaka olmasa da doğal olarak az ya da çok dokunulmaz (soyut) bir yapısı olan, müşteri ile hizmet personeli veya hizmeti sağlayan fiziksel kaynakları, malları veya sistemleri arasındaki etkileşim anında oluşan ve müşteri problemlerine çözüm olarak sağlanan bir faaliyet ya da faaliyet dizisidir (Öztürk, 2007: 3). Hizmetler ister bireylerin, isterse makinelerin aracılığı ile gerçekleştirilsin, sonuçta fiziksel bir varlığı olmayan ve insanların gereksinimlerini karşılamaya yönelik eylemlerin tümüdür (Çiçek, Doğan, 2009: 202). Kısaca hizmet, “bir taraftan diğerine sunulan performans” olarak tanımlanabilir. Performans soyuttur ve soyut olduğu için tüketiciler tarafından bir tatmin ya da fayda olarak algılanır (Eser, 2007: 2).

2.2. Hizmetlerin Kalitesinin Özellikleri

1985 yılında Parasuraman, Zeithaml ve Berry üç konuya değinmişlerdi. Hizmet kalitesini değerlendirmek tüketiciler için malın kalitesini değerlendirmekten daha zordur. Algılanan hizmet kalitesi, gerçek hizmet performansı ile tüketici beklentilerinin karşılaştırılmasıyla bulunur ve kalite değerlendirmesi sadece bir hizmetin sonucu üzerine yapılmaz. Hizmetin verilmesi aşamasının değerlendirilmesini de kapsar. Tüketicilerin hizmetin kalitesini değerlendirmede kullanabilecekleri iki kalite yaklaşımı vardır. Bunlar objektif (mekaniktik) ve algılanan (insancıl) kalitedir. Pazarlamacılar bu iki yaklaşım arasındaki farkı fikir olarak ayırmaktadırlar. Objektif kalite (mekaniktik); tarafsız olarak değer biçilebilecek olay ya da malın somut özelliklerini göz önünde bulundurur. Algılanan kalite (insancıl) ise değerlendirmeler arasında yüksek derecede ilgi ve genellikle değişen objelere karşı insanların subjektif cevaplarını ister (Bulgan, 2002: 5-6).

Hizmetlerin özellikleri soyut olma, eşzamanlılık, heterojen olma ve kolay heba olabilirlik olarak literatürde yazarlar tarafından kullanılmaktadır (<http://journal.qu.edu.tr>). Hizmet bu özelliklerinin yanı sıra başka özelliklere de sahiptir. Bunu aşağıdaki bilgilerle detaylandırmak konuya ilişkin daha derin bilgiler edinmek açısından önem arz etmektedir.

Hizmetin özellikleri farklı kaynaklarda farklı şekillerde yer almaktadır. Aşağıda özetlenerek anlatılmaya çalışılmıştır.

1. Elle tutulamaz: Hizmetler nesne olmayıp performans ya da eylemler olduğu için hizmetleri, dokunulabilir malları duyumsadığımız biçimde göremeyiz, dokunamayız, hissedemeyiz, tadamayız (Öztürk, 2007: 3). Hizmetlerin bizzat kendileri elle tutulamazlar. Ancak onları temsil eden nesneler elle tutulabilirler. Bu yüzden hizmetlerin sergilenmesi hemen hemen olanaksızdır.
2. Reklamları ve resimlendirilmeleri zordur. alıcılara sözlü ve örneklerle ifadeleri, kolay değildir (İslamoğlu, 2006: 314). Bu nedenle hizmetim pazarlanması oldukça meşakkatli bir iştir.
3. Hizmet fiziksel olarak boyutlandırılmaz, tanımlanamaz ve bu şekilde ölçülemez. Bu özelliği hizmetin statik değil, dinamik oluşundan kaynaklanmaktadır (Takan, 2001: 42). Hizmetin bu dinamik yapısından dolayı değişime çok açık olması, her zaman aynı kalitede hizmet verilmemesine neden olabilmektedir.
4. Türdeş olmama: Hizmetler genellikle insanlar tarafından üretilen performanslar olduğu için aynı hizmetin iki ayrı sunumunun aynı olması olanaksızdır. Hizmetin her bir birimi aynı hizmetin diğer birimlerinden farklıdır. Örneğin, bir havayolu şirketinin her yolculukta aynı hizmeti vermesi zordur. Hizmetlerin kalite ve içerikleri hizmeti yaratandan bir diğerine, müşteriden müşteriye, hatta günden güne değişebilir.
5. Eş zamanlı üretim ve tüketim (ayrılmazlık): Birçok ürün ilk önce üretilip daha sonra satın alınıp tüketilir. Hâlbuki hizmetlerin çoğu ilkönce satılır ve daha

sonra aynı zamanda üretilip tüketilir (Öztürk, 2007: 21). Örneğin bir otelde ilk olarak rezervasyon yapılır (satış) sonra müşteri hizmeti alırken (tüketim) eş zamanlı olarak hizmet otel tarafından verilir (üretim).

6. Dayanıklı olmama: Hizmetler nadiren ilerdeki tüketimi karşılamak için önceden üretilirler. Bir otel işletmesi o gece satamadığı bir yatağı başka hiçbir zaman satamaz.
7. Hizmetlerin ertelenebilirliği: Hizmet pazarı çok dalgalı bir pazardır. Bunun nedeni hizmetlerin satın almalarının ertelenebilir bir nitelik taşımalarıdır. Bir başka neden ise, hizmetlerin pazarlanmasının birbirinden çok farklı oluşudur (İslamoğlu, 2006: 314).

Hizmetlerin bu özelliklerine ek olarak aşağıdakileri de eklemek mümkündür (<http://journal.qu.edu.tr>):

- Hizmetlerin zaman boyutu vardır. Belli bir saatte başlar ve belli bir saatte biter.
- Hizmetlerin yaşam süresi yoktur. Yalnızca hizmetin oluşturulması ve sunulması süresi vardır.
- Hizmetler kuruluştaki en düşük ücretli olan kişiler tarafından gerçekleştirilir.
- Hizmetler nesne değil, performanstır. Hizmet kalitesi de müşteri beklentileriyle fiili hizmet performansının karşılaştırılmasıyla oluşur.
- Hizmet kalitesi maliyetle ilişkilidir. Müşteri karşılanabilir bir harcama ile kabul edilebilir.
- Verilen hizmetin üzerinde insan unsuru çok fazladır.
- Hizmet insan davranışları ile yönlendirilen bir dizi etkinlikten oluşur.

Hizmet insan davranışları ile yönlendirilen bir dizi aktiviteden oluşur. Bu aktiviteler hizmetin tanımlanabilen bileşenlerini oluşturur. İnsan faktörü bu bileşenlerin hepsi için aşağıdakiler çerçevesinde dikkate alınmalıdır (Takan, 2001: 42).

- ❖ Hizmetin kapsadığı sosyal işleri yönetmek,
- ❖ İnsan ilişkilerini hizmetin önemli bir parçası olarak kabul etmek,

- ❖ Hizmet verilen kişinin (müşteri), görünüş, kültür ve verimlilik açısından değerlendirilmesinin önemini kabul etmek,
- ❖ Personelin tecrübe ve yeterliliğini geliştirmek,
- ❖ Kaliteyi geliştirmek ve müşteri beklentilerini yerine getirmek için personeli motive etmek.

Grönroos (1984) hizmet kalitesini teknik kalite ve fonksiyonel kalite (tasarım, üretim, sunum, ilişkiler) olarak kuramsallaştırmıştır. Teknik kalite sonuçla ilgilidir. Tüketicilerin hizmetten ne aldıkları ürün kalitesi değerlendirmesine bağlı olarak tarafsız bir şekilde ölçülebilir. Fonksiyonel kalite ise aşamalarla ilgilidir. Verilen hizmetin durumunu subjektif olarak değerlendirir. Çünkü hizmetler tüketicilerle etkileşim yoluyla üretilir. Ürünlerin ya da sonuçların objektif kalitesi tüketiciler tarafından algılanan toplam hizmet kalitesini tanımlamak için yeterli değildir. Teknik kalitenin fonksiyonele olan nakli müşterilerin hizmet kalitesini algılamaları açısından önemlidir. Teknik kalite ve fonksiyonel kalite birlikte alındığında firma imajını kapsar. Grönroos' a göre imaj bir kalite ölçütü olabilir ve bu sadece beklentileri değil ayrıca teknik ve fonksiyonel kalite sunumu seviyesinin dışında algılanan hizmet kalitesini de etkileyebilir. Eğer müşterilerde iyi bir firma imajı etkisi oluşursa müşteriler hizmetten memnuniyet duyarlar. Kötü bir firma imajından etkilendiklerinde ise kalitenin her iki türünün de mükemmel olmasına rağmen müşteriler hoşnut olmayabilirler (Bulgan, 2002: 8). Kişilerin algıları firmaların imajından doğrudan etkilenebilmektedir.

2.3. Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi

Firmaların hizmet süreçlerinin birbirinden farklı olması nedeniyle her firmanın hizmet kalitesinin aynı olduğu söylenemez. Her firmanın birbirinden farklı hizmet kalitelerinin ortaya çıkması sebebiyle, hizmet kalitesini belirlemede yardımcı olacak bir ölçeğin kullanılması gerekmektedir. Hizmet ise yapısı itibarı ile nitel bir yapıya sahip olmasından dolayı firmaların kalitesini rakamlarla ifade etmek oldukça güçtür. Fakat gene de bir hizmet işletmesi müşteriler tarafından nasıl değerlendirildiğini bilmek ve müşteri beklentilerini daha iyi anlayabilmek amacıyla hizmet kalitesini ölçmek zorundadır. Hizmet kalitesinin ölçümü de ancak müşteri memnuniyetinin belirlenmesiyle mümkün olabilir (Yılmaz, Çelik, Depren, 2007: 234).

Yeni ekonomik hayata damgasını vurmuş "hizmet" kavramının, hem yeni oluşundan hem de doğası gereği göreceliliğinden dolayı tanımlanmasında çeşitli sorunlar yaşanmaktadır. Hizmet, sunumunda belirli fiziki unsurları içerse de sonuçta fiziki bir üretim değildir. Hizmetin fiziksel yapısından öte bir fonksiyon oluşu, hem tanımlanmasını hem de ölçülmesini zorlaştırmaktadır. Hizmet bir eşya veya nesne gibi test ve muayene edilemez. Ancak hizmetin sunumunu ve kalitesini etkileyen fiziksel koşullar ve nesneler test ve muayene edilebilir. Hizmetin bir diğer özelliği kişisel deneyime dayanan soyut etkinlikler olmasıdır. Yine hizmetler Standartlaştırılamadığı için hizmet kalitesi de değişkenlik göstermektedir. Verilen hizmet, tekrarında aynı şekilde gerçekleşmeyebilmekte, değişikliğe uğrayabilmektedir. Tüketiciler için de hizmet kalitesinin değerlendirilmesi oldukça zordur. Hizmet kalitesi algılamaları, tüketici beklentilerinin gerçekleşen hizmet performansı ile beklentilerinin karşılaştırılmasının sonucudur. Kaliteye ilişkin değerlendirmeler sadece hizmet çıktısına bakılarak değil, aynı zamanda hizmet sunumu sürecinin değerlendirilmesini de içermektedir. Tüketiciler hizmetin sonucunu değil, hizmetin veriliş şeklini de değerlendirmektedirler (Aymankuy, 2005: 11).

Akbayrak' a göre hizmet kalitesinin ölçümü, işletmelerin vizyon ve misyonlarını doğru bir şekilde tanımlamalarına ve hizmet sundukları müşterilerinin gereksinimlerini doğru bir şekilde algılayarak hizmetlerini bu doğrultuda yeniden yapılandırılmalarına temel oluşturması bakımından son derece önemlidir. Bunun yanı sıra işletmelerin sunduğu hizmetlerin kalite, düzeyini ölçerek mevcut durumlarını ortaya koymaları, mali ve insan kaynaklarının daha verimli ve daha uygun bir şekilde kullanılmasını da sağlayacaktır. Hizmet kalitesi düzeyinin ölçülebilmesi ancak sayma ve gözlem yolu ile verilerin sayılarak toparlanması değerlendirilmesi ile gerçekleştirilebilmektedir. Hizmetlerin değerlendirilmesinde iyilik, güzellik gibi kavramlar soyut ve göreceli olduklarından somut ve sağlam verilere dayalı bir şekilde ölçülerek nitelendirilebilmeleri için çeşitli ölçekler ve teknikler geliştirilmiştir (Akbayrak, 2005: 27).

Hizmet kalitesinin ölçümüne yönelik ilk model, Grönroos tarafından önerilmiştir. Daha sonra Parasuraman vd. tarafından SERVQUAL ve Cronin ve Taylor tarafından SERPERF modeli geliştirilmiş, her ikisi de literatürde yaygın kabul görmektedir. Parasuraman vd. tarafından geliştirilen SERVQUAL modelinde hizmet

kalitesi yerine, “algılanan hizmet kalitesi” deyimini kullanılmakta ve SERVQUAL hizmet kalitesi ölçeği beş boyut altında yer alan 22 sorudan oluşmaktadır. İlk bölümde tüketicinin hizmet işletmesinden beklentileri, ikinci bölümde ise söz konusu işletmeden algıladığı hizmet performansı aynı sorular kullanılarak ayrı ayrı ölçülmektedir (Çiçek, Doğan, 2009: 203 - 204).

SERVQUAL ölçeği genel bir ölçektir ve bu tür bir ölçek her hizmetin kendisine özgü kalite göstergelerinin spesifik olarak belirlenmesini gerektirir. Hizmetin hangi boyutlarının müşteri açısından önemli olduğu ve satın alma kararında etkili olduğunun bilinmesi gereklidir. Bu ölçeğe göre, tüketicilerin bir hizmetten beklentileri ve fiili hizmet performansını algılamaları arasındaki fark, müşterilerin toplam hizmet kalitesini nasıl değerlendirdiğini göstermektedir. SERVQUAL ölçeğinde, müşterilerin çeşitli özellikler bakımından belirli bir hizmetten beklentileri ve o hizmet sektöründe faaliyet gösteren belirli bir firmanın performansını aynı özelliklere göre nasıl algıladıkları öğrenilmektedir. Beklentiler ve performans algılaması arasındaki fark da hizmet kalitesinin ölçüsünü vermektedir (Aymankuy, 2005: 12). SERVQUAL yönteminde, müşterilerin hizmeti almadan önce belirlenen değişkenler ile ilgili olarak beklentileri elde edilmekte, hizmeti alındıktan sonra beklentileri ile algıladıkları hizmet kıyaslanmaktadır. Eğer müşterinin algıladığı hizmet, beklentilerini karşılıyor ise, algılananlar ile beklenenler arasında ya fark olmayacak ya da çok az bir fark olacaktır. Sonuçta hizmet kalitelidir şeklinde değerlendirme yapılabilecektir. Servqual mantığında hizmet kalitesi değerlendirmesi müşterilerin *algı- beklenti* ifade çiftlerine verdikleri puanlar arasındaki farkın hesaplanmasına dayanmaktadır. Bu durumda elde edilen faktörler üzerinden SERVQUAL skoru aşağıdaki gibi hesaplanmıştır (Çiçek, Doğan, 2009: 205).

Servqual skoru (SS)= Algı Skoru (A) - Beklenti Skoru (B)

Hizmet kalitesi ölçümü sonucunda üç durum ortaya çıkar;

- 1) Beklenen Kalite > Algılanan Kalite => Düşük Kalite
- 2) Beklenen Kalite < Algılanan Kalite => Yüksek Kalite
- 3) Beklenen Kalite = Algılanan Kalite => Doğru Kalite

Bu üç durum Ekmekçioğlu tarafından aşağıda olduğu gibi açıklanmıştır.

Yüksek kalite durumu: müşterinin beklentilerinin düşük, algılamasının yüksek olduğu zaman karşımıza çıkar. Yüksek kalite istenilen bir durumdur ancak müşteri bir sonraki gelişine daha yüksek bir kalite isteyecektir.

Doğru kalite durumu: Müşteri beklentilerinin tam olarak karşılandığı zaman gerçekleşir. Burada önemli olan; eşitlik söz konusu olduğu için, yüksek beklentilerden yüksek algılamaya dönüşümde sürekliliğin sağlanmasıdır. Süreklilik sağlanamazsa, düşük kalite gerçekleşecek ve müşteri memnuniyetsizliği oluşacaktır. Müşterilerin beklenti ve algılamalarının da düşük olduğu durum da söz konusu olabilir. Bu istenmeyen bir durumdur. Müşterinin hizmet beklentisi düşük olduğundan nasılsa düşük kalitede hizmet olacağı yönünde düşüncesi olduğundan algılaması da düşük olacaktır.

Düşük kalite durumu: Müşteri beklentilerinin yüksek, algılamalarının ise düşük olması durumudur. Müşteri beklentileri karşılanamamıştır. Bu durum müşteri memnuniyetsizliğini yaratır (Ekmekçioğlu, 2003).

Parasuraman ve arkadaşları tarafından geliştirilen SERVQUAL ölçüm modelinden sonra, hizmet kalitesinin ölçümüne yönelik çalışmaların arttığı görülmüştür. Bunlardan bir kısmı, SERVQUAL ölçüm modelini daha da geliştirmeye / eleştirmeye yönelik iken, diğerleri ise SERVQUAL modelini; sağlık, elektronik ticaret, perakendecilik, bankacılık ve kamu gibi farklı hizmet sektörlerinde hizmet kalitesini ölçmede kullanmışlardır. Parasuraman, Berry ve Zeithaml hizmet kalite boyutlarını dört farklı hizmet grubunu kapsayan bir araştırma sonunda 10 hizmet bileşenine ayırmışlardır. 10 hizmet boyutunu da faktör analizine sokarak 5 temel hizmet bileşenine indirmişlerdir. Bu Boyutlar; gözle görülür (fiziksel) imkanlar, heveslilik, doğru ve güvenilir hizmet (güvenilirlik), güvence ve müşteriye tanıma ya da (empati) anlamadır. (Çiçek, Doğan, 2009: 205).

2.4. Hizmet Kalitesinin Boyutları

Hizmet üreten firmaların mal üreten firmalardan yapıları gereği önemli farkları bulunmaktadır. Hizmetlerin dayanıksızlık özelliğinden dolayı hizmetler üretildiği anda

tüketilirler. Örneğin; bir bankada bankanın kredi faiz oranları hakkında bilgi almak isteyen bir kişiye banka personeli gerekli olan bilgileri o anda verir. Banka müşterisi personelin verdiği bilgiler ışığında o bankayla çalışıp çalışmama konusunda karar verir. Banka personeli bilgi vererek o anda üretimi, müşteri ise bilgi alarak tüketimi gerçekleştirmiş olur.

Hizmetin bu özelliği hizmet kalitesinin, özellikle, boyutları hakkında bilgi vermekte ve hizmet kalitesinin değerlendirilmesinde müşterilerin, mamül kalitesinden farklı olarak hem “ üretim sürecini”, hem de süreç sonunda yaratılan “çıkıtı” yı dikkate almaları gerekmektedir (Uyguç, 1998: 35-36).

Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1993); ürünlerin kalitesini içeren yöntemlere dayanılarak hizmet kalitesinin belirlenemeyeceğini ve ölçülemeyeceğini belirtmişlerdir. Parasuraman vd. (1993) yaptıkları çalışmalar ile su üç sonucu açıklamışlardır (çiftçi, 2006: 17).

- a) Hizmet kalitesi, ürün kalitesini değerlendirmeye göre çok daha güçtür.
- b) Hizmet kalitesi, beklenen hizmet düzeyi ile gerçekleşen hizmet performansının karşılaştırılması ile sonuçlanmaktadır.
- c) Hizmet kalitesi algılamaları çıktıyı kapsadığı kadar hizmet tedariki sürecini de kapsamaktadır.

Hizmet kalitesi literatürü incelendiğinde, hizmet kalitesinin değişik boyutları üzerinde durulduğu görülmektedir. Ancak, bu konuda en fazla kabul gören çalışma Parasuraman vd. tarafından yapılmış, pek çok çalışmaya ışık tutmuş ve çok sayıda araştırmanın temelini oluşturmuş olan çalışmadır. Söz konusu çalışmada hizmet kalitesi önce on boyutta incelenmektedir. Bu boyutlar fiziksel varlıklar, güvenilirlik, heveslilik (isteklilik), yeterlilik, nezaket, inanılabilirlik, güvenlik, ulaşılabilirlik, iletişim ve müşteriye anlama boyutlarıdır. Daha sonra, Parasuraman ve diğerleri yaptıkları istatistiksel analizler sonucunda bazı boyutlar arasında dikkate değer korelasyon olduğunu görmüşler ve hizmet kalitesiyle ilgili on boyutu beş boyut içerisinde ele almışlardır. Bu boyutlar (Karakaya, 2009: 41):

- **Güvenilirlik (Reliability):** Hizmetin söz verildiği zaman ve şekilde tam olarak yerine getirilmesi.
- **Güven telkin etme (Assurance):** Personelin yeterli bilgiye sahip olması ve müşteriye güven vermesi.
- **Anında hizmet (Responsiveness):** Müşteriye yardımda istekli olma ve hizmetin en kısa sürede yerine getirilmesi.
- **Fiziksel özellikler (Tangibles):** Fiziksel olanaklar, donanım ve personelin dış görünüşü.
- **Empati (Empathy):** Müşterilere önem verme, onlar ile yakından ve kişisel olarak ilgilenme, personelin kendini müşterinin yerine koyması

Hizmet kalitesi daha geniş bir çerçevede incelendiğinde başka boyutlar da ortaya çıkmaktadır. Bunlar (Shengelbayeva, 2009: 38-39);

- Hizmet kalitesinin stratejik boyutu, işletmeler tarafından stratejik hedef pazarların belirlenmesinde göz önüne alınmalıdır,
- Satış planlamalarında ve işlemlerinde, müşterilerin kalite arayışları, kaliteye bir ticari boyut kazandırmaktadır.
- Özellikle hizmetlerde kalitesizliğin büyük mali yükler getirmesi, kalitenin finansal boyutunu oluşturmaktadır.
- İşletmelerin içyapıları kaliteyi üretmelerinde önemli bir etkidir. Bu bakımdan kalitenin bir de örgütsel boyutu söz konusudur.
- Hizmette kalitenin teknik boyutu da mevcuttur. Hizmet üretiminden pazarlanmasına kadar kullanılan tüm araçların kalitesi sunulan hizmeti de etkileyeceği için hizmet kalitesinin teknik boyutu göz ardı edilemez.
- Hizmet kalitesinin bir boyutu da insanidir. Hizmetin mükemmel olarak müşteriye ulaşması ve müşteri memnuniyetinin sağlanması, işletmedeki insan gücünün niteliğine bağlıdır.

Yukarda sayılı olan bütün bu boyutların tek bir işletmede tamamının olması elbette beklenemez. Çünkü her işletme birbirinden farklıdır. Bu nedenle bu özelliklerde işletmelerin yapılarına göre değişebilmektedir.

3. Banka ve Bankacılıkla İlgili Temel Bilgiler

3.1. Banka İşletmelerinin Tanımlanması ve Özellikleri

Banka kelimesi İtalyanca “banca” kelimesinden Türkçeye geçmiştir. Para bozma gişesi, para bozma yeri anlamına gelir. Bankacılığın gösterdiği tarihi gelişme, para kavramının gelişmesiyle yakından ilişkilidir. Bilinen en eski banka Mezopotamya’daki Kızıl Tapınak’tır. Hammurabi yasalarında banka işleminin nasıl yürütüleceği, borçların nasıl tahsil edileceği, komisyonların nasıl belirleneceği konusunda hükümler yer almaktaydı. Sonraki yüzyıllarda bankacılık zengin ailelerin de uğraşmaya başladığı bir konu hâline geldi.

Modern anlamda ise bankacılık etkinliğini gösteren ilk banka 1609 yılında kurulan Amsterdam Bankası’dır. Bunu takiben 1637’de Venedik Bankası kurulmuştur. Diğer ülkelerde olduğu gibi burada da bankacılık, ilk önce sarraf dükkânları ve kasaların 15 ve 16. yüzyılda gelişmesiyle ortaya çıkmıştır. 19. Yüzyıla gelindiğinde bankalar ekonomik ve ticari faaliyetlerin yardımcısı ve hatta bu faaliyetleri geniş ölçüde düzenleyici kurumlar hâline gelmişler ve faaliyet alanlarına göre uzmanlaşmaya başlamışlardır. Türk bankacılık tarihine baktığımızda gelişim süreci Osmanlı İmparatorluğunun son dönemlerine kadar uzanmaktadır. (İstanbul’da, ilk banka 1847 yılında, İstanbul Bankası adıyla kurulmuştur). (www.muhassebedersleri.com).15.08.2011).

Geçmişte toplumların nispeten bir kesimini yakından ilgilendiren sınırlı bankacılık faaliyetleri, bu gün hem ulusal hem uluslararası ekonomi ve ticaret alanında etkin ve önemli bir yol oynamakta, hemen hemen her bireyi içine alan hizmet seçenekleri ile daha da önemli bir konuma yerleşmektedir (Helvacıoğlu, 1999: 18).

Günümüz ekonomik ve ticari ilişkiler içinde çok önemli bir yer tutan banka; “sermaye, para ve kredi konularına giren her çeşit işlemleri yapan ve düzenleyen, özel ve kamusal kişilerle, işletmelerin bu alandaki her türlü ihtiyaçlarını karşılama faaliyetlerini temel uğraş konusu olarak seçen ekonomik birimdir” şeklinde tanımlanmaktadır. Bununla birlikte, bankanın tam bir tanımını yapmak da mümkün

değildir. Bunun nedeni, bankaların çok çeşitli konularla uğraşması, bu konuların bir kısmı ile iştigal eden fakat banka kapsamına girmeyen diğer hizmet işletmelerinin de varlığıdır. Örneğin bankalar ödünç para veren kuruluşlar olarak tanımlandığında; sigorta işletmelerini, hisse senedi, tahvil plasmanı ile uğraşan işletmeleri ve hatta sermayelerini borç para vererek sair gelirler elde edenleri de banka olarak kabul etmek gerekecektir. Bankalar tasarruf kabul eden kuruluşlar olarak tanımlandığında ise, bu kez de özel tasarruf sendikalarının birer banka olması, halkın tasarrufunu kabul etmeyen sınaî Kalkınma Bankası, Sınaî Yatırım Bankası, Merkez Bankası gibi kuruluşların da banka olmaması gerekir. Diğer taraftan bankalar, para arz eden kuruluşlar olarak tanımlandığında, merkez ve ticaret bankaları dışında kalan bankaların banka olarak kabul edilmemesi gerekir (Şimşek, 2006: 3).

Ekonomik yaşamın vazgeçilmez unsurlarında olan bankalar, diğer işletmelerde olduğu gibi üretim ve pazarlama faaliyetlerinde bulunurlar. Ürettikleri hizmetleri de şubeleri başta olmak üzere farklı şekillerde müşterilerine sunarlar (Karaca, 2007: 46).

Banka işletmeleri diğer işletmelere göre bazı farklılıklar gösterirler. Bu farklılıklar bankaların özelliklerini meydana getirir. Banka işletmeleri genel olarak; hukuki yapıları, sermaye yapıları, çalışma koşulları gibi özelliklerinden dolayı diğer işletmelerden farklılıklar gösterirler (Çiftçi, 2006: 71-72).

Bankalar hukuki yönden diğer işletmelere göre farklı yapı ve kısıtlamalara tabidirler. Genelde 70 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile 3182 sayılı Bankalar Kanunu, Türk Bankacılık Sistemini düzenleyen temel yasalardır. Ayrıca Bankalar Kanununda belirlenmeyen hususlar için, Türk Ticaret Kanunu ve Borçlar Kanunu geçerli olmaktadır (Çiftçi, 2006: 71-72).

Ticaret, sanayi ve hizmet işletmesi, şahıs ortaklığı veya sermaye ortaklığı şeklinde kurulabilir. Ve bu konuda sınırlama veya zorlama söz konusu değildir. Oysa ülkemizde banka işletmelerinin anonim şirket şeklinde kurulma zorunluluğu vardır.(<http://www.ekodialog.com>).

Görüldüğü gibi bankalar birçok bakımdan diğer kuruluşlardan farklılık göstermektedir. Bankalar birçok işlemi yürütebilmekte ve bununla ilgili olarak da ayrı

bir kanuna (bankacılık kanununa) bağılıdırlar. Bankaların bu farklılığı ve spesifik yapısından dolayı bankaları daha yakından anlayabilmek için işlevlerini ve türlerini incelemekte yarar vardır. Bu konulara aşağıda kısaca değinilerek konular açıklanmaya çalışılmıştır.

3.2. Bankanın İşlevleri

Bankaların diğer kuruluşlardan farklı faaliyet alanları ve işlevleri bulunmaktadır. Farklı işlevlere sahip olan bankaların fonksiyonları aşağıda olduğu gibi sıralanabilir (Yılmaz, 2009: 78):

- Aracılık Fonksiyonu
- Fon Sağlama Fonksiyonu
- Kaynaklara Akıcılık Sağlama Fonksiyonu
- Fon Kullanma Fonksiyonu
- Kaydi Para Sağlama Fonksiyonu
- Kaynak Kullanımını İyileştirme Fonksiyonu
- Hizmet Fonksiyonu

Bankalar birçok fonksiyonu bir arada yürüterek ekonomide paranın kullanılması ile ilgili her türlü faaliyete katılırlar.

Bankalar tasarrufu olan kişi ve kuruluşlardan mevduat olarak topladıkları fonları, kredi olarak fon talep eden kişi ve kuruluşlara aktarmada aracılık ederler. Öz kaynak veya yabancı kaynaklardan fon sağlarlar ve bu fonları belirli bir gelir karşılığında kullanırlar. Ayrıca bankalar fon fazlası olan yerlerden, fon açığı olan yerlere kaynak aktarmak yoluyla fonlara akıcılık sağlarlar. Bununla ülke kaynaklarının dağılımını da yönlendirirler. Tüm bunların yanı sıra müşterilere finansal konularda danışmanlık yaparlar (Yılmaz, 2009: 78).

3.3. Bankacılık Sisteminde Yer Alan Banka Türleri.

Bankalar birçok faaliyeti bir arada gerçekleştirmektedirler. Bu faaliyetleri gerçekleştirirken her bankanın farklı konu ve alanlarda uzmanlaşması elbette kaçınılmazdır. İşte bu sebepten dolayı bankalar çeşitli yönlerden sınıflandırılmaktadır:

1. Hukuksal kuruluşlarına göre kişisel teşebbüs bankaları, ticaret ortaklığı bankaları ve yasalarla kurulmuş bankalar olarak ayrılan bankalardan kişisel teşebbüs bankaları, hemen hemen bütün ülkelerde yasaklanmış olup bir kişinin özel firma şeklinde kurup işlettiği banka biçimidir. Bugün kurulan bankaların tümü, ticaret ortaklığı şeklinde kurulmaktadır. Merkez bankası gibi bazı bankalar ise yasalarla kurulmuş bankalardandır (Karaca, 2007: 57).
2. Tabi oldukları kanun bakımından, “özel kanunla kurulmuş bankalar” ve “doğrudan Bankalar Kanunun tabi olarak kurulmuş bankalar” ayrımı yapılabilir. Bu ayrımın önemi bir banka hakkında hangi kanunun uygulanacağı sorusunun cevabında kendisini gösterir. Bu ayrım kısmen kamu bankası ve özel banka ayrımını çağrıştırmakla birlikte, belirtelim ki Yeni Bankalar Kanunumuz bu ayrımı benimsememektedir (Battal, 2004: 16).
3. Ekonomik fonksiyonlarının özelliklerine göre bankalar (Gökdere, 2001: 18).
 - a) Merkez bankaları,
 - b) Ticaret bankaları (mevduat bankaları),
 - c) Yatırım ve kalkınma bankaları,
 - d) Ziraat bankaları,
 - e) Maden bankaları,
 - f) İpotek ve emlak bankaları,
 - g) Halk bankaları olarak yedi grupta incelenebilir.
4. Aktif ve pasif hesapların niteliğine göre bankalar banknot (merkez) bankaları, tasarruf bankaları, uzun vadeli kredi veren bankalar, kısa vadeli kredi veren tüketim bankaları şeklinde gruplanabilir (Karaca, 2007: 58).
5. Bir diğer ayrım da bankaları uğraştıkları işler yönünden gruplandırmaktır. Bu gruptan iş ve ticaret bankaları; uğraş alanı olarak uzmanlık ve özel kuralların

uygulanması gereken işleri finanse etmek üzere kamu veya özel sektör tarafından kurulan bankalardır. Emisyon bankaları ise devletin veznedarlık evini yaparak para basımı ve hareketini düzenler (Karaca, 2007: 58).

6. Mevduat toplama yetkisine sahip olup olmadıkları bakımından, bankalar “mevduat bankaları” ve “mevduat toplamayan bankalar” olarak ikiye ayrılırlar. Bankalar Kanunu esas olarak mevduat bankalarını düzenlemektedir. Önceki kanunlarda kalkınma ve yatırım bankası olarak anılan, “mevduat toplamayan” bankalar, aleni icap (umuma yönelik sözleşme teklifi) yoluyla halktan mevduat toplama yetkisine sahip değildirler. İç ve dış ticaretin finansmanında, kredi olarak, kendi öz kaynaklarını ve müşterilerinden topladıkları paraları kullanırlar. Bu bankalar halktan mevduat toplamadıklarından genellikle az sayıda şube ile çalışırlar. Mevduat toplama dışındaki (diğer) bankacılık faaliyetlerini ve özellikle para akışına aracılık hizmetlerini ve bu kapsamda çekle işleyen hesap açma faaliyetini- yürütmeleri mümkün olmakla birlikte, uygulamada -çok şubeli olmadıklarından- bu tür faaliyetlere yoğun olarak girmezler (Battal, 2004:16)

4. Bir Hizmet Türü Olarak Bankacılık ve Bankacılık Hizmetlerinde Kalite Anlayışı

4.1. Hizmet İşletmeleri ve Banka

Hizmet işletmeleri tüm dünyada önemi gittikçe artan bir konuma gelmiştir. Riskli özellikte olmaları, yönetilmelerinin önemini de artırmaktadır. Bunun yanında uluslararasılaşma kavramı da özellikle Türkiye gibi kriz ortamlarını sık yasayan ülkeler açısından işletmelerin başarısını etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (<http://w3.gazi.edu.tr>).

Hizmet sektöründe icra edilen faaliyet insan unsuru ile gerçekleştirilmektedir. Bu bağlamda hizmet işletmelerinde personel seçimi ve istihdamında çok dikkatli davranılması ve personelde aranacak özelliklerin gerçekçi olması öngörülmektedir. Hizmet sektörü, stratejik bir konu olup, müşterilerin sınırsız gereksinimlerini eksiksiz

ve zamanında çözüm istedikleri bir endüstri olup, aynı zamanda iş dünyasında büyük fırsatlara gebe olan ve başarının bürokrasi olmadan sağlanabildiği bir alandır. Sabuncuoğlu' na göre ise hizmet, özel yetenek ve deneyimlerin örgütlendiği sistemdir. Hizmet işletmesindeki kalitenin korunması özel bir çaba gerektirir. Yöneticinin verilecek hizmeti önceden ölçmesi ya da denetlemesi mümkün değildir. Bir ürün ya da hizmeti sunan kişi ya da işletmenin ürün ya da hizmetini sunmak için harcadığı nakit ve çabanın amacına ulaşması düzeyinde kalite gerçekleşir (Kıngır, 2006: 458).

Hizmet kalitesi, özel yetenekler gerektirmesi, önceden denetlenememesi, sunulduğu anda tüketilmesi gibi nedenlerden dolayı tarih boyunca üzerinde hassasiyetle çalışılması gereken bir konu olmuştur.

Geçmişten bu yana dünya ekonomisi büyüme yönünde hareketlilik göstermiş ve özellikle gelişmiş ülkelerde alışlagelmiş imalatçılık anlayışından uzaklaşarak, mal üretiminin yerini hizmet üretimi almaya başlamıştır. 20. yüzyılın ikinci yarısı işletmeler faaliyet alanları ne olursa olsun, hizmet üretimini öncelikli olarak değerlendirmeye tabi tutmuş ve hizmet sektörüne doğru bir akım başlamıştır. Örneğin, günümüzde Amerika'da faaliyet gösteren işletmelerin % 90'ından fazlasının, hizmet ağırlıklı üretim yapan işletmeler olduğu yapılan araştırma sonuçları ile ortaya konmuştur. Özellikle ABD ve AB üyesi ülkelerde hizmet sektörünün gayri safi milli hâsıla içerisindeki payı, tarım ve sanayi sektörüne oranla bir hayli artmış, hatta tarım ve sanayi sektöründen elde edilen toplam gelirin iki katına ulaşmıştır (Yılmaz, 2009: 74).

Bundan dolayı ülkelerin gelişmişlik düzeyinin belirlenmesinde, ülkenin hizmet sektöründe çalışan nüfus sayısının fazla olması gelişmiş ülkeler grubuna girmesi için önemli bir kriter olarak karşımıza çıkmaktadır.

Hizmet sektörü, ikinci dünya savaşı sonrasında hızlı bir gelişim sürecine giren ülkelerin ekonomilerindeki yerini, vazgeçilmez fark yaratma unsuru olarak sağlamlaştırmıştır. Gelir seviyeleri yüksek, endüstri ülkelerinin ABD, Japonya ve Avrupa ülkeleri gibi, toplam üretimlerinin % 70'ine yakını hizmet sektörü tarafından gerçekleştirilmektedir. Malezya, Tayland, Macaristan gibi gelişmekte olan ülkelerin de toplam üretimlerinin yaklaşık % 50'si hizmet işletmelerince sağlanmaktadır (Yılmaz, 2009: 74).

Hizmet sektörü ile ilgili bilgileri verdikten sonra bir hizmet işletmesi olan bankalardan bahsetmekte de yarar vardır.

Bankalar, mevduat kabul eden, bu mevduatı en verimli şekilde çeşitli kredi işlemlerinde kullanmak amacını güden veya faaliyetlerinin esas konusu düzenli bir şekilde kredi almak ya da kredi vermek olan ekonomik bir kuruluştur. Diğer bir tanım olarak banka, para, kredi ve sermaye konularına giren her çeşit işlemleri yapan ve düzenleyen, özel veya kamusal kişilerle işletmelerin bu alandaki her türlü ihtiyaçlarını karşılama faaliyetlerinde bulunan bir ekonomik birimdir (www.muhasabedersleri.com).

Bankalar yapıları itibarı ile hizmet işletmelerinin en büyük örneklerinden biridir. Her ne kadar bankacılığın asıl kökeninde paranın el değiştirmesi ve bu işlemlerin resmi evrak üzerinde resmi hale getirilmesi olsa da işin asıl temelinde bir hizmet bulunmaktadır.

4.1.1. Hizmet İşletmelerinin Tanımı

Hizmet işletmesinin tanımlanması da, hizmetin tanımlanması kadar olmasa da, yine de çeşitli güçlükler taşımaktadır. “En basit şekilde hizmet işletmesi hizmet pazarlandığı yerdir. Bu tür işletmelere saf hizmet işletmesi denir. Saf hizmet işletmesinde herhangi bir malın transferinin yapılması veya hizmetin mamulle birlikte sunulması bu gerçeği değiştiremez. Hizmet işletmeleri başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla öncelikle hizmet üreten ve satan iktisadi birimler olarak tanımlanabilir.” (Yılmaz, 2009: 75).

4.1.2. Hizmet İşletmelerinin Özellikleri

Hizmet sektöründe icra edilen faaliyet insan unsuru ile gerçekleştirilmektedir. Bu bağlamda hizmet işletmelerinde personel seçimi ve istihdamında çok dikkatli davranılması ve personelde aranacak özelliklerin gerçekçi olması öngörülmektedir (Kıngır, 2006: 458-459).

Kıngır' a göre hizmet işletmelerinde yalın olunmalı, amaç daha hızlı ve risksiz hizmetin verilmesini sağlamak olmalıdır. Bunun için personel seçimi hizmet işletmelerinde daha dikkatli olunarak, personelde aranacak özellikler gerçekçi olmalıdır. Personel fiziksel, psikolojik ve sosyal nitelikleriyle belli bir kalıba girmesi çok zor olan, homojen özellik göstermeyen bir üretim faktörü olarak görülmektedir. Hedeflenen müşterilerin, sayı ve özelliklerinin belirlenmesi, pazar potansiyeli ve müşteri beklentilerinin ortaya çıkarılması yöneticinin hangi rekabet ve avantajına yönelebileceğini belirlemede önemli rol oynayacaktır. Rekabet avantajını yakalayabilmek, rakiplerden müşterilerin arzu, istek ve beklentileri doğrultusunda farklılaşma ile olasıdır. (Kıngır, 200: 458-459).

Yılmaz' a göre hizmetlerin mallardan farklı özellikleri olduğu gibi, hizmet işletmelerinin de mal üreten işletmelerden farklı özellikleri bulunmaktadır. Bunlar genellikle pazarlama faaliyetlerinde karşımıza çıkar ve işletmenin kararlarını etkilerler. Bazıları şunlardır (Yılmaz, 2009: 76):

- Hizmet işletmeleri emek yoğunudur. Yani birim çıktı başına daha az sermaye gerektirir.
- Hizmet işletmelerinde verimlilik daha düşüktür.
- Kalite standartlarının ve miktar standartlarının belirlenmesi çok zordur.
- Hizmet işletmelerinde maliyetleri hesaplamak oldukça zordur. Özellikle birim maliyetlerini belirlemek işletme için sıkıntı kaynağıdır.
- Hizmet işletmeleri genellikle pazara yakındır.
- Hizmet işletmelerinde stoklama yapılamaz.
- Pazarlama karması faaliyetleri ağırlıklı değil.
- Hizmet ürünlerinin sunuş safhasında analizleri fazla yapılamaz.
- Satış eğitimi programları pek görülemez.
- Pazar araştırma hizmetlerinin faaliyetlerinden pek yararlanılmaz.
- Reklam faaliyetleri işletme dışı ajanslar tarafından yapıldığı pek görülmez, işletmenin kendisi tarafından yapılması tercih edilir.
- Hizmet işletmelerinin büyük bir çoğunluğunu küçük ve orta boy işletmeler oluşturmaktadır.

4.2. Banka İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Önemi

Hizmet sektörü içinde yer alan bankalar mali piyasaların en önemli kurumlarıdır. Banka yöneticileri de günümüzde yaşanan yoğun rekabet ortamında var olabilmenin anahtarını kaliteli üretim yani kaliteli hizmet olduğunun bilincindedirler (Çiftçi, 2006: 77). Hizmet kalitesindeki gelişmelerin bir işletmeye daha fazla yeni müşteri kazandıracağı, mevcut müşterileriyle iş hacmini artıracacağı, işletmeyi fiyat yönlü rekabetlerden sıyrabileceği ve hataları telefı etmek için harcanan emek ve masrafı azaltabileceği bir gerçektir. Dolayısıyla hizmet işletmelerinin temel amaçlarından biride hizmet kalitesini geliştirmek olmalıdır (Öztürk, 2007. 4).

Bankalarda hizmet kalitesinin artırılması hayatî bir öneme sahiptir. Günümüzde dünya bankacılık sisteminin gelişmiş olması ve bunun sonucunda bir bankanın başka bir bankaya tercih edilebilme riskinin artmış olmasından dolayı bankaların dikkat etmesi gereken unsurlar ortaya çıkmaktadır. Bu unsurlardan en önemlisi teknolojidir. İçinde bulunduğumuz bilim çağında hiçbir banka yoktur ki teknolojik gelişmelere kayıtsız kalsın. Günümüzde ATM' si çeşitli noktalarda olmayan bir banka, müşteriler tarafından tercih edilmeyebilir.

Bu sebeple, teknolojik gelişme bankacılık için bir tercih biçimi değil, uluslararası finans sistemiyle bütünleşmenin ve aynı zamanda da yerel piyasada rekabet gücünü koruyabilmenin ve artırabilmenin temel koşuludur. Önemli olan müşterinin ihtiyacı olan teknolojiyi kurabilmektir. Bankaların verdiği hizmet emek-yoğun olmasına rağmen, bilim ve teknoloji hızlı gelişmeleriyle verimlilik ve kalite artışı sağlanabilmektedir (Ayan, 1996: 71).

Hizmet fonksiyonunun yerine gelmesi açısından bankaların görevlerinden biri de mal varlıklarının yönetimi için, halka sunduğu imkânlar ve karar almalarına yaptıkları yardımlardır. Halkın parasal, finansal ve reel aktiflerinden oluşan mal varlıklarının kullanım biçimi üzerine bankacılık kesiminin oluşturduğu, parasal ve finansal aktifler konusundaki faiz alma seçenekleri, gelir imkânları, vade farkları ve likidite kolaylıklarının önemli rolü vardır. Halk gerek reel, gerekse finansal ve gerekse parasal varlıklarının yönetimi ve nemalandırılması konusunda kararlar verir ve bunlar arasında seçim yaparken, bankacılık kesiminin hizmetinden faydalanır. Bankacılık kesiminin bu

hizmet üretimi bir yandan halkın ilgili konularda aydınlatılması amacına diğer yandan da ekonomideki likidite akımının daha sağlıklı dolaşımı isteğine yöneliktir (Gökdere, 2001: 57-58).

Bir bankanın prestij sağlaması ve bankanın müşterilerinin ihtiyaçlarını tam olarak karşılaması için hizmet kalitesini artırmasında yarar vardır.

4.3. Bankalarda Kalitenin Özellikleri

Hizmet kalitesinin yükseltilmesinin ya da verilen hizmetin tatmin olmasının anahtarı, o hizmeti alandır. Hizmet kalitesinin yükseltilmesinde itici güç müşterilerdir. Müşteriler, beklentilerini ortaya koyarak, işletmenin nasıl bir hizmet üretmesi gerektiği konusunda ip uçları sunar. Müşterinin beklentileri, tepkileri, önerileri, sistemleri ve çoğunlukla da şikayetleri bir noktada işletmenin sorunlarına işaret eder. O halde kaliteli hizmete, bir anlamda şikayetlerin ortadan kaldırılmasıyla da ulaşmak mümkündür. Ancak bu durum, şikayet eden yoksa üretilen hizmet mutlaka kaliteli değildir anlamına da gelmez. Çoğu durumda, verilen hizmetler karşısında, hizmet alanların şikayet etmeden susmuş olmaları da memnuniyetsizliklerinin bir ifadesi olabilir. Bir işletme için en çıkar yol müşterilerinin verilen hizmetten memnun olduklarını dile getirmelerini sağlamaktır (Gökdere, 2001: 58).

Hizmet Kalitesini yükseltmek veya kontrol altına almak isteyen hizmet kuruluşlarının çalışmaları, sektördeki kalite belirleyicilerini tanımlamakla başlamalıdır. Müşterilerin en çok üzerinde durduğu faktör öncelikli olarak ele alınmalı ve kısa dönemde hizmet olarak nasıl aktarılacağına karar verilmelidir. Türk Bankacılık sisteminin kalite özellikleri makro ve mikro boyutta incelenmelidir (Çiftçi, 2006: 74). Makro boyuttaki kalite özellikleri aşağıda verilmiştir (Çiftçi, 2006: 74).

- **Bankanın Genel Kalite İmajı:** Müşteriye verilen imaj, kazanılmış müşterilerin elde tutulmasına ve kazanılmamış müşterilerin kazanılmasına etken olduğundan önem kazanmaktadır. Rekabette öne çıkabilmek için pazarlama ve reklam kampanyalarıyla hizmet kalitesinin yüksek olduğu imajı yansıtılmaktadır. Hizmet kuruluşu olan bankalar için müşterinin kalite beklentileri çok önemlidir. Banka verdiği hizmetler hakkında abartılı bilgi vermemelidir. Abartılı bilgi

müşteri beklentilerini fazlalaştırır. Geçekte bu beklentilerin karşılanamadığı durumlarda müşteri hayal kırıklığına uğrar. Bu yüzden bankanın müşterileri kitlesinin kültürünü, alışkanlıklarını bilmesi ve bunları etkileyecek dış faktörleri tanıması gerekir. Böylece müşteri beklentileri belli bir düzeyde tutulabilir. imaj unsurlarına örnek olarak bankanın modern organizasyon biçimini, hizmet kalitesine verilen önemi, bankaların fiziksel dekorlarını, şubelerinin yaygınlığını, kullanılan araç ve gereçlerin modernliğini, ürün çeşitliliğini, bankanın sloganının ve hatta bankanın logosunu gösterebiliriz. Eğer bu faktörler gerektiği şekilde yönetilir ve müşteriye yansıtılabilirse kalite imajını olumlu yönde etkiler.

- **Fayda-Maliyet ilişkisi:** Müşterinin bankadan aldığı hizmet karşılığında ödediği ücret ve komisyonlar hizmetin kalitesi ile orantılı ve tutarlı olmak zorundadır. Bu faktör hedef müşterilerin kazanılmasında ve kazanılmış müşterilerin korunmasında büyük bir rol oynamaktadır. Bankaların, özellikle perakende bankacılık hizmetleri boyutunda düşünülen teminat mektupları, çek tahsili ve havale gibi hizmetlerde uyguladıkları fiyatlandırma politikalarını kamuoyuna doğru ve yeterli bir şekilde yansıtmaları gerekmektedir. Müşteriye ödediği ücretin karşılığında kaliteli bir hizmet alacağı izlenimi verilmeli, hizmette kalite güvencesi unsuru geliştirilmelidir. (Çiftçi, 2006: 74).

Mikro etkenler ise şöyle sıralanabilir;

- **Güvenirlilik:** hizmetin bir kerede doğru olarak yapılmasıdır. Bu da kuruluşun verdiği sözü yerine getirmesi demektir. Bir banka işletmesi güvenilir olmadıkça diğer faaliyetlerin pek bir önemi kalmaz. Dolayısıyla kaliteli hizmetin temelini güvenirlilik oluşturur. Bir işletme hizmetin sunumunda sık sık hata yaparsa, vaatlerini tutmazsa müşteriler işletmeye karşı güvenirliliğini kaybeder (Öztürk, 2000: 150). Kaybedilen bir müşterinin yeniden kazanılması, potansiyel müşterilerin işletmenin mevcut müşterisi haline getirilmesinden daha zor olabilmektedir. Bu nedenle müşterinin güvenini sarsmak şirket açısından son derece aleyhte sonuçlanabilecek bir durumdur.
- **Heveslilik:** Personelin hizmet vermeye her zaman hazır ve istekli olmasıdır. Ayrıca işin zamanında bitmesi de önemlidir. Örneğin kredi kartı ekstrelerinin

zamanında müşteri elinde olması, beklemesi istenen müşterinin kısa sürede geri çağırılması gibi (Çiftçi, 2006: 76).

- **Yetenek:** Personelin gerekli mesleki bilgi ve yeteneğe sahip olması demektir.
- **Ulaşılabilirlik:** Müşterinin hizmetten kısa zamanda ve ucuz yararlanabilmesini ifade eder. Örneğin ATM' lerde 24 saat hizmet vermesi.
- **Nezaket:** Personelin müşterilere karşı kibar, saygılı oluşu ile ilgilidir.
- **İletişim:** Personelin müşteriye hizmet hakkında onun anlayabileceği ölçüde ve düzeyde bilgi vermesidir.
- **İnanırlılık:** Personelin hizmet verirken müşteriye candan yakınlık göstermesi ve müşteriye kendisine inandırmasıdır. Firma imajı ve personelin kişisel özellikleri inanıldığı artıran faktörlerdir.
- **Güvenlik:** Verilen hizmetin tehlike, risk ve şüpheden uzak olmasıdır. Bu boyut ayrıca, gizlilik ya da sırdaş olmayı da içine almaktadır (Gökdere, 2001: 60).
- **Emniyet:** Verilen hizmetin tehlikelerden, risklerden ve şüphelerden uzak olması, hizmet kalitesinde aranan bir özelliktir. Müşteri öncelikle emniyet ister. Örneğin, ATM'lerden para çeken insanlarda soyulma korkusu vardır. Onların gözünde lobi tipi ATM'ler daha güvenlidir, bu da banka seçimi konusunda bir kriter olduğu gibi, bankanın yeni ATM'ler kurması aşamasında önemle üzerinde durulması gereken bir kalite unsurudur. Diğer taraftan internet üzerinden yapılan işlemlerde bankanın güvenlik düzeyin yüksek olması gerekir. Gizlilik, müşterinin istediği ikinci önemli faktördür. Müşteri yatırdığı ya da çektiği paranın miktarının, yaptığı işlerin içeriğinin, kiraladığı kasaya sakladığı evrakların tamamıyla gizli olduğundan emin olmalıdır.
- **Anlayışlılık / Müşteri Tanınması:** Müşterinin bazı durumlarda özel isteklerinin olması, banka personelinin anlayışlı olmasını gerektirir. Banka personeli stres altında çalışabilecek kapasitede olmalıdır. Ayrıca müşteriler özel ilgi görmekten

veya “özel” olmaktan hoşlanırlar. İsimleriyle çağrılmak, tanınır olmak, doğum günlerinin ve özel günlerin hatırlanması onlar için onur vericidir.

- **Fiziki Görünüm:** Hizmetin somut sonuçları, hizmet kalitesini en az diğer faktörler kadar etkiler. Fiziksel ortam, personelin dış görünüşü, kullanılan makineler, araçlar ve bunların teknolojiye paralelliği bu gruba verilecek örneklerdir (Çiftçi, 2006, 76). Bir bankanın içinde müşteriler için oturma alanlarının konforlu olması ya da ortamın soğukluk- sıcaklık ayarının mevsim şartlarına göre yapılması dahi bankaya olan sempatiyi artırabilir ve müşteriler açısından o banka bu sebeplerden dolayı bir tercih sebebi olabilir.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1. Toplam Kalite Yönetimi ve Temel Özellikleri

19. yüzyılın sonlarına kadar, zanaatkar ve üstatların hakim olduğu yönetim sistemi hakimdi. Ustalar, yanlarında çalışan kalfa ve çıraklara veya vasıfsız işçilere neyi nasıl yapacaklarını söyler, onların çalışmalarını işlerin yapılmasını ve mamüllerin kalitesini kontrol ederlerdi. Fakat zamanla tüketim artıp çok mal gerekince üretim ve yönetim usullerinin yeni ihtiyaçlarla değişmesi ve geliştirilmesinin yapılması gerekiyordu. Sanayinin içinden gelen kimseler mühendisler ve bilim adamlarının bu alanda yaptıkları devamlı çalışmalar sonucunda, klasik yönetim sistemi dediğimiz yeni bir sistem ortaya çıktı. Sistemin oluşmasında büyük katkıları olan Mühendis Frederic Winslow Taylor’ un adına izafeten buna “ Taylor” sistemi de denmektedir. Sistem uzamanlaşma esasına dayanmaktadır. Organizasyonlarda pazarlama, satış, satın alma, muhasebe, üretim, kalite kontrol v.b. gibi ayrı ayrı gibi birimlerden meydana gelmektedir. Çalışan insanlarda mümkün olduğu kadar uzamanlaşmaya yönlendirilmişlerdir (Sarıkaya, 2003: 19).

Bütün bu ihtiyaçlar ve ihtiyaçlar sonucundaki değişimin gerekliliği işletmeleri gelişmeye sevk etmiştir. Zamanla klasik yönetim anlayışından çıkılarak çağdaş yönetim anlayışına geçilmiştir.

Çağdaş yönetim anlayışı olarak Toplam Kalite günümüzde başta özel sektör kuruluşları olmak üzere tüm organizasyonlarda yaygın olarak kullanılmaktadır. Toplam kalite yönetimi, mülkiyet ve sermaye yapısı ne olursa olsun küçük ölçekli ya da büyük ölçekli tüm organizasyonlarda, mal ve hizmetlerin sürekli olarak iyileştirilmesini ve böylece “müşteri memnuniyetinin” gerçekleşmesini hedefleyen bir yönetim anlayışıdır. Toplam kalite yönetiminde nihai amaç, “ürün ve hizmet” kalitesini iyileştirmektir. Bu amaçla ise organizasyondaki “insan kalitesi”, “sistem kalitesi” “süreç kalitesi” “iş kalitesi” ve saire unsurların bütünsel olarak gerçekleşmesi ile mümkündür (www.tezakademisi.com).

İnsan kalitesi, sistem kalitesi ve süreç kalitesi birbirinden ayrılmamalı biri diğerinden zayıf olmamalıdır. Çünkü bu üç öge birbirine bağlı ve bir bütün olarak sürekli iyileşme ve kaliteyi sağlayacaktır.

Şimşek’ e göre teknoloji, baş döndürücü hızla değişirken, üretimin esas girdisi olan insan faktörünün önemi de daha da anlaşılır olmaktadır. Bilinen bir gerçek var ki; insanı göz ardı ederek hiçbir şey başarılamaz. Çünkü neticede yüksek teknolojiye sahip teçhizatı kullanacak olan yani işi yapacak olan insandır (Şimşek, 2004; 1). Kendilerini yarınlara taşımak isteyen örgütler bir yandan müşteri gereksinimlerini tam olarak karşılayabilmek için gelişen teknolojiyi izlemek, diğer yandan da Toplam Kalite Yönetiminin gerekliliklerini yerine getirmek için çalışmak zorundadırlar. Çünkü 1990’lı yıllardan itibaren bütün farklı bakış açılarına rağmen tüm bilim adamlarının üzerlerine birleştikleri tek bir yönetim modeli vardır. O da Toplam Kalite Yönetim Modelidir (Akın, 2001: 2).

Günümüzde yeteri kadar iyi olmak rekabette üstünlük sağlamaya yetmemektedir. Müşteri beklentileri hızla yükselirken bunu karşılamak için müşteriye kulak vermek, sürekli öğrenme ve gelişme sağlayarak müşterinin istek ve beklentilerini tatmin etmek gerekiyor. Teknoloji iş süreçlerine uygulandığında ilerleme kaydedilebilir. Ancak asıl olan insanın iş sürecine kattığı değerdir ve bu katkı gerçek farkı yaratır. İyi eğitilmiş, motivasyonu yüksek çalışanların müşteriye mükemmel hizmet peşinde olmalarının getireceği üstünlük; toplam kalite yönetiminin hedefidir (Akın, Çetin, Erol 1998; 3).

Toplam kalite yönetimi, sadece işletmeye müşteri kazandırmakla kalmayıp aynı zamanda motive olmuş başarı odaklı çalışanların, işletme bünyesinde yer almasını sağlamaktadır.

1.1. Toplam Kalite Yönetiminin Genel Tanımı

Toplam kalite yönetimi adından da anlaşılacağı gibi işletmenin her alanında kalite artırımını hedeflemektedir. İlk olarak iyi yetişmiş bir personelle başlayan toplam kalite, bunun devamında bütün süreçlerde iyileşmeyi hedeflemektedir.

Kurumsallaşma ve insan kaynaklarına yatırım ile başlayan süreçlerden sonra üretim sürecinde kalitenin artırılması ve müşteri memnuniyeti üzerinde durulması gerekir. Bütün bu süreçleri bütünleştirmeyi sağlayan düşünce tarzı ise toplam kalitedir (Ersen, 2005: 58). Toplam kalite yönetimini daha iyi anlamak için “Toplam Kalite Yönetimi” nin kelimelerini açıklamakta yarar vardır.

Toplam, kelime anlamıyla bir bütünü ifade etmektedir. Kurum içindeki tüm fonksiyon ve faaliyetleri, bireyleri, işlemleri belirtmektedir. Kısaca ifade etmek gerekirse herkesin ve her kesimin katılımı anlamı ortaya çıkmaktadır (sosyal güvenlik kurumu Strateji Geliştirme Başkanlığı, 2009: 17).

Kalite, müşteri beklentilerinin tam olarak eksiksiz karşılanmasıdır.

Yönetim, kalitenin kendiliğinden olmayacağı ve yönetilmesi gerektiği hususunda atıfta bulunan bir olgudur. Dolayısıyla kuruluştaki tüm çalışanları ilgilendirip etkilemesi ve tüm örgüte uygulanması gerekmektedir. Kalitenin bedeli, ihtiyaçların sürekli olarak ve bunlara yanıt verebilme yeteneğidir. Ve ancak bu yolla ki, “sürekli gelişme” süreci uygulama alanı bulabilir. Bu gelişmeyi de sağlayacak olan yönetim ve yönetimin değişim sürecinin oluşumuna olumlu katkısı ile mümkün olacaktır. Yönetimin bu süreçteki katkısı yöneten ve emreden değil, çalışanların antrenörlüğü şeklindedir (Sosyal Güvenlik Kurumu Strateji Geliştirme Başkanlığı, 2009: 18)

Görüldüğü gibi “Toplam Kalite Yönetimi” bir şirket veya kurumun enine ve boyuna her düzeyini, bu düzeyde yer alan bütün bölüm, birim ve buralarda yer alan bireyleri kapsar. “Kalite” arayışından ve sürecinden yöneticiler ve üst yönetim bağımsız değildir. Öte yandan, toplam kalite müşteri beklentilerinin tam ve eksiksiz olarak yerine getirilmesini savunur. Klasik örgütlerde “Kalite” mühendisler, teknisyenler, ve işin teknik bilgilerine sahip uzmanlar tarafından belirlenen bir olguydu. Genellikle teknik bilgisi yüksek insanların anlayabileceği matematiksel ve istatistiksel hesaplamalara dayalı göstergeleri vardı. Oysa, toplam kalite anlayışı “Kalitenin” ölçüsünü sıradan insanların anlayabileceği bir düzeye indirmiştir. Matematiksel, istatistiksel kalite ölçüsü yerine kolay anlaşılabilir ve daha öznel değerlerle ölçülebilen “müşteri memnuniyeti” değerini getirmiştir. Bu anlamda kalite kolay, anlaşılabilir, ulaşılabilir, başarılabılır, bir hedef olarak bilmiştir. Son olarak Toplam Kalite Yönetimi’nin içinde geçen “yönetim” kelimesi yeni bir felsefe ve yönetim anlayışına karşılık gelir. Üst yönetim dahil olmak üzere her yönetim kademesi ve yönetici toplam kalite felsefesinin uygulanmasına aktif olarak katılır, dahası felsefenin yerleşmesi ve kabul görmesi sürecinde öncülük eder ve sorumluluk alır (Şimşek, 2007: 42).

Toplam kalite yönetimin içinde geçen “toplam”, “kalite”, “yönetim” kelimelerinin hepsi birbirine bağlı birer bütündür. Birinin eksikliği ya da hiç yapılmaması Toplam Kalite’nin ruhuna aykırıdır. Bütün bu açıklamalardan yola çıkarak Toplam Kalite Yönetimi’nin tanımını aşağıda olduğu gibi yapmak mümkündür.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), uzun vadede iç ve dış müşterileri tatmin etmek amacıyla süreçlerin iyileştirilmesi ve çalışanların katılımıyla kaliteyi ve hızı maksimize etmekle beraber maliyeti minimuma indirmek için girişilen tüm faaliyetlerdir (Kıngır, 2006: 18).

Toplam kalite yönetimi yapısı itibari ile işletmenin sadece yönetsel yanlarıyla değil işletmenin en alt biriminden en üst birimine kadar işletmenin her yönüyle ilgilenen çok yönlü bir süreçtir.

Toplam kalite yönetiminin başarı derecesi yönetimin sürekli ve etkili bir şekilde katılma derecesi ve tüm personelin genel ve sürekli eğitimin sağlanmasına bağlıdır. Burada müşterinin talep etmesi beklenmemeli, ileride talep edeceği belki de hiç hatırına bile gelmeyecek gelişme ve değişiklikleri gerçekleştirmek, şirketin bu baş döndürücü hızda gelişen şartlara ayak uydurmak veya bir adım önde gidebilmek açısından önem arz eder (Kıngır, 2006: 18). Bir kuruluştaki üretilen mal ve hizmetlerin işletme süreçlerinin ve personelin sürekli olarak geliştirilmesi ve iyileştirilmesi yolu ile, en düşük maliyet düzeyinde ve tüm çalışanların katılımı ile önceden belirlenmiş olan müşteri gereksinim ve beklentilerinin karşılanarak işletme performansının iyileştirilmesi stratejisidir (Sarıkaya, 2003: 23).

Kısaca Toplam Kalite Yönetimi (TKY), tüm organizasyon süreçlerinin sürekli geliştirilmesi, iyileştirilmesi ve çalışan ve müşteri memnuniyeti (bağlılığının) sağlanmasına yönelik çağdaş, katılımcı bir yönetim anlayışıdır (<http://www.okulpdr.net/tky.htm>). Bütün bu bilgilerden yola çıkarak Toplam Kalite Yönetimi'nin işletmeler için hayati bir öneme sahip olduğunu belirtebiliriz.

1.2. Toplam Kalite Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

1980'li yıllarda başlayan ve 1990'lı yıllarda yaygınlık ve popülerite kazanan yönetim kavram ve uygulamalarının başında Toplam Kalite anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi (Total Quality Management, TQM) gelmektedir (Koçel, 2007: 287).

Sanayi devriminden sonra makineleşmenin artmasıyla üretim şeklide atölye tipi üretimden fabrikalaşmaya ve kitle üretimine geçiş yapmıştır. Endüstri devrimiyle eski önemini kaybeden usta ve kalfalar yeni sistemin vasıflı işgücünü teşkil etmişlerdir. Ancak mal arzı açığı bulunan ekonomilerde başarı kriterleri çok üretmek ölçek ekonomisinden yararlanmak şeklinde kendini gösterince üretim artışına paralel ortaya çıkan istihdam açığı vasıfsız işçilerden karşılanmaya çalışılmış ve böylece kalitede düşme görülmüştür. Genelde tarım işçiliğinden fabrika işçiliğine geçen vasıfsız işçinin

verimsiz ve kalitesiz çalışması işletmelerde sorun olmuş çözümü için işin yapılandırılması gereği duyulmuştur (Özevren, 1997: 7).

Yıllar önce Henry Ford, bu gün kullanılan TKY ile aynı prensipleri kullanan bir yönetim metodu geliştirdi. O zamanlar buna TKY gibi bir isim verilmesine rağmen TKY kısmen Ford'un metodundan ortaya çıkmıştır. Bu metotların ortaya çıkışı ve uzun süre ortadan kaybolduktan sonra yeniden bulunmaları, aşağıda Thomas R. STUELPNAGEL tarafından Anlatıldığı şekilde olmuştur (Şimşek,2004: 84).

Ford, kendi kitabı olan “ Hayatım ve İşim” de (My Life and Work 1926) ortaya çıkarttığı bu yönetim metodunu tanımlıyordu. Tuhaf olan Amerika Otomobil Endüstrisini bir diken gibi rahatsız eden Japonlar’ ın yönetim yaklaşımını etüt etmek için Ford Motor Company yöneticilerinin Japonya’ya yaptıkları bir seyahate kadar bu kitabın viztondan kalkmış olmasıydı. Görüşmeler sırasında Japon yöneticilerden biri, sık sık bir kitaba dayanarak konuşuyordu. Ford’un yöneticileri kitap hakkında sorular sormaya başlayınca, Japon yöneticilerin verdiği cevap ilginçti: “tabii ki Hanry Ford’un kitabı, sizin şirketinizin kitabı”. Görüldüki Ford’un kitabı Japoncaya çevrilmiştir ve Ford idarecileri kitabın (ancak kullanılmış kitaplar satan bir dükkanda bulunan) bir kopyasını okuyabilmek için Amerika’ya dönene kadar beklemek zorunda kaldılar” (Şimşek,2004: 84).

Japonlar 1949’ dan itibaren kalite kontrolüne önem vermeye başladılar. 1950’ de Japon Endüstri Standartları (JIS) damgasının mamüllere vurabilmesi için firmanın istatistik kalite kontrol sistemini tatbik etmesi ve kalite güvencesi vermesi kanuni mecburiyet haline getirildi. 1950’lerde Japon ilim adamları ve mühendisler derneği A.B.D.’den D.E. Deming’ getirdi. Dr. Deming Japonya’da uzun müddet kaldı. Bir çok seminer ve konferanslar verdi. Deming Kalite ödülünü ihdas etti ve neticede Japonların kalite konusunda heyecanlanmalarını sağladı (Sarıkaya:2003: 21).

Japonlar, Batı’ dan öğrendikleri teknikleri kendi örflerine adapte ettiler. Japon kalite kontrol sisteminin özellikleri (Sarıkaya:2003: 21);

- Kalite kontrol çalışmalarının üst yöneticilerin önderliğinde bütün kısımlarda ve bütün çalışanların katılması ile yürütülmesi.
- “Kalite önde gelir” prensibinin yöneticiler tarafından yaygın bir şekilde kabul edilmesi.
- İşletme politikasının yaygınlaştırılması ve politika ile yönetim.
- Kalite çemberi faaliyetleri.
- Kalite kontrol eğitimi ve tatbikatı.
- Kalite kontrol metotlarının geliştirilmesi ve tatbikatı
- Kalite kontrolünün nihai imalat ve sanayiden yan sanayiye kadar uzaması.
- Plan ve geliştirmeden satış ve servise kadar kalite güvencesi
- Ulusal kalite kontrol kampanyaları.

Görüldüğü gibi toplam kalite yönetimi Japonlar tarafından yıllar önce kullanılmaya başlanmış ve bu teknik günümüzde de geçerliliğe sahip en popüler yönetim şekillerinden biridir.

Kalite konusu işletmeciliğin temel konularından birisi olmuştur. Kalite Yönetimi ile ilgili ilk sistematik çalışmaları 1932 yılına kadar, W. A. Shewhart ‘ın çalışmalarına kadar götürmek mümkündür. Ancak bu konu 1980’lere kadar tüm işletme faaliyetlerine yön verecek ve ayrı bir yönetim düşüncesi oluşturacak düzeye gelmemiştir. Bu tarihe kadar kalite konusu daha çok üretimde istatistik kalite kontrolü uygulamaları şeklinde ve belirli kişi veya departmanların sorumlu olduğu bir iş olarak gelişmiştir (Koçel, 2007: 287).

Kalite kontrolü bu şekilde geliştirmiş ve yaygınlaştırmış olan Japonlar bundan sonra (1987 yılından sonra) üçüncü bir safhaya geçerek, kalite güvencesini yeni bir mamülün tasarımı ve geliştirilmesi esnasında göz önünde bulundurmaya başladı. Bundan sonra “tasarım ve üretim esnasında mamüle yerleştirilmiş kalite” sloganı çıktı. Japonların kalite konusundaki azimli çalışmaları sayesinde bugün Japon malı damgası

yüksek kalitenin ve makul bir fiyatın bir simgesidir. Bu sayede Japonya dünyanın bir numaralı ihracatçısı olma durumunda (Sarıkaya:2003: 21).

Japonya’ çok eski yıllardan beri uygulanan “toplam kalite yönetimi” tekniği Türkiye’ de çok uzun yıllar sonra hayata geçirilmiştir.

Türkiye’de kaliteye ilgi, serbest ekonomiye geçilmesiyle başlamıştır. Çünkü o güne kadar sadece ülke içinde var olan rekabet, uluslararası alana yayılmış ve ulusal şirketleri uluslararası şirketler ile karşı karşıya getirmiştir. Büyük sanayi kuruluşlarının yabancı kuruluşlar ile yaptıkları ortaklıklarda, Türkiye’de kaliteli üretim artışını beraberinde getirmiştir. Bununla beraber, tüketici talebindeki değişiklikler ve kaliteli ürünlerin tercih edilmesi, sanayi sektöründe in san kaynakları ve eğitime daha fazla önem verilmesinde bu alanda uzun vadeli yatırımlar yapılmasında etkili olmuştur (sosyal güvenlik kurumu strateji geliştirme başkanlığı, 2009: 16 -17). Ülkeler arasında artan işbirlikleri karşılıklı bilgi alışverişini doğurmuş, Türkiye bu sayede toplam kalite yönetimini keşfetmiş ve Türkiye’de de toplam kalite uygulamalarına başlanılmıştır.

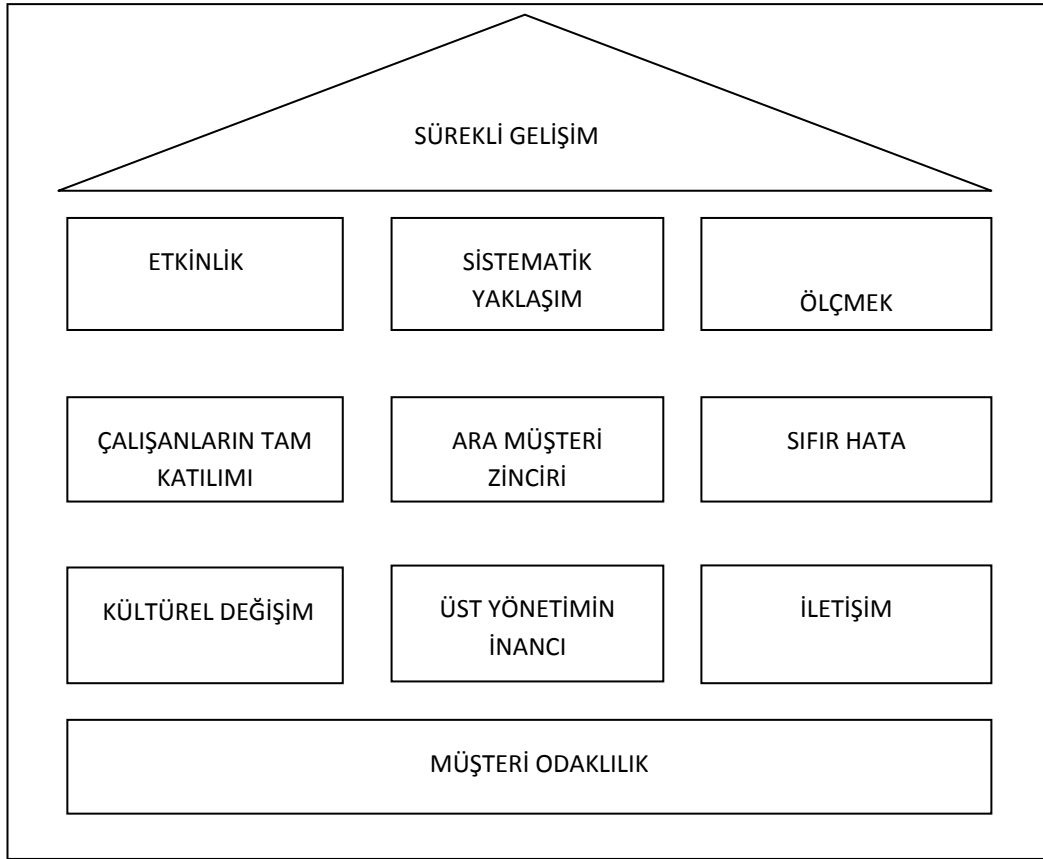
1.3. Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri

Toplam Kalitenin başarılı bir şekilde örgütlerde uygulanabilmesi için temel ilkelerinin dikkate alınması zorunludur. Bu ilkeleri şu şekilde sıralayabiliriz (Erden, 2003: 18)

- Müşteri önceliği,
- Çalışanların kenetlenmesi,
- Ekonomik etkinlik,
- Süreçlerin iyileştirilmesi

TKY felsefesinin gereği gibi uygulanabilmesi için ilkelerinin bir bütün olarak uygulanması gerekir. Toplam kalite yönetiminin başarıya ulaşabilmesi için bu bir zorunluluktur. Bu ilkelerin bir kısmının uygulanıp, bir kısmının gereği gibi

uygulanmaması durumunda dahi, toplam kalite yönetiminin başarı şansı yoktur (Ertuğrul, 2004: 97). Yukarıdaki dört temel ilkeye aşağıdaki şekilde görülen öteki ilkelerde eklenebilir (Akın, 2001: 39):



Şekil 2. Toplam Kalite Yönetiminin İlkelerine Ek Olarak Eklenebilecek İlkeler (Akın, 2001: 39).

Böyle bir stratejinin uygulanması, organizasyonun üst yönetiminin inancını ve desteğini gerektirir. Bu desteğin elde edilmesi, başarı için bir ön koşuldur. Daha sonra hedeflenen kültürel değişim iletişim kanallarının açık tutulması, tüm çalışanların katılımı ve bunun ara müşteri zinciri vurgulanarak gerçekleştirilmesidir. Tüm bunların sistematik bir yaklaşımla, amaca uygun olarak sıfır hata ile ve başarı – başarısızlıkların ölçülerek değerlendirilmelerin yapılması ve bunların sürekli daha iyiye, daha güzele doğru tekrarlanması, yenilenmesi, toplam kalite yönetiminin felsefesini oluşturan ana elemanlardır (Akın, 2001: 39). Toplam kalite yönetiminin temel ilkeleri hakkında kısaca bilgi verilmiştir. Bu konu ile ilgili daha detaylı bilgilere ileriki konularda yer verilecektir.

1.4. Toplam Kalite Yönetiminin Yararları

Toplam kalite yönetimi işletmeye sayısız yararlar sağlamaktadır. İşletmeye kazandırdığı rekabet üstünlüğünün yanı sıra iç ve dış müşterilerin tatminini de sağlamaktadır.

Küreselleşme ile sertleşen rekabet koşullarında işletmeye sağladığı yararlar aşağıda sıralanmıştır (Strateji Geliştirme Başkanlığı,2009: 61):

- Mal ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi,
- Müşteri tatmininin artması
- Kaynak israfının azalması,
- Ürün geliştirme süresinin kısalması,
- Verimliliğin artması,
- Pazar talebinin karşılanmasında esnekliğin artması
- Süreç içi işlem sayısının azalması,
- Müşteriye hizmet ve mal teslim sürelerinin kısaltması,
- İşçi ve işveren ilişkilerinin düzeltilmesi,

Yukarda sayılan bu görünür yararların dışında toplam kalite yönetimi ile örgütün kendini geliştirmesi, geleceğe hazırlayabilmesi daha da kolaylaşmaktadır.(Strateji Geliştirme Başkanlığı,2009: 61).

Toplam kalite yönetimi ile işletmeler hem kalite üstünlüğü, hem de maliyet üstünlüğü elde edebilmektedir. Özellikle çalışanların katılımı ile gerçekleştirilen yeni öneriler ve yeni tekniklerle rekabet gücünün artırılmasında önemli kazanımlar sağlanabilmektedir (Akın, 2001: 44).

Toplam kalite yönetimi birçok yönden işletmenin lehine sonuçlar ortaya koymaktadır. Uygulaması zahmetli olsa da, işletmenin maliyetlerini düşürerek, yüksek getiri sağlayacaktır.

1.5. Toplam Kalite Yönetiminin Amaçları

Toplam Kalite Yönetimini "Kalite yönetiminde üst yönetimin sorumluluğu, her seviyede ve her alanda kalite yönetimine ilişki faaliyetleri, kalite geliştirmenin sürekli olması, kalite kontrol çemberleri içinde tüm işgücünün kalite geliştirme faaliyetlerine katılımını sağlanması" şeklinde tanımlamıştır. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi toplam kalite yönetimi ile bir kalite seferberliği başlatılmış olacaktır. Burada esas olan nokta işletmemizin ticari, finansal, teknik, beşeri ve organizasyon kaynaklarını optimum kılmak ve bunları tüm faaliyetlerin koordinasyonunu sağlayarak yönlendirmektir (<http://www.odevlistesi.com/>). Bu seferberliğin başarılı olabilmesi için yöneticilerin çalışanları ve şirketi çok iyi koordine etmesi gerekmektedir.

Erden' e göre toplam kalite yönetiminde amaç, herkesin katılımının sağlanması suretiyle kalitenin devamlı iyileştirilmesi ve toplam maliyetlerin azaltılmasıdır. Toplam kalite yönetimi ve benzeri yeni yönetim yaklaşımlarını zorunlu hale getiren Pazar şartları ve gelişmeleri oldukça çeşitlidir. Rekabet ortamı hızla artarak gelişmek gelişen teknoloji, yeni imkânlar ve zorlukları beraberinde getirmektedir. Bütün bu gelişim ve değişimleri başarılı bir şekilde göğüsleyebilmek için birtakım düzenlemeler yapmak gerekmektedir (Erden, 2003: 21).

Toplam kalite yönetimi sürecinde, üretim hattının sonunda çıktıların kontrolünü beklemek ya da kabul edilebilir müsamaha sınırları içinde kalmak yerine, tüm kayıpları ortadan kaldırmak gerekmektedir. (<http://journal.qu.edu.tr>). Ancak bu şekilde "0 hata" ya ulaşma yolunda ilerlenebilir ve yine ancak bu şekilde en ideal kalite yakalanabilir.

Toplam kalite yönetiminin amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (<http://www1.gantep.edu.tr>).

- 1- Savurganlığı önleme
- 2- Verimliliği artırma.
- 3- Maliyetleri düşürme
- 4- İşlem zamanlarını kısaltma
- 5- Devamlı kaliteyi artırma
- 6- Sürekli iyileştirme ve gelişme

İşletmelerin rekabet avantajı elde etmek için bir yöntem olarak gördükleri Toplam Kalite Yönetimi'nin, bir taraftan kalitenin yükselmesine katkıda bulunurken diğer taraftan verimliliğin artmasına katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Bu yaklaşıma göre Toplam Kalite Yönetimi, işletmelerin faaliyetlerinde kaliteyi yükseltmeyi hedefler ve bunu başarmak içinde her aşamada oluşması söz konusu olan hataları önlemeyi amaçlar (Yılmaz, 2009: 29).

1.6. Toplam Kalite Yönetiminin Önemi

Günümüz dünyasında, üretimin ve üreticinin, nicelik olarak artması firmaların tekeli ortadan kaldırmış ve kişilerin alternatiflerini arttırmıştır. Bu ne nedenle bugün kalite kişilerin vazgeçilmezleri arasında yer almaktadır.

Küreselleşen dünyamızda, gelişen iletişim araçlarıyla pazarlar artık ülkelerarası oluşmaya başlamış, bunun doğal neticesinde de rakipler çoğalmış ve rekabet dünya geneline taşınmıştır. Hızlı değişim, ilk başlarda firmalara olumlu gibi görülmesine karşılık, kısa sürede “değişim”in her zaman yapıcı olmadığı görülmüştür. Değişimin firmalar üzerindeki yıpratıcı ve hatta yıkıcı etkisi karşısında, firmalar hayatlarını sürdürebilmenin yollarını aramaya başlamışlardır. Rekabet gücünü kalite geliştirmekte bulan firmalar, ilerleyen zaman dilimlerinde kalitenin yönetilmesinin gerekliliğini anlamışlardır. Kalitenin bir yönetim anlayışı olarak ortaya çıkması ile birlikte firmalar TKY sistemini bu yıkıcı ortamdan çıkabilmekte kullanmışlardır. Fakat TKY sadece belli bir süre içinde uygulanıp, bırakılan bir yönetim anlayışı değildir. TKY bir hayat tarzıdır (Genç, 2000: 20).

Toksoy, a göre toplam kalite yönetimi iç ve dış müşteri ihtiyaçlarının bilinciyle, doğru olanın ilk seferde doğru olarak yapılmasını sağlar. İşte bu organizasyonel etkinliktir. TKY’ de organizasyondaki herkes ve her proses dikkate alınır. Yapılacak iyileştirmeler başlangıçta planlanır ve planların gerçekleşmesi için gereken altyapı kurulur. Daha sonra uygulamaya geçilir ve toplam katılım sayesinde, hedeflenen sonuçlar elde edilir. TKY etkinliği sağlayan en mükemmel yönetim tarzıdır. Yoğun rekabet şartlarının yaşandığı günümüzde TKY örgütler açısından vazgeçilmez bir

yönetim unsurudur (Toksoy, 2010: 14).Toplam kalite yönetimi gerek işletmeye kazandırdığı rekabet avantajı sağlaması gerekse işletmenin yenilikler karşısında direnç göstererek uzun yıllar ayakta kalması için hayati bir öneme sahiptir.

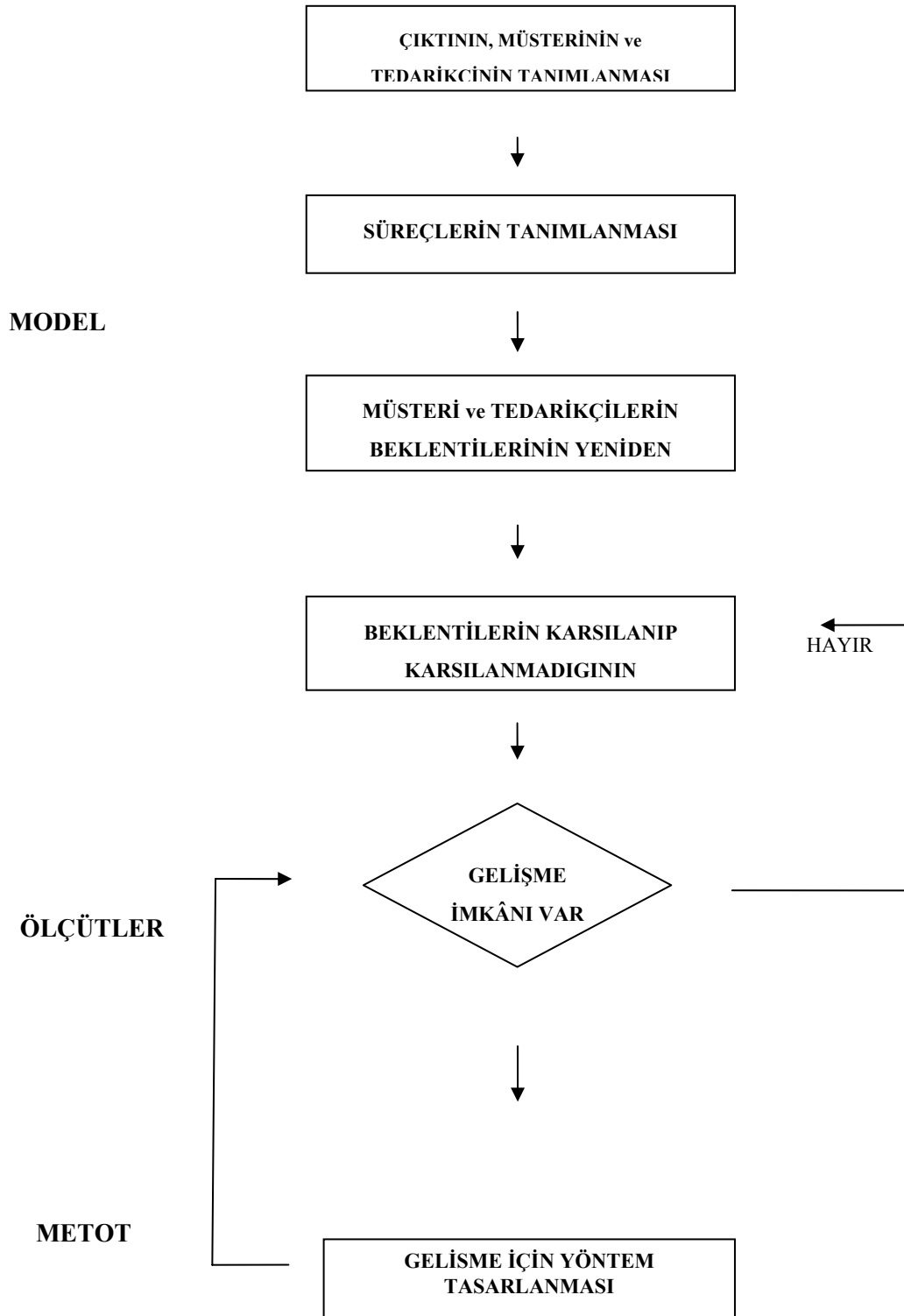
2.Toplam Kalite Yönetiminin Temel Özellikleri

TKY belirli ilke ve değerlere dayanmaktadır. Bu ilke ve değerler bütün olarak TKY' nin yapısını oluştururlar. Biz bunlara TKY' nin temel karakteristikleri de diyebiliriz. Konuya mikro düzeyde bakıldığında görülecektir ki; TKY, özünde insanın mutluluğuna ve tatminine dayanmaktadır (Günbatan, 2006: 22).

Toplam kalite yönetiminin gerçekleşmesi için detaylı olarak yer verilecek olan aşağıdaki ilkelere uyulması gerekmektedir. Aksi takdirde Toplam Kalite Yönetimi tam olarak gerçekleşmeyecek, eksik olan bir toplam kalite uygulaması ise toplam kaliteyi tam olarak yansıtmayacaktır.

Toplam kalite yönetiminin ilke ve değerleri TKY' nin yapısını oluştururlar. Biz bunlara TKY' nin temel karakteristikleri de diyebiliriz. Konuya mikro düzeyde bakıldığında görülecektir ki; TKY, özünde insanın mutluluğuna ve tatminine dayanmaktadır. işte aşağıdaki temel karakteristiklerde de göreceğimiz gibi insan gerek çalışan gerekse tüketici olsun, sistem tamamen bu anlayışa göre şekillenmiştir (Günbatan, 2006:31). Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarının en temel özelliği işletmenin değişim geçirmesidir.

Aşağıda TKY' deki değişim süreci gösterilmektedir (Ilıkkın, 2005: 9).



Şekil 3. Toplam Kalite Yönetiminde Değişim Süreci (Ilıkkın, 2005: 9).

Şekilden de anlaşıldığı gibi TKY' de değişim sürecinin temelde üç bileşeni mevcuttur: model, ölçütler ve metot. Burada çıktının, müşterinin ve tedarikçinin

tanımlanmasından sonra süreçlerin tanımlanmasına bağlı olarak müşteri ve tedarikçi beklentileri yeniden tanımlanır. Bu beklentilerinin karşılanıp karşılanamadığına karar verilir. Bu konuda herhangi bir gelişme imkânının olup olmadığı incelenerek gelişme imkanı varsa yeni bir metot geliştirilir, eğer gelişme imkanı bulunamamışsa müşteri beklentileri yeniden tanımlanır. Gelişme imkânı belirlendiği takdirde gelişme için yeni bir yöntem tasarlanır (Ilıkkın, 2005: 10).

2.1. Müşteri Odaklılık

Dünya ekonomisinde arzın hızla artması sonucunda firmalar arasında kıyasıya rekabet başlamıştır. Bu yoğun rekabet ortamının etkisiyle günümüzde şirketler "yaptığını satan" değil "satılabileni yapan" durumuna gelmiştir. Bunun için müşteri odaklılık ilkesi "kaliteyi müşteri belirler" deyimiyile özdeş olarak ifade edilebilmektedir. (Şimşek, 2004:135). Rekabetin hedefinin müşteri olduğunu bilen şirketler, rekabet ortamında işletmenin ayakta kalabilmesinde başarı sağlayabileceklerdir.

Müşteriye odaklanmak için, önce müşterinin tanımlanması gerekmektedir. Ürünün nihai kullanıcıları olan dış müşterinin memnuniyetinin, tüm çalışanları ifade eden iç müşterinin memnuniyetine bağlı olduğunun unutulmaması gerekir.

İç müşteriler, kendisinden önceki bir sürecin çıktısını uğrası olan süreçte girdi olarak kullanan işletme çalışanlarıdır. Bu yaklaşıma göre, ürün ve hizmetin ilk defada ve doğru olarak yapılmasını sağlamak için üretim zinciri içinde yer alan her bölümün ve her kişinin satıcı-müşteri ilişkisi içinde çalışması gerekir. Sistemde süreklilik esastır. Sistemdeki her sürecin kendinden sonraki süreci müşterisi olarak görmesi üretkenliği, verimliliği ve kaliteyi arttırırken maliyetleri de azaltır. Maliyetlerin azalması her sürecin kendinden önce gelen sürecin çıktısını kontrol etmesi ile sağlanır. Böylece hatalar çok kısa zamanda ve kaynağından uzaklaşılmadan fark edilmiş olmaktadır. Dış müşteriler ise, firmaların ürünlerini veya hizmetlerini sunduğu alıcılardır (Ilıkkın, 2005: 9).

Müşterinin tanımlanmasından sonra, müşterinin ihtiyaçlarının belirlenmesi, bu ihtiyaçların karşılanabilme seviyelerinin ölçülmesi ve zamanında teslim etkili servis, müşteri iletişim sisteminin oluşturulması ve çeşitli promosyon gibi yöntemler ile sadık müşteriler yaratmak, pazar payını artırdığı gibi, ne üretilceğinin anlaşılması, üretim

maliyetlerinin en aza indirgenmesi ve uzun vadede de basari sağlanması gibi kazançlar sağlamaktadır (Erdem,2006: 19).

Toplam kalite yönetiminin ilkelerinden olan müşteri odaklılık aslına Toplam kalite yönetiminin başlangıç noktası ve olmazsa olmazlarındandır. TKY’ de, “kaliteyi müşteri belirler” felsefesi hâkimdir. Toplam Kalite anlayışı, tüm faaliyetlerinin merkezine müşteriyi koymaktadır. Toplam Kalite Yönetimi’nin bu öğesi, belki de etkili olarak uygulanması en zor, ancak uzun dönemde firmaya en fazla yarar sağlayacak olanıdır (<http://www.gau.edu.tr>). Toplam kalite yönetiminde müşteri odaklılık bu denli önemli olmasından dolayı kurulacak olan bütün sistemlerin müşteri odaklı olarak yapılması gerekmektedir.

TKY’ de tüm bu sistemler, kurum müşterilerinin tümüyle doyum sağlamasına yönelik politika ve strateji çerçevesinde çalışır. Özünde TKY demek, kurum yerine; müşteri odaklı çalışma demektir. Bir bakıma tüm çalışmaların değerlendirilmesinin mihenk taşı, çalışmaların müşteri gereksinimlerinin karşılayıp karşılamadığıdır (<http://www.gau.edu.tr>).

Mal ve hizmet üreticilerinin kişilerin psikolojik, demografik, kültürel, ekonomik özelliklerine göre ürünler üretmesinde fayda vardır. Özellikle insanın psikolojik (kişilik, algılama, inanç, motivasyon ve yenilikçilik özellikleri) ve sosyo - kültürel (kültürel yapısı, aile ve toplumdaki sosyal statü vb.) yönünü hesaba katan mal ve hizmet üreticileri bunları hesaba katmayanlara göre rekabette bir adım ndedirler. Bu sebeple üreticiler artık tüketicilere daha yakın olmanın gereğine inanmışlardır. Bu anlayışla kuruluşların "ARGE" birimleri sürekli araştırmalar yapmakta, müşteri istek ve beklentilerini değişik araç ve yöntemlerle tespit etmektedirler. Bu tespitleri üretici kurum ve kuruluşlar, üretimi gerçekteştiren kuruluşun çalışanları ile sürekli paylaşmakta ve müşteri memnuniyetine dönük çalışma ortamı hazırlamanın gayreti içinde bulunmaktadırlar (<http://yayim.meb.gov.tr>).

Müşteri odaklılık ilkesi, kaliteyi müşteri belirler anlayışına dayandığından, müşterilerin isteklerine göre gerçekte anlamda ihtiyaçların tatmin etmesini sağlamaya çalışacaktır. Yani burada temel ölçü, üretim aşamasından sonra müşterilerin bu ürünlere göre ihtiyaçlar belirlemesi değil, müşterilerin isteklerini baştan bilip, ona göre

üretim yapılmasıdır. Söz konusu anlayış kısa dönemde uygulanması zor, ancak uzun dönemde en fazla yarar getirebilecek bir anlayıştır (Muter, Kayalidere, 2003: 2).

2.2. Tedarikçilerle İşbirliği

Klasik anlayışta ikincil planda kalan tedarik fonksiyonu, TKY’ de kalite yaratım sürecinde rol oynayan, temel bir fonksiyon haline gelmektedir. Ürünün kalitesi, o ürün için gerekli hammadde ve ara maddelerin kalitesine doğrudan bağlıdır. Kaliteli ürün üretmenin önceliklerinden biri de kaliteli girdi sağlamaktır. Bu da ancak firmaya ürün ve hizmet üreten kuruluşlarla girilen ortak kalite geliştirme faaliyetleri sonucunda sağlanabilir (Günbatan, 2006: 24).

Toplam kalite yönetiminde amaç; üretimin her safhasında kalite sağlamak olduğundan tedarikçilerin de toplam kalite yönetimi sürecine katılmasında yarar vardır. Bu çerçevede, tedarikçilerin kalite sistemlerini sürekli denetleyen işletme, tedarikçilerin ürün kalitelerini iyileştirmeleri için onlara teknik destek sağlamakta, TKY teşvik etmek üzere konferanslar düzenlemekte, tedarikçi firmaların çalışanları ortak çember faaliyetleri yürüterek sorunları ortak çözüme yoluna gitmektedir (Akın, 2001: 70).

Bilindiği gibi rekabet; yalnızca üretici işletmeler arasında değil, her bir üreticinin girdi sağlayan müşteriler ile oluşturdukları bir bütün olarak gerçekleşmektedir. Bu durumda her iki tarafın da fayda sağlayacağı şekilde mümkün olduğunca, işletmeye girdi sağlayan müşteri işletmelere ortaklık gibi birbirlerinin devamı, uzantısı şeklinde bir yapılanma oluşturmak en yaygın yaklaşımdır. Böylece işletmede kalite ile ilgili yönetim tekniklerinden, işletmeye girdi sağlayan müşteri de haberdar edilerek, gerek girdilerin üretiminde gerekse dizaynında onların teknoloji uzmanlığından yararlanarak kalitenin iyileştirilmesi sağlanabilmektedir (Akın, 2001: 70).

Tedarikçilerle iş birliği içinde olmak, firmanın toplam kalite yönetimi uygulaması sürecine katkıda bulunacak, aynı zamanda tedarikçi müşterilerin de kazanılmasını sağlayacaktır.

Tedarikçilerle güvene dayalı ve rekabet gücünü arttıracak bir işbirliği içinde olmak, girdileri hem kaliteli, hem ekonomik hem de en hızlı şekilde temin edilmesini sağlanacaktır. (Ilıkkın, 2005: 11).

2.3. Çalışanların Katılımı

Katılım, çağdaş yönetim düşüncesinin temel taşlarından biridir. Genel olarak çalışanların katılımı dendiğinde, denetim ve kontrol sürecinde tüm çalışanların düşünce ve fikirlerinden yararlanmak anlaşılmaktadır. Günümüzde neredeyse bütün organizasyonlarda çalışanlar, kendilerini ve kurumlarını ilgilendiren bütün kararlarda etkin bir biçimde katılıp düşüncelerini ifade etmek istemektedirler. Kaliteye ulaşmak, ürünün veya hizmetin tasarlanmasına, yapılıp sunulmasına kadar işletmedeki herkesin sorumluluğunu gerektirir. Organizasyondaki herkes kalite olgusunun olduğunu anlamak ve ona ulaşmak zorundadır. Her kurum ve organizasyonun kendine has bir kültürü vardır. Önemli olan kurum içinde, yönetim anlayışından kaynaklanan farklı kültürü benimsemek değil, bu farklılığa rağmen takım ruhunun yaratılmasıdır. Böylece bir birlikteliğin oluşturulduğu bir kurumda hatalı ürün ya da verimsiz hizmet olmaz. Kalite çalışmalarında takım ruhunun oluşturulması yalnızca kaliteyi artırmakla kalmaz. Takım ruhu aynı zamanda kişilerde yüksek bir moral de sağlar. TKY' de herkesin etkin katılımı sadece kalitede sürekli gelişim için önemli değildir. Tam katılım aynı zamanda motivasyonu arttırıcı ve eğitsel katkısı bakımından da önemlidir (Ecevit, 2009: 35).

Organizasyonun bütün üyelerinin gerek içinde çalıştıkları süreçlerin ve sistemlerin sürekli iyileştirilmesine çalışmaları, gerekse öneriler geliştirmeleri ve kararlara katılmaları Toplam Kalite Yönetimi sisteminin temel esaslarından biridir (<http://www.ikademi.com>).

Burada toplam katılımcılık İnsan Kaynakları Yönetimi ile doğrudan ilişkilidir. TKY' de çalışanların katılımcılığı sınırlıdır. Çalışanların üretim sürecine katılmaları, sadece yaptıkları işle sınırlıdır. Tasarımın yapıldığı, üretim sisteminin dizayn edildiği, çalışma koşullarının belirlendiği aşamalarda kararlara katılım söz konusu değildir. Bu koşullarda TKY 'nin toplam katılımcılığı, esnek üretim ile işverene daha bağımlı kılınan, yeni çalışma koşulları altında kendini birey olarak ifade edemeyen, kolektiviteden uzaklaştırılmış olan çalışanlarda ortak amaçları gerçekleştirebilmek için

katılımının önemli olduğu izlenimi yaratmayı ve işletme ile "uyumlu" çalışma yapmayı hedeflemektedir. Yani görüntüsel bir işletme-içi demokrasiden başka bir şey ifade etmez (<http://www.bydigi.net/kamu-yonetimi>).

Günümüzde çalışanlar kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek, bu konuda fikirlerinin alınmasını istemektedir. Yönetilenlerin bu tutum değişikliğinin başlıca nedeni kültür düzeyi ve bilgi seviyesi yükselen fertlerin “başkaları tarafından yönetilen bir araç” durumunda olmak istememeleridir. (Kıngır, 2006: 56-57).

Çeşitli isimler ve formüller altında katılmalı yönetim genellikle üç gruba ayrılır (Kıngır, 2006: 56-57):

1. **Danışmalı Yönetim:** İşverenlerle işgörenler çeşitli tarzlarda bir araya gelerek karar almalarıdır. Kendi içinde çeşitli doz ve şekillere sahiptir. Yönetime katılma ve birlikte yönetim bu modele örnektir.
2. **Maddi Katılmalı Yönetim:** Çalışanların kara, refaha, verimliliğe katılmalarını içine alan, geniş ve teknik açıdan tartışmalı olan bir konudur. Mali sonuçlara katılma bu modele örnek sayılabilir.
3. **Ortaklık Modeli:** ilk ikisinden daha ileri bir adım olup, katılmanın esasta en tartışmalı, karmaşık ve ideolojik kısımlarını içine alan modeldir. İşçi ortaklığı, işçi kontrolü ve özyönetim bu modele örnek kabul edilebilir.

Görüldüğü gibi katılımı sağlamanın çeşitli yolları bulunmaktadır. Çalışanların işe katılımını artırmak iş doyumunu sağlayarak, çalışanları işe motive edecektir. Motive olmuş bir çalışanın yapacağı işlemler şüphesiz ki daha verimli sonuçlar doğuracaktır.

Katılımcı yönetimin sağlayacağı yararları şöyle sıralamak mümkündür (Erdem, 2006: 22):

- Yönetenler ile yönetilenler arasındaki kutuplaşmanın ortadan kaldırılması, biz ve onlar yaklaşımından kaynaklanan düşmanca tavırların yerini, güven yaklaşımı ve ortak amaçlara bırakarak, her yerde biz ifadesinin kullanılmasının sağlanmasıdır.
- Liderlik vasfını ve bireysel gelişimi arttırarak, görev bilincinin gelişimine yardımcı olmak. Özerklik, bireysel yetki ve sorumluluk üzerinde durulması, bütün çalışanları lider olmak için cesaretlendirecektir.
- Yoğun ilgili bir ortamın yaratılması ile yaratıcılığın geliştirilmesini sağlamak.
- Çalışanların, kalite ilkelerini benimsemesine ve bu ilkelerin işletmenin ortak kültürel yapısına yerleştirilmesine yardımcı olmak.
- Çalışanların, problemleri kaynağında ve en kısa zamanda çözmelerini sağlamak.
- Kaliteyi ve verimliliği geliştirmek.
- Grup çalışmasını kolaylaştırdığı için problem çözüm tekniklerinin öğrenilmesine - öğretilmesine daha güçlü bir yaklaşım olanağı sağlamak.

Çalışanların katılımını sağlayarak yapılan işler, işletmenin lehine sonuçlar ortaya çıkarmakta ve işletmeye rekabet üstünlüğü sağlaması konusunda yardımcı olmaktadır.

2.4. Üst Yönetimin Liderliği

TKY kavramının örgütte uygulanabilmesi için üst yönetimin liderliği kavramı önemlidir. Çünkü TKY üst yönetim tarafından benimsenirse örgütte uygulamaya konulabilecektir. Uygulamanın devamlılığı da yine üst yönetimin desteği ile olacaktır.

Bu kapsamda TKY' nin felsefesinin üst yönetim tarafından benimsenmesi birinci koşuldur. Üst yönetim bu anlamda bir liderlik rolünü üstlenmek durumundadır. TKY' de yöneticiler antrenördür. Oyuncular ise kurulusun tüm çalışanlarıdır. Üst kademe yöneticiler, kalite ve kurum misyonu hakkında ileri görüşlü yani vizyon sahibi olmalıdır (Coşgun,2010: 15).

Klasik anlamda lider tepe yönetimde bulunan ve kararını genellikle sezgileri ve tecrübeleri ile alan kişi olarak anlaşılırken, TKY’ de lider; paylaşım, takdir etme, karşılıklı saygı, ben yerine biz anlayışı ve her şeyden önce takım çalışmasına dönük bir felsefeyi benimsemiş antrenör tipinde bir lider anlaşılmaktadır (<http://yayim.meb.gov.tr>).

Günümüzde hemen hemen her ekonomik birimin bir lidere ihtiyacı vardır. İyi bir lider şirkete başarı kapılarını açtırabilecektir. Diğer taraftan liderlik konusunda araştırmalar yapan Warren Bennis geleceğin iş dünyasında başarı anahtarının liderlik olacağını savunmaktadır(<http://yayim.meb.gov.tr>). Pek tabi liderin bir takım özellik ve yeteneklere sahip olması gerekmektedir.

Warren Bennis’ e göre lider (<http://yayim.meb.gov.tr>);

- Doğru kararlar alan,
- Hedefleri ve stratejiyi düşünen,
- Yenilikçi bir yönetimi benimseyen,
- Güçlü bir vizyonu olan,
- Motivasyon yeteneği olan,
- Belirlenen hedeflere ulaşmak için çevresindekilere yol göstererek yardımcı olan,
- Örnekler vererek rehberlik eden,
- Takdir etmeyi bilen,
- Çalışanlarına danışarak onlardan aldığı görüşleri değerlendiren ve sonra kararını veren
- İyi bir ekip şefliği yapan,
- Sistematik düşünen,
- Yaptığı işten heyecan duyan,

- Doğru eleman seçebilen ve ekip oluşturan,
- Değerlendirme yapan ve hızlı karar alabilen,
- Vizyon + cesaret+ disiplin + önsezi, sahibi kişidir.

Burada belirtilen lider özelliklerine TKY felsefesinin ilavesi, liderin;

- ✓ Öğrenen, öğrenmeyi alışkanlık haline getiren,
 - ✓ Bilgiyi paylaşan,
 - ✓ Yönetimde bir antrenör rolünü benimseyen,
 - ✓ Astlarını yetiştirmek için gayret gösteren
 - ✓ Güncel ve örnek olan,
 - ✓ Geleceği tahminde güçlü olan,
 - ✓ Hızlı yapısal değişikliklerin yaşandığı belirsiz ortamları aydınlatan,
 - ✓ Karmaşıklıkları düzenleyen,
 - ✓ Çatışmaları olumlu yönde kanalize eden,
 - ✓ Yenilikleri teşvik eden,
 - ✓ İnsani değerleri koruyan,
 - ✓ Kişilere ve kişiliklere değil verilere dayanan,
 - ✓ İş konusunun dışında sosyal gelişmelerin de iyi takipçisi olan,
 - ✓ İletişim teknolojisine hakim,
 - ✓ Çevresiyle olan ilişkilerinde samimi olan ve güven veren,
- bir yapı ve anlayışa sahip olmasıdır.

TK; mükemmeli arayan uzun ve zahmetli bir yolculuk olarak tanımlandığında, tüm çalışanlara yol gösterecek liderler bulunmalıdır. Çünkü çalışanların morallerini bozmamaları, cesaretlerini kaybetmemeleri ancak yönetimin sürekli ve etkin liderliği ile olur. Çalışanların arkalarında hissedecekleri bu sürekli destek; onları motive eder, tatmini sağlar. Hatta TK için gerekli olan kültürel değişim de kolayca gerçekleşir. Ekip çalışması da çalışanların motivasyonunda etkili bir yoldur. Çalışanların özgüveni açısından bir gruba ait olup, birlikte başarmak olumlu etkiler yaratır. Bunun etkin ve verimli bir şekilde yürümesi; etkin iletişim, işletmeye ait ortak değerleri paylaşmak, grup bilincine sahip olmak, öğrenmeyi öğrenmekle sağlanır (Ecevit,2009: 36).

Liderlikten ve toplam kalite yönetiminden bahsettikten sonra “Toplam Kalite Liderliği”nden de bahsetmekte yarar vardır.

TKL, değerli metotların uygulanması, insanların geliştirilmesi ve bilgilendirilmesi, organizasyonlardaki materyallerin, hizmetlerin ve tüm süreçlerin geliştirilmesi için sürekli geleceğe bakmayı ifade eder.(Archer, web) Buna paralel olarak TKL için; organizasyonun tüm temel süreçlerini değerlendirmek ve iyileştirmek için bugün ve gelecekte tüm çalışanların bilgilerinin ve kantitatif metotların etkin olarak kullanılmasıdır da, denilebilir (Tikici, Demirel, Derin, 2005:234).

TKY sürecinde EFQM mükemmellik modeline göre liderler, kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini oluştururlar ve bir mükemmellik kültürü doğrultusunda örnek olurlar. Sürekli iyileştirme çalışmalarında kişisel olarak rol alırlar. Liderler müşterilerle, işbirliği yapılan kuruluşlarla ve toplumun temsilcileri ile ilişkileri yürütürler. Çalışanlarla katılımcı bir işbirliği ile mükemmellik kültürünü yayarlar. Liderler, kurumsal değişim ihtiyacını belirler ve değişime öncülük ederler. Yöneticilerden kalite için önderlik etmeleri ve model olarak kalite kültürü yaratmaları beklenir.

TKY paradoksal görünen stratejik kalite liderliği ile sadece yönetimin değil; kurumda herkesin kendini birer lider olarak benimsemesi ile çözmeye çalışır. Bu durum, herkese kurumla bütünleşik, kendi sorumluluk çevresinde liderlik görevi yüklenme sorumluluğu verir. Bu süreçte bir bakıma TKY uygulanan kurum “öğrenen örgüt”, çalışanlar ise “öğrenen lider” lerdir (<http://www.gau.edu.tr>).

Etkin bir kalite yönetimi sistemi kurulması için üst yöneticilerin (Erdem, 2006: 23):

- Kurumun/işletmesinin toplam kalite konusunda alacağı tavrı belirleyen politikaları oluşturmaları,
- TKY çalışmalarında görünür biçimde yer almaları,
- Kurumun işletme içinde tutarlı bir kalite kültürünün oluşturulması yönünde faaliyet göstermeleri,
- Kalite sisteminin kurulması ve işletilmesi için gerekli kaynakları tahsis etmeleri,

- Çalışanların faaliyetlerini teşvik ve zamanında takdir ederek, kalitenin herkesin sorumluluğunda olduğu mesajını vermeleri, TKY' nin yaygınlaştırılması için gerekli olan tahnitim ve bilgilendirme faaliyetlerine önem vermeleri gerekmektedir.

Yöneticiler çalışanları için geleceği kişiselleştirmekte başarılı olmalıdırlar. Yöneticiler, işletmenin vizyonunu sık sık hatırlatsalar da kişisellik mesajı verdiklerinde tüm çalışanların tutku ile bağlandıkları bir gelecek yaratabilirler (Akın, Çetin, Erol, 1998: 140).

Görüldüğü gibi başarılı bir toplam kalite liderinin olması, toplam kalitenin tam olarak amacına ulaşmasını sağlayacağı gibi aynı zamanda şirket çalışanlarına çalışma şevki aşılıyarak şirketin verimlilik düzeyini arttıracaktır.

2.5. Takım Çalışması

Toplam kalite yönetiminin asıl amacı kaliteyi işletmenin bütününe yaymaktır. İyi örgütlenmiş ortak çalışma alanlarına sahip çalışanlarla kaliteyi bütüne yaymak daha az zahmetlidir. Hatayı “0” a indirebilmek ve hatalar ortaya çıktığı takdirde çözümün hızla sağlanması için grup çalışması önemli bir kurtarıcıdır.

TKY’ de takım çalışmasının hedefi üstün düşünmesi, astın bu düşüncelere katkıda bulunarak uygulaması değildir. Hedef her kademedeki çalışan için hem “düşünmenin” hem de “uygulamanın” birleştirilmesidir (Coşgun, 2010: 19-20).

İşletme bünyesinde oluşturulan aile kavramlarından biri iş birimlerindeki takım ruhu ve çalışmasıdır. Sistemin esasını oluşturan çalışanlar, küçük gruplar halinde örgütlenmişlerdir. İşin özelliğine göre değişmekle birlikte, örneğin NUMMI’ de 3-6 kişi bir takımı, 3-6 takım bir grubu oluşturmaktadır. Ekip ruhunun canlı tutulması ve pekiştirilmesi için yapılan sürekli çalışmalar vardır. İşletme personel politikaları bu ruhun canlı tutulmasına ve takımların güçlendirilmesine yönelik olarak düzenlenmektedir. Burada elde edilmek istenen sonuç şudur: tek tek kişilerin performansından faydalanarak $2+2=8$ eşliğinde bulabilmektir. Çünkü hiç kimse

mükemmel değildir, fakat bir takım olabilir. Ekip çalışmaları çerçevesinde takımlar her türlü gelişme faaliyetlerine katkıda bulunurlar. Yine ekipler öneri sistemi ile yönetime katılımda bulunurlar. Değerlendirme sonunda çoğunlukla öneriler uygulamaya konulur. Değerlendirme sonunda çoğunlukla öneriler uygulamaya konulur. Japonya’ da üretim sürecinde 0,6 saniyelik bir tasarruf sağlanan öneriler bile doğal olarak uygulamaya konulmaktadır. İşgörenlerin önerilerinin dikkate alınarak uygulamaya konması durumunda, çalışan ve öneri geliştiren ekibin uygulamada kendisinin geliştirdiği yeniliğe daha fazla sahip çıktığı görülmektedir (Kıngır; 2006: 68-69).

Takım çalışması, şirkete çıktı bakımından artı bir değer eklemenin yanı sıra çalışanların yüklerini azaltmakta ve çalışanlar tarafından üretilen fikirlerin hayata geçirilmesiyle onların motive olmasını sağlamaktadır.

2.6. Sürekli Gelişme ve İyileştirme

Sürekli iyileşme ve gelişmenin Japonya’daki adı Kaizen’ dir ve bu sözcük TKY ‘ de önemli bir yer tutmaktadır. Japonca’ da Kai (Kay) değişim, Zen (Zen) iyi anlamına gelmektedir. Buna göre Kaizen, daha iyiye ulaşma, gelişme, sürekli iyileşme isteği anlamını taşır. Kaizen Japonya’da yaşam biçimi olarak kabul edilmekte, bireylerin hem iş hem de özel hayatlarında uygulanmaktadır. Kaizen ile aslında büyük değişiklikler yerine küçük adımlarla devamlı gelişme anlaşılmalıdır. Sürekli gelişmeyi ifade eden Kaizen, süreçlere yöneliktir. Dolayısıyla işletmelerde sonuçlar iyileştirilmek isteniyorsa, o sonucu sağlayan süreçlerin iyileştirilmesi gerekir (Paksoy, 2002: 13-14).

Kaizen fonksiyonları, yıllarca durmadan bir ormanın gelişmesini sağlayan büyüme mevsimindeki hafif yağın yağmura benzerken, yenilik yağmur yağmadan ölmeye yüz tutmuş çöldeki bir bitkinin aniden titreyerek patlarcasına uyanmasına neden olan gök gürültüsü ile gelen yağmura benzer. Yenilik ile oluşturulan bir sistem öncelikle korunmalı sonra da geliştirmek için sürekli bir çaba harcanmalıdır. Eğer mevcut durumun korunması için sürekli iyileştirme çabası esirgenirse gerileme kaçınılmazdır. Dolayısıyla bir şirket hem yeniliğe hem de Kaizen’ e ihtiyaç duyar (Öztürk, 2009: 127).

Yeniliklere kapalı olan ve sürekli gelişmeyi sağlamayan şirketler ölmeye mahkûm olabilmektedirler. Toplam kalite yönetimini uygulayan bir işletme müşterisini

kalite yönünden tatmin edebilmek ve her daim kaliteyi yakalayabilmek için sürekli gelişim ve iyileşmeyi uygulamak zorundadır.

Bu sebeple Toplam Kalite Yönetimi ve „Sürekli iyileştirme“ kavramları, birbirlerinden ayrı düşünülemez. „Sürekli iyileştirme“ ya da „Sürekli gelişim“ anlayışı, mükemmele doğru istikrarlı yürüyüşün adıdır. Toplam Kalite Yönetimi asla mükemmeli yakalamak değildir. Zira mükemmeli yakalamak demek, sona ulaşmak demektir. Oysa Toplam Kalite Yönetiminde “iyinin düşmanı daha iyidir” prensibi vardır. Burada amaç mükemmeliyeti yakalamak yerine daha iyiye ulaşmak için sürekli çalışmadır. İşletmede hedeflere ulaşmak amacıyla, bütün fonksiyonların sürekli iyileştirilmesi düşüncesi egemen olmalıdır. Bu sebeple her kuruluş faaliyet alanında sürekli kendini geliştirmeyi canlı tutmalıdır. İşte Toplam Kalite Yönetimi sürekli gelişmeyi, bir kuruluşun olmazsa olmazı olarak ortaya koymaktadır. Kuruluşun toplam performansının sürekli iyileştirilmesi onun kalıcı hedefi olmalıdır. Bunların sürekli iyileştirilmesi kuruluştaki her çalışanın hedefidir. Sürekli gelişme anlayışı kuruluşun sürekli büyümesine, birimler arasında etkin ve verimli bir koordinasyona ve çalışanların hayat standartlarının yükselmesine imkan sağlamaktadır (Ecevit,2009: 33). Sürekli iyileştirme sadece yöneticilerin bilmesi ve uygulaması gereken bir konu değildir. Emeğin asıl sahipleri çalışanlar da bu konuda bilinçlendirilmeli, yenilikçi ve sürekli geliştirmeyi ilke edinen personeller yetiştirilmelidir.

Sürekli iyileştirmeyi 4 boyutta incelenmektedir. Sürekli iyileşmenin tam olarak anlaşılması için bu 4 boyutun bilinmesinde yarar vardır.

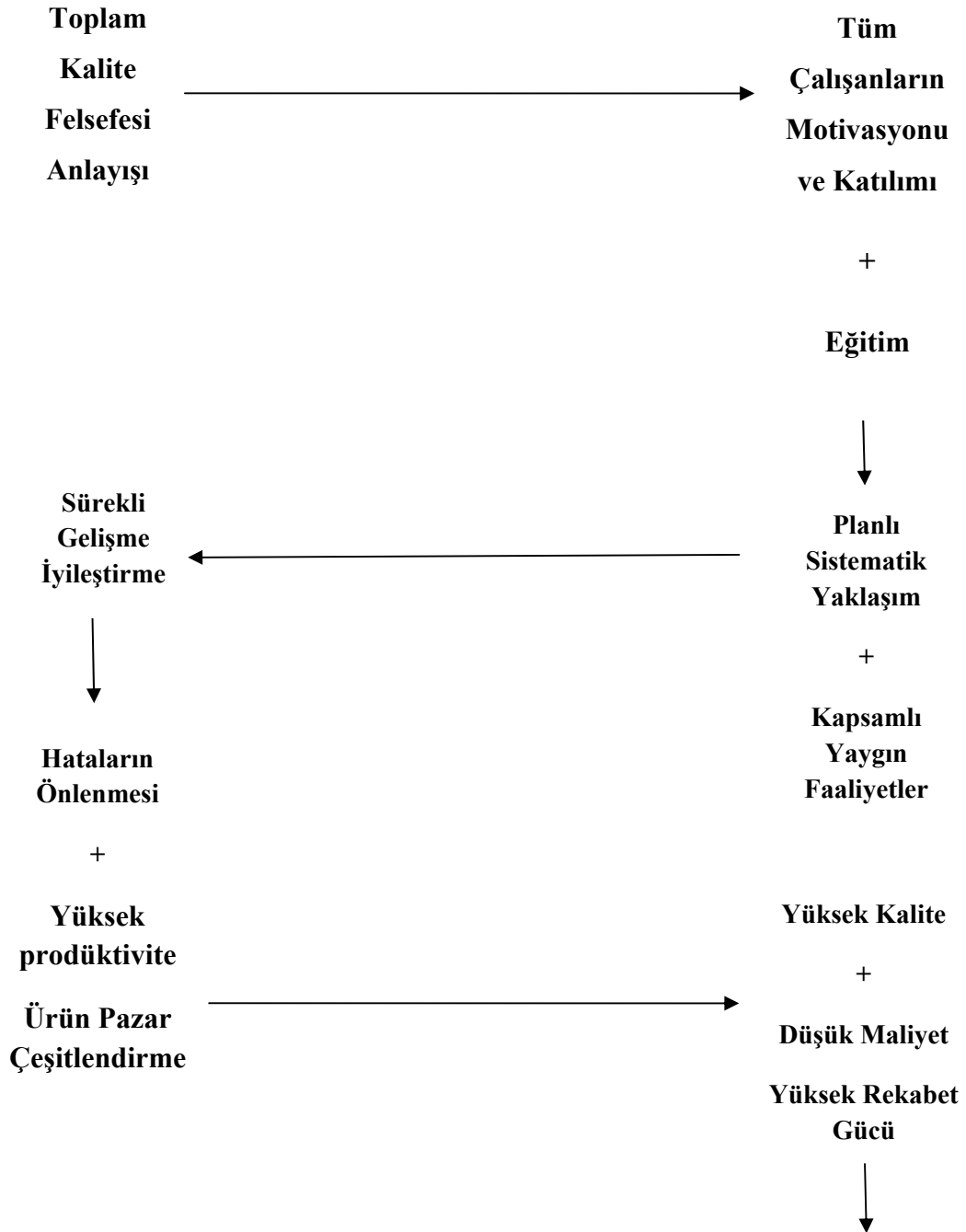
Sürekli iyileştirme **çalışan boyutunda**, İnsanın kaynak olarak görülmesini, işletmenin dışında da bu kaynaklara yönelmesini eğitim, yetiştirme, gelişmeye önem verip uygulamaya girişilmesini ekip oluşturmayı ve çalışanları yalnızca performansları sonucunda ortaya koydukları sonuçlar nedeniyle değil gelişme sürecindeki katkıları nedeniyle de ödüllendiren bir sistemdir. **Süreç boyutunda** ise; süreçlerin korunması, düzeltici önlemlerin alınmasını ve süreçlerin iyileştirilmesini; **zaman boyutunda** pazardaki değişmelere, gelişmelere hızla cevap verebilme, hızla yenilik yapma, ürün çeşitliliği, vb. maliyetleri düşürerek geliştirme ve böylece faaliyetlerin daha kısa sürede yapılmasını hedeflemektedir. **Teknoloji boyutunda** sürekli iyileştirme; maliyetleri düşürme, teknolojileri birbirine dönüştürme, basitleştirme, vb. uygulamalar ile

gerçekleştirilmektedir (Akın, 2001: 76). Görüldüğü gibi boyutların hepsi birbirini tamamlayıcı niteliktedir. İşletmenin sadece birini dahi eksik yapması gelişmelerden geri kalmasına neden olabilmektedir.

Sürekli gelişimin sağlanabilmesi için elbette ihtiyacın olması gerekmektedir. İhtiyaçların belirlenmesi ile birlikte eksiklikleri giderebilmek için nelerin yapılması gerektiğine karar verilmelidir. Bu sebeple sürekli iyileştirmenin gerçekleşmesinde üç temel koşul bulunmaktadır (Strateji Geliştirme Başkanlığı, 2009: 36).

1. **Mevcut durumu yetersiz bulmak:** İyi çalışan bir sistemde dahi gelişmeye açık birçok faktör bulunabilir. Ayrıca, bilim ve teknolojiadaki gelişmeler de her gün verimlilik ölçütünü ileriye taşımaktadır. İçinde bulunduğu durumdan memnun olan ve kendini mükemmel bulan bir şirket yeniliğe kapılarını kapamış demektir. Bu nedenle sürekli gelişime ihtiyaç duymayarak, daha ilk aşamada bu yeni yönetim şeklini benimsemeyen şirket sürekli gelişimin önünü kesmektedir.
2. **İnsan faktörünü geliştirmek:** İnsan kaynakları bir kuruluşun en değerli varlığıdır. Alışlagelmiş yönetim biçiminde bu kaynağın ancak küçük bir bölümünden yararlanılmaktadır. Oysa çalışanların da gelişmesi sağlanması ve iyileştirme/ geliştirme faaliyetlerine ortak edilmelidir. Şirketin gelişiminde asıl benimsemesi gereken grup çalışanlardır. Çünkü yeni fikirlerin sadece yönetim boyutunda kalması şirkete bir yarar sağlamayacaktır. Önemli olan asıl yeniliği uygulayacak olan personelin bilinçlendirilmesidir. Sürekli iyileştirme ve geliştirme bir şirketin felsefesi olmalı ve çalışanlara mal edilmelidir.
3. **Problem çözme tekniklerini yaygın biçimde kullanmak:** Problem çözme teknikleri bir kişinin çözmekte yetersiz kaldığı problemlerin çözümü için basit istatistikler ve karar verme teknikleri yeterli olmaktadır. Yapılan araştırmalar, problemlerin çözümünde çok ileri tekniklerin nadiren gerekli olduğunu ortaya koymaktadır. Sistemi geliştirmek için de aynı teknikler kullanılmaktadır. Ancak bu teknikleri çalışanlara öğretmek ve uygulanmasını sağlamak yöneticilere düşen bir sorumluluktur.

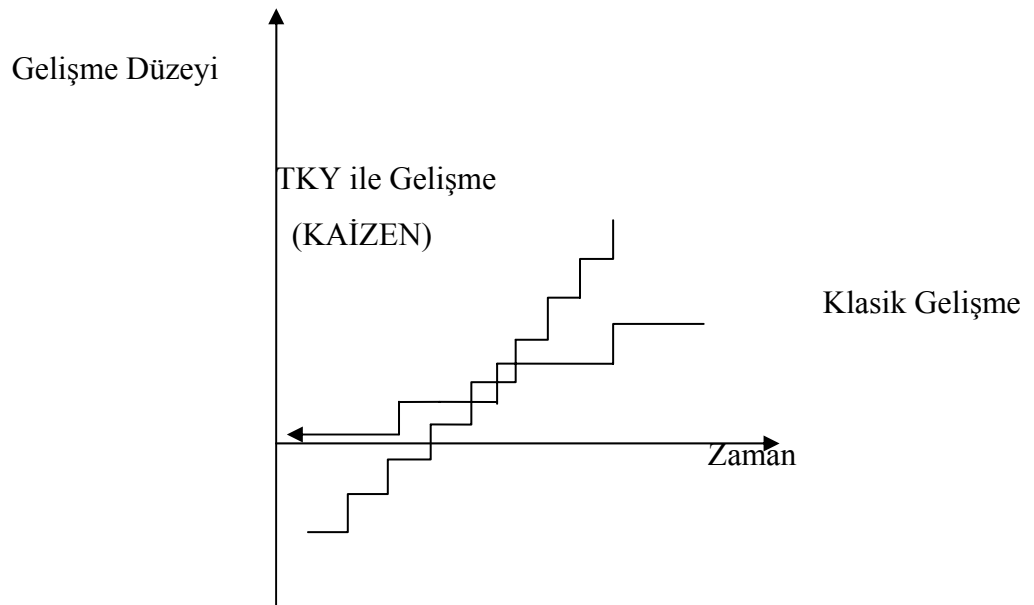
Sürekli iyileştirme çalışmalarının bir nedeni de rekabete karşı direnç geliştirmektir. Aşağıdaki şekilde TKY ‘nin rekabet gücüne etkisi görülmektedir (Genç, 2000: 54).



Şekil 4. Toplam Kalite Yönetiminin Rekabet Gücüne Etkisi (Genç, 2000: 54).

Japonlar kaizeni gerçekleştirirken sıçramaların büyüklüğü ile değil, sıklığı ile batıya nazaran daha büyük ilerlemeler kaydetmişlerdir. Bu şekildeki bir yaklaşım hem gelişmenin sürekli olmasını sağlamakta hem de yeniliğin olağandışı değil olağan bir

durum olduğunun çalışanlara benimsetilmesini sağlamaktadır. Aşamaların sık olması tüm örgütün gelişmelerle bütünleşmesine neden olmakta ve bu yapı sürekli beslenebilmektedir. Klasik yönetim anlayışında ise sıçramalar büyük teknolojik ilerlemelere bağlı olduğundan sınırlı bir kişi veya grup tarafından gerçekleştirilebilmekte ve gelişmeler tabana yayılmakta, bu nedenle örgütün başarı şansı daha düşük olmaktadır. Kaizen anlayışı büyük bir gelişme potansiyeli sağlamakla birlikte bu Japonların teknolojik buluşlarla kaizen anlayışı birleştiğinde aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi gelişmenin daha da hızlanması doğaldır (Kıngır, 2006: 60-61).



Şekil 5. Kaizende Gelişme Yaklaşımı

Sürekli iyileştirme faaliyetlerinin başarısını çalışanların çabası belirleyecektir. Dolayısıyla, sürekli iyileştirme faaliyetlerini gerçekleştirecek olan çalışanların motive olması gerek maddi gerekse ruhsal durumlarının iyi olması ile gerçekleşir. Kişisel zaman yönetimi çalışanların işlerini planlayarak zamanında bitirmesine ve işin mesai saatleri dışına taşmasına engel olarak, hatta mesai saatleri sırasında ekstra boş vakitler sağlayarak iş stresini azaltmak suretiyle çalışan motivasyonunu artıracaktır. Ekstra boş saatler çalışanların işlerini daha iyi nasıl yapacakları sorusuna yanıt bulabilecekleri zaman dilimleri olarak değerlendirilebilir. Tabi ki bu boş zamanın sürekli iyileştirme faaliyetlerine ayrılması çalışanların bu konuya motive edilmeleriyle mümkündür. Aksi takdirde arta kalan boş zaman dilimleri başka gereksiz işlerle doldurulacaktır. Kişisel

zaman yönetiminin sürekli iyileştirme faaliyetlerini etkilemesinin yanı sıra sürekli iyileştirme faaliyeti de kişisel zaman yönetimi performansının artırılmasında kullanılabilir. Çalışanlar şahsi zaman yönetimlerini her geçen gün daha iyi nasıl yapabileceklerini düşünerek ve buldukları zaman iyileştirme faaliyetlerini uygulayarak optimum şahsi zaman yönetimine ulaşabilirler (Toksoy, 2010: 40).

Her ne kadar sürekli gelişim için kurumda çalışanların tümünün sorumluluğu söz konusu ise de, burada yöneticilerin sorumluluğu esastır. Sürekli gelişimde yönetimin üzerine düşen görevler; politika ve hedefler oluşturmak, politikaların bölümler arası faaliyetler ile yayılımını ve yürütülmesini organize etmek, kaynak ayırmak, operasyonel faaliyetlerde sürekli gelişim düşüncesi ile hareket etmek, standartlar oluşturmak, bunları geliştirmek, eğitim programları ile çalışanlara sürekli gelişim bilincini aşılama, yetenekleri ve problem çözme araçlarını geliştirmede çalışanlara yardımcı olmak hep yönetim kademelerinin sorumluluğu altındadır(<http://yayim.meb.gov.tr>). Sürekli gelişim (kaizen) yaklaşımının başlıca taşıması gereken özellikler vardır. Bunları aşağıda olduğu gibi sıralamak mümkündür.

- Sürekli gelişme olmaksızın kalite geliştirme çabaları tam anlamına kavuşmaz.
- Sürekli gelişme sorunlarla birlikte yaşam alışkanlığına karşı çıkar.
- Sürekli gelişme en büyük kronik kalite sorununu hedefler, ekipler ve projeler oluşturur., örgülü ve programlı bir biçimde sorunlar çözülür, düzeltilir.
- Sürekli gelişimin “yangın söndürme” türündeki çözüm yaklaşımlarına göre önemli bir üstünlüğü vardır.
- Sürekli gelişim ani ve büyük değişiklik kavramının tam tersidir.
- Sürekli gelişme felsefesini benimseyip uygulamak tüm kalite çalışanlarını amorti eder.

Sürekli gelişim ve iyileştirme çabası, toplam kalite yönetiminin sağlanabilmesi ve kalitenin sürekli olarak bir yaşam biçimi haline getirilmesi için kaçınılmazdır.

2.7. Çalışanların Eğitimi

Toplam kalite yönetiminin gerçekleştirilmesi için en önemli koşullardan biri çalışanların bu konuda bilinçlendirilmesidir. Çalışanların TKY konusunda bilgili

olmaması bu yönetim tarzının sadece yönetici sınıfında saklı kalmasına ve asıl uygulayıcıların bilgilendirilmemesine sebep olacaktır. İşte bu sebepten ötürü çalışanların eğitimi toplam kalitenin uygulanması ve TKY' nin başarı getirmesi açısından önemlidir.

Toplam kalite yönetimi; yeniliklere açık, toplam kalite yöntemlerine, felsefesine hâkim, vatandaş ilişkilerinde duyarlı, sürekli öğrenen insan kaynağı gerektirmektedir. Kalitenin merkezinde insan vardır ve eğitimde özde insana yöneliktir. Dolayısıyla gerek eğitimin gerekse kalitenin kesişim noktaları insandır. Bu nedenle, insan kaynağının sürekli eğitimi ve gelişimi önemli bir unsur olmaktadır. Toplam kalite yönetimi ilkeleri göz önüne alındığında, üretimde sıfır hata düzeyini yakalamak amaçlanmaktadır. Bu hedefe kurumlarda yapılan sürekli eğitim çalışmalarıyla ulaşılmaktadır (Öztürk, 2008: 12).

Eğitimi, çalışanların aday ve asil olarak işe girişinden çeşitli nedenler ile isinden ayrılışına kadar geçen süre içinde bilgi, beceri ve davranışlarda kalıcı ve istendik değişiklik yapmaya dönük etkinlikler olarak tanımlayabiliriz (Günbatan, 2006: 29).

Eğitimde amaç, istenilen kalitenin en ekonomik şekilde üretilmesini sağlayacak, bilgi ve becerilerin kazandırılmasıdır. Eğitim programları farklı seviyelerdeki işgörenlerin kendi rollerini öğrenmelerine ve bu roller çerçevesinde faaliyetlerini planlayabilmelerine imkan sağlar. Eğitim ihtiyaçları firmalara, görev ve sorumluluklara göre değişiklikler gösterdiği için eğitim programlarının içeriği, değişen ihtiyaçlara uygun olarak ortaya konmalıdır. İhtiyaç duyulan eğitimin kapsamı elde bulunan bilgi ve yetenek dikkate alınarak sarsılan görevin özelliklerine göre belirlenir (Erden, 2003: 35). Japon kalite uzmanı Ishikawa, “Kalite kontrol eğitimle baslar eğitimle biter” der. TKY’ de eğitimin üst yönetimden alt düzey çalışanlarına kadar firmadaki bütün bireyleri kapsamaması gerekir. Eğitim konuları şu başlıklarda toplanabilir:

- Toplam kalite felsefesi,
- Takım kurma ve takım liderliği ile takım içinde etkin çalışma,
- Kalite geliştirme yöntemleri.

Bu anlayışın bir gereği olarak örgüte, çalışan kişilerin zaman içindeki değişime ve gelişmelere uyumunu sağlamak için kimlerin ne yönden eğitileceğinin kararlaştırılmasında yarar vardır. Bu ancak eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi ve eğitimin buna bağlı olarak planlanması ile sağlanabilir. Eğitimin sürekli geliştirildiği herkesin katılımının sağlandığı ortamda, irili ufaklı çok sayıda iyileştirmeler oluşturması sürekli gelişimi sağlar. Ayrıca yapılan eğitim çalışmalarının beklenen sonucu ne ölçüde verdiği de çok önemlidir. Bu sonuçların alınması için de eğitimin değerlendirilmesi söz konusu olmaktadır. Örgütler eğitim maliyetinden hiçbir zaman kaçmamalı ve eğitimin yararlarına her zaman inanmalıdır. Eğitim ile sağlanacak çalışan niteliğinin artması TK' ye geçiş aşamasında örgüte çok büyük yararlar sağlayabilmektedir (Günbatan, 2006: 29).

Eğitimin toplam kaliteyi sağlamada tam olarak yeterli olabilmesi ve düzenli bir şekilde olması için yöneticilerin dikkat etmesi gereken bir takım unsurlar vardır. Her lider yönetici elemanlarının eğitimlerini (www.velibabakml.k12.tr);

- Almalarını sağlamalı,
- Planlamalı,
- Verimliliğini değerlendirmeli
- Sürekliliğini sağlamalı
- Tazeleme eğitimlerini de unutmamalıdır.

Toplam kalite yönetimi sadece özel sektör firmalarının uygulayabileceği bir sistem değildir. Ancak kamu kesiminin toplam kaliteyi uygulaması oldukça doğaldır. Kamu yönetiminde yeni bir anlayış ve sistem getirecek olan toplam kalite yönetimi felsefesi uygulanmasının gerçekleşebilmesi; bu felsefenin devlet politikası olarak kabul edilmesine, halkın ve kamu çalışanlarının eğitimine, demokrasinin geliştirilmesine ve kamu kuruluşlarında örgütsel kültürün değişimine bağlıdır.

Türk kamu yönetiminde eğitim ve öğretim konusunda ilginç bir olgu göze çarpmaktadır. Bazı kamu kurumlarında nadir olarak bilimsel nitelikli seminer veya konferans düzenlense bile, söz konusu konferans veya seminere çoğu üst düzey yöneticiler katılmamakta, genellikle alt seviyedeki kamu çalışanları katılmaktadır.

Hâlbuki TKY anlamındaki eğitim ve öğretim sürekli öğrenmeye dayanır. Tüm kurum çalışanlarının katkı ve katılımı olmadan sürekli öğrenme ilkesinin yasama geçemeyeceği ise açıktır (Coşgun, 2010: 27).

Bir işletmenin müşterilerinin gereksinimlerini karşılama yeteneği, temelde o işletmenin sahip olduğu insan kaynağına, diğer bir deyişle, iş görenlerin müşteri tatmini ve kalite konusundaki bilinç düzeylerine ve bunu uygulamaya yansıtabilmelerine ve yaşam boyu öğrenmeyi ilke edinebilmelerine bağlıdır (Başaran, Aydemir, 2004: 99).

2.8. Kurum Kültürü

Toplam kalite, hazır bir reçete değildir. Böyle bir örgüt kültürünü kazanmak çalışanların eğitime ve zamana ihtiyaç duyar (Hesenov, 2001: 68). Herhangi bir organizasyon bir konumdan başka bir konuma geçmek istiyorsa, eğitim sistemi, yönetim tarzı, sosyal yapısı ve kullandığı araç ve yöntemler bundan etkilenecek ve bir değişime uğrayacaktır. Bu değişim, kurumun geçerli olan ilkeler, değerler ve ortak amaçlar manzumesini de etkileyecektir (<http://yayim.meb.gov.tr>). Bu değişimi açıklamadan önce örgüt kültürünü tanımlamada yarar bulunmaktadır.

Örgüt kültürü, “bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir” (Güçlü,2003:147).

Kurumun kültürü her şeyden önce vizyon sahibi yöneticilerin çalışanlarla birlikte belirledikleri amaç ve hedefler ile görev ve sorumlulukların çok iyi belirlendiği (iş tanımları) çalışma prensipleri çerçevesinde oluşmaktadır. Bu anlamda, kurum kültürü, bir kurumda çalışanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar, alışkanlıklar ve iş yapma sistemleri vb. olarak tanımlanmaktadır. Yani kurum kültürü bir dizi sembol, tören ve mitten oluşur. Böyle oluşan kurum kültürü kurumda çalışan herkesin yaşam biçimi haline dönüşmektedir. Toplam Kalite Yönetiminde bu kültür kalite ile zenginleşerek iş yerinde sürekli teneffüs edilen yeni bir hava oluşturur. Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ile oluşan bu farklı kurum kültürü çalışanlar için kalite kültürü anlamına gelmektedir. Bu kalite kültüründe başarıyı birlikte yakalama ve bunun verdiği onur ve gururu birlikte paylaşma vardır. Kurum çalışanlarının tümünün üretilen mal ve hizmette kalitenin elde edilmesine

katılımı esastır. Elbette kalite tasarım sürecinden üretim sürecine kadar olan bütün süreçleri kapsamaktadır. İşte bu da yeni bir kurum kültürü demektir (<http://yayim.meb.gov.tr>).

TKY' yi yeni uygulamaya koyan bir örgütün bunu uygulamaya koyması yıllar alabilecektir. Çalışanlar adaptasyonda zorlanacak ve güçlük çıkaracaklar, liderler uygulamak istemeyeceklerdir. Bu nedenle örgüt kültürü TKY 'de önem arz etmektedir (Hesenov, 2001: 68).

2.9. Sürekli Ölçme ve Değerlendirme

Toplam kalite yönetiminde kaliteyi belirleyebilmek için, bir takım verilerin ölçülerek değerlendirilmesi gerekir. Hizmet kalitesinin ölçülmesi elbette malın kalitesinin ölçülmesinden daha zordur. Ancak kaliteyi belirleyebilmek için kalite belirleyicileri nicel ölçütler kullanarak değerlendirmek gerekir.

TKY□ nin işletilmesinde, ölçme, değerlendirme ve problemlere sistematik yaklaşabilme çok önemlidir. Bu unsur, sistemin sürekliliğinin sağlanmasında ve sürekli olarak geliştirilmesinde önemli bir yere sahiptir. Bu ilkenin amacı kişisel yorumun önlenmesidir. Bu bağlamda da tarafsız verilere dayalı karar almayı sağlamaktır (Ecevit, 2009: 38).

Kalite yönetiminin temelinde “ölç ve iyileştir” felsefesi yatmaktadır. Ölçme, veri ve bilgiye dayalı karar alma yaklaşımı kalite yönetimi ve kalite kültürünün en belirgin özelliklerindendir. Lord Kelvin' in “ölçmeden yönetemezsiniz” görüşünden hareket eden bu yaklaşıma göre, kurum ölçme-karar alma ve ölçme iyileşme süreçlerini uygulamalıdır. Kurum karar süreçlerini kişisel his, önsezi ve fikirlere değil, gerçeklere ve veri odaklı işletmeli, iyileştirme fırsatlarını yapılan ölçüm ve bilgiye dayalı olarak belirlemelidir (Pakdil, 2004; 174).

Ecevit' e göre, TKY sayısal değerleri ve verileri amaç olarak görmez. Bunları araç olarak görüp daha etkin kullanır. Üretim süresi, hata oranı, devamsızlık yüzdesi, kayıp zaman gibi ölçütler kullanır. Bu yolla performansın ve sürecin işlerliğinin daha net kontrolünü yapmaya çalışır. TKY için üretim verisi (ürün ağaçları, rotalar), ürünler

hakkında müşteri şikâyetleri, iş emri verileri gibi pek çok önemli bilginin sistematik bir şekilde oluşturulması, toplanması, analiz edilmesi ve değerlendirilmesi kilit öneme sahiptir (Ecevit, 2009: 38-39).

TKY' nin ölçüm ve değerlendirmesinde gözetilecek ilkeler şunlardır (Günbatan, 2006: 25):

- TKY' nin felsefesini oluşturan müşteri egemenliğini temel alan kalite ve verimlilik anlayışı, değişim ve sürekli gelişim inancı örgüt bütününde kabullenilmeli ve bu inanç, örgütün performans anlayışına yerleştirilmelidir. Performans ölçümlerinde temel alınacak boyutlar öncelikle kalite-verimlilik – yenilik olmalıdır.
- Performansı, kalite – verimlilik – yenilik boyutlarında geliştirmek için kuruluşun vizyonu, değer yargıları, varoluş amacı, görev tanımı bu anlayışla yeniden belirlenmeli, uzun dönemli hedefler açıkça saptanmalıdır.
- Ölçülen sistemle ilgili olan, bu sistemin tasarımına ve mümkün olduğunca uygulanmasına katılımı sağlanmalıdır.
- Performans ölçüm ve denetimlerinde geri bildirim düzeninin sağlıklı olarak işletilmesi çok önemlidir.
- Ölçümler tüm örgüt düzeyini kapsamalı, mümkünse en alt birimlere indirilmelidir. TKY işletmenin yatay ve dikey boyutlardaki tüm etkinlik alanlarında uygulanacağına göre ölçümlerin de bu ayrıntıda tasarlanması ve uygulanması uygundur.

Sonuç olarak sürekli ölçme ve değerlendirme teknikleri firma çapında öğretilmeli, kullanılmaları sağlanmalıdır. Çünkü bilimsel inceleme verilerine dayanmayan bir yönetim kararının anlaşılması ve kabul edilmesi zordur. Böyle bir kararın işletmeye fayda sağlayabileceği de düşünülemez (Erden, 2003: 39). Toplam kalite yönetiminin sağlıklı bir şekilde uygulanması ölçme ve değerlendirme ile mümkündür.

3.Toplam Kalite Yönetiminde Kalite Kontrol

Toplam kalite yönetiminde, kalitenin her aşamada gözetilmesi gerektiğinden kalite kontrol toplam kalitede son derece önemlidir. Kalite kontrol; bir ürünün tüketicisini tatmin etmesi ve onun beklentilerini en iyi biçimde karşılaması amacıyla, üretimin her aşamasında sürdürülen denetim işlemidir. Kalite kontrol, üretimin planlanması aşamasında belirlenen kalite standartlarına üretim işlemleri boyunca, öncesinde ve sonrasında ne ölçüde uyulduğunun incelenmesi ve gözlenmesi olarak da tanımlanabilir. Ancak kalite kontrol yalnızca gözetme, muayene ve ölçümleme işlemi olarak anlaşılmamalıdır. Modern anlamda kalite kontrol(Ertuğrul, 2004: 24);

- Kaliteye ilişkin standartların ve ana ilkelerin üst yönetim düzeyinde belirlenmesi,
- Denetleme ve gözetme işlemlerinin örgütlenmesi ve uygulanan yöntemlerin geliştirilmesi,
- Kalitenin bozulmasına ve planlanan kaliteye ulaşılmasını engelleyen koşulların ortadan kaldırılması
- Kalite sorunları hakkında, işletmenin tüm birimlerine danışmanlık hizmetlerinin sağlanması çalışmalarını da kapsamaktadır.

Toplam kalite kontrol ise; tüketici isteklerini en ekonomik düzeyde karşılamak amacıyla, işletme organizasyonu içindeki çeşitli ünitelerin kaliteyi yaratması, yaşatması ve geliştirmesi yolundaki çabaları birleştirip koordine eden etkili sisteme toplam kalite kontrol denir (Ertuğrul, 2004: 24). Toplam kalite kontrol; pazarlama, tasarım, imalat, muayene ve yükleme bölümleri dahil olmak üzere bütün bölümlerin katılımını gerektirir. Bir şirkette, herkesin görevi olan kalite hiç kimsenin görevi haline dönüşebileceğinden korkan Feigenbaum, toplam kalite kontrol, tek uzmanlık alanı ürün kalitesi ve tek çalışma alanı kalite kontrol olan iyi örgütlenmiş bir yönetim işleviyle desteklenip işleyecek hale getirilmelidir, fikrini ileri sürdü (Ishikawa, 1997: 92). Kalite Kontrol fonksiyonun dört ana asamadan oluştuğu söylenebilir (Erdem, 2006: 38):

- Standartların Kurulması: Tepe yönetimi politikaları, tüketici istekleri ve teknolojik olanaklar göz önüne alınarak mamul kalitesini ilgilendiren maliyet, güvenilirlik ve performans standartlarının saptanması.
- Uygunluk sağlanması: Üretilen mamulün kalite özelliklerinin önceden saptanan standartlara uygunluğunun sağlanması.
- Düzeltici kararlar alınması: Standartlardan tolerans limitleri dışında taşan sapmalar meydana geldiğinde gerekli düzeltici kararların alınması.
- Geliştirme çabaları: Kalite ile ilgili maliyet, güvenilirlik ve performans standartlarının geliştirilmesi, yeni yöntem ve teknolojik olanakların araştırılması.

Sonuç olarak, kalite kontrol toplam kalite yönetiminin gerçekleşmesinde en önemli safhalardandır. Çünkü kalite kontrol, üretimin her aşamasında kaliteli üretimin olup olmadığı denetler, sorunlar varsa ortadan kaldırır ve teknolojik gelişmeleri sürekli takip ederek toplam kalitenin özünü oluşturur.

4.Kalite Çemberleri

Kalite, kontrol yolu ile ürüne sonradan katılmaz. Kalite üretime, üretim aşamasından önce ve tasarlama kalitesi sırasında katılır. Çünkü kalite ürüne sonradan eklenen bir özellik değildir. Örneğin girdiler sırasında yer alan bir hammaddenin kalitesi süreç sırasında üretilen mamulün kalitesine yansır. Buna personelinde katkıda bulunması gerekir. İnsan unsuru hammaddenin temininden mamul maddenin elde edilmesine kadar her aşmada önemlidir. **PLANLA – UYGULA - KONTROL ET - ÖNLEM AL** gibi etkinliklerin sürekliliği devamlı olmalıdır. (www.1.gazantep.edu.tr).

Üretimin bu aşamalarının herhangi birinde sorun çıkması mamülün tamamına yansıyacaktır. Bu nedenle her aşamaya dikkat etmeli ve kalite çemberleri oluşturulmalıdır.

Önceleri kaliteyi düzeltmek amacıyla kullanılan kalite kontrol çemberleri kavramı 1961 yılında Japonya’ da ortaya çıkmış ve bu kavram yönetim literatürüne yerleşmiştir (Çetin, Akın, Erol, 2001: 123). KÇ, daha net bir ifadeyle çalışma takımlarıdır. Birlikte çalışarak ve toplantılar yaparak sorunların kaynaklarını ve nedenlerini araştırırlar. Ardından da bulurlar ve bu sorunları çözerek üst yönetime sunarlar. KÇ’ nin temel düşüncesi, işletmenin politika ve uygulamalarını ve kalite yaratma işlevini çalışanların üstlenmesini sağlamaktır. Burada amaç, insan odaklı bir çalışma yapmaktır. Sonuçta da üretim ve hizmetin kalitesini yükseltmek ve verimliliği artırmaktır (Ecevit,2009: 48).

Kalite kontrol çemberleri programında, başarı elde etmede amaçları doğru olarak saptamak oldukça önemlidir. İyi tanımlanmış amaçlar çeşitli faaliyetleri yönlendirmede ve gelecekte büyüme için yapılacak sermaye ve personel planlamalarının düzenlenmesinde kuşkusuz üst yönetime yardımcı olacaktır. Bundan dolayı amaçları açıkça belirleyip, tanımlamak ve tüm işletme personeline duyurmak gereklidir. Amaçlar; önemli, önemsiz; kısa dönemli, uzun dönemli pek çok hedeflerden oluşabilir. Zaman geçtikçe hedefler sürekli olarak gözden geçirilmelidir. Böylece günün koşullarına uygun hale getirilen hedefler işletme yönetiminin ve çalışanların çalışmalarını kolaylaştıracaktır (Çetin, Akın, Erol, 2001: 130).

Kalite çemberleri aynı mesleki faaliyet içinde olan veya aynı üniteye bağlı olarak çalışan sayıları beş ile on kişi arasında değişen gönüllü kişilerin oluşturduğu küçük bir gruptur. Kalite çemberleri çalışanların işlerinden gurur duymaları ve katkılarının daha çok olduğunu görmeleri açısından bir motivasyon kaynağıdır (www.tkgm.gov.tr). KÇ’ de amaç, çalışanların gelişmelerini sağlamak, üretim kalitesini iyileştirmek ve tam katılımı sağlamaktır. Dolayısıyla KÇ’ de, ekip çalışması zorunludur (Ecevit, 2009: 48).

Kalite kontrol çemberlerinin amaçları(www.tkgm.gov.tr):

- ♦ Çember üyelerin kendi etkinlikleri ile ilgili karşılaştıkları problemleri belirlemek, analiz etmek çözümler sunmak, etkin bir takım ruhunu gerçekleştirmek,
- ♦ Bireylerin motivasyonunu arttırmak,
- ♦ Kalitenin iyileştirilmesi ve hataların azaltılmasını sağlamak,
- ♦ Örgüt içinde iletişimi daha etkin hale getirmek,
- ♦ Bireylerin kişilik ve liderlik yeteneklerini geliştirmek,
- ♦ Yönetici – memur ilişkilerini arttırmak,
- ♦ Kurumun gelişmesine katkıda bulunmak

Kalite çemberleri görüldüğü gibi sadece ürünün kaliteli olmasını ve kalitenin korunmasını sağlamayacak aynı zamanda çalışanların yaptıkları işten dolayı motivasyonlarını arttıracaktır. Çalışanlar, kendileri için değerli olduklarını hissedeceklerdir. Üretimin her aşamasında özellikle de hizmet sektöründe insan faktörü önemli bir etken olduğundan dolayı kişilerin motivasyonları son derece önemlidir.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE BANKALAR

1. Toplam kalite yönetiminin bankalardaki yeri ve önemi

Günümüzde bankaların oldukça etkin bir şekilde kullanılması ve bankalarda hizmet kalitesinin ön plana çıkmaya başlamasından dolayı bu sektörde de diğer sektörlerde olduğu gibi toplam kalite yönetimi önemli bir yere sahiptir.

Hizmet sektörü içinde önemli bir yeri olan banka işletmelerinin, her geçen gün sayılarını artırmaktadır. Hem bu artışın etkileri, hem de uluslararası piyasaların entegrasyonu ile banka işletmeleri arasındaki rekabet önemli boyutlara ulaşmıştır. Artık banka müşterilerinin, bankaya sadece para yatıran veya bankadan fon kullanan müşteri profili olmadığı, beklentileri ve ihtiyaçlarının oldukça farklılaştığı görülmektedir. Bu nedenle bankaların sunduğu hizmetlerde fiyat unsurundan daha çok, müşteri tatmini

önem kazanmaktadır. Değişimler ve artan rekabet ortamı göz önüne alındığında banka işletmeleri için başarının yolu, kaliteli hizmet sunmaktan geçmektedir (Oğuz, 2010: 79).

Hizmetin kalitesini, müşterilerin memnuniyeti belirler. Bankacılık sektörünün özel şartları değerlendirilirse kalite sürekli ve istikrarlı bir şekilde müşterinin ihtiyaçlarının ve beklentilerinin banka tarafından tatmin edilmesidir. Bankacılıkta kalite günümüzün hızlı değişen şartları içerisinde, bankayla iş yapan müşterinin işinin zamanında yapılması, müşteriden gelen tepkilerin toplanması ve verilerin değerlendirilmesi, eğitim ve teknoloji gibi faktörlerin göz önüne alınması suretiyle değerlendirilebilir (Takan, 2002: 76).

Hizmet kalitesinde sunulan nitelikler düşünüldüğünde, hizmette kalitenin sağlanmasında birçok sıkıntı müşterilerin ihtiyaç ve isteklerinin karşılanmasında yaşanmaktadır. Bu nedenle, hizmet kalitesinin sunulan hizmet düzeyinin ne kadar iyi olduğu, müşteri beklentilerinin niteliği, yönetimin kalbi olmaktadır (Takan, 2002: 76).

Toplam kalite yönetimi doğrudan müşteri odaklıdır. Bu nedenle müşteri tatmininin önemsenmesi ve hizmet kalitesinin artırılmasıyla doğrudan ilgilenir. Bundan dolayı işletme için hayati öneme sahiptir.

1.1. Banka işletmelerinde hizmet kalitesinin önemi

Hizmet, işletmelerde başarının artmasını sağlayan önemli bir değerdir. Müşteriler için hizmet, alınan faydadır. Hizmet kalitesi firmanın karını maksimum, olumsuzlukları ise minimum yapmaya yardımcı olmaktadır. Hizmet, soyut olduğu için müşteri memnuniyetinin en zor olduğu alandır (Ustasüleyman, 2009: 33). Bankacılık, bir hizmet türü olduğundan dolayı hizmetin yönetilmesi ve verilmesinde son derece hassas olunmalıdır.

Hizmet sektörü içinde yer alan bankalar mali piyasaların önde gelen kurumlarındandır. Banka yöneticileri de günümüzde yaşanan yoğun rekabet ortamında var olabilmenin anahtarının kaliteli üretim dolayısıyla kaliteli hizmet olduğunun bilincindedirler. Bu amaçla her gün birbirinden daha gelişmiş, müşterilerinin hayatlarını

daha da kolaylaştıracak, birikimlerini daha etkin değerlendirmelerine olanak verecek yada mali problemlerine kolay çözümler getirecek ürünler sunmaya çalışmaktadırlar (Yılmaz, 2009:4).

Çeşitli bankalar tarafından “bankacılık hizmetlerinde kalite” kavramı şu şekilde tanımlanmaktadır (Helvacıoğlu, 1999: 29):

Nashville TN’ de First American Corporation adlı bir banka amaçlarının, üst düzey bir hizmet kalitesi yakalamak olduğunu belirterek kaliteyi; “ürün veya hizmetlerin temel karakteristiklerini temsil eden standartlara (müşterilerle tanımlanmış ihtiyaç ve beklentilere dayanan) uyum” ve “ ürün veya hizmet üretmek için, kaynakları verimli kullanmak” olarak tanımlamıştır.

Teknolojik gelişme, bankacılık için bir tercih biçimi değil, uluslararası finans sistemiyle bütünleşmenin ve aynı zamanda da yerel piyasada rekabet gücünü koruyabilmenin ve artırabilmenin temel koşuludur. Önemli olan, müşterinin ihtiyacı olan teknolojiyi kurabilmektir. Bankaların verdiği hizmet, emek yoğun olmasına rağmen, bilim ve teknoloji hızlı gelişmeleriyle verimlilik ve kalite artışı sağlanabilmektedir (Gökdere, 2001: 57). Örneğin; bir banka çalışanı, müşterilere güler yüzlü davranmasına, işlerini zamanında yapmasına rağmen bankanın kullandığı bilgisayar programının yavaş olması, çalışanın olumlu davranışlarının yetersiz kalmasına sebep olacaktır. Kalite bir bütündür. Küçük bir hata, eksiklik müşterinin gözünden kaçmayarak hafızasında kalacak, sırf bu durumdan dolayı banka, müşterilerine kötü bir izlenim bırakacaktır.

Bankacılık sektöründeki teknolojik gelişmelerin bankalara sağladığı faydalar; hızlı bilgi transferi, müşteri iletişimini kolaylaştırma, hizmet kalitesini yükseltme, müşterilere kolay bankacılık hizmeti sağlama ve bu sayede rekabetin yüksek olduğu bankacılık sektöründe sadık müşteriler yaratmaktır. Bankacılık sektörünün gelişim sürecinde süregelen soruların belki de en önemlisi internetin bankacılık sektörüne olan etkisidir. İnternet bankacılığı, müşterilerin (mudi) herhangi bir yerden, herhangi bir zamanda, bankacılık servislerinden (hizmetlerinden), nakit para çekebilme hariç, faydalanabilmesidir. Banka müşterilerinin yeni tarz bankacılık anlayışı olan internet bankacılığını benimsemeleri, bankaların fiziki mekânlara olan bağımlılıklarını azaltarak

daha verimli çalışabilmelerine zemin hazırlayacaktır. Bu da müşteri memnuniyetini artıracığından toplam kaliteyi desteklemektedir (Yılmaz, 2009: 81-82).

Hizmet fonksiyonunun yerine gelmesi açısından, bankaların görevlerinden birisi de mal varlıklarının yönetimi için, halka sunduğu imkânlar ve karar almalarına yaptıkları yardımlardır. Halkın parasal, finansal ve reel aktiflerinden oluşan mal varlıklarının kullanım biçimi üzerine bankacılık kesiminin oluşturduğu, parasal ve finansal aktifler konusundaki faiz alma seçenekleri, gelir imkânları, vade farkları ve likidite kolaylıklarının önemli rolü vardır. Halk gerek reel, gerekse finansal ve gerekse parasal varlıklarının yönetimi ve nemalandırılması konusunda kurallar verir ve bunlar arasında seçim yaparken, bankacılık kesiminin hizmetinden faydalanır. Bankacılık kesiminin bu hizmet üretimi bir yandan halkın ilgili konularda aydınlatılması amacına, diğer yandan da ekonomideki likidite akımının daha sağlıklı dolaşımı isteğine yöneliktir (Gökdere, 2001: 57-58).

1.2. Bankalarda kalitenin boyutları

Bankalarda hizmetin en önemli özelliklerinden biri müşterinin hizmet üretimine katılmasıdır. Hizmet üretiminin aynı zamanda gerçekleşmesi de bu özellikten kaynaklanmaktadır. Hizmetin, özellikle bu iki karakteristiği bankalarda hizmet kalitesinin boyutları hakkında bilgi vermektedir. Buna göre; müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirirken, hem üretim süreci hem de süreç sonunda sağlanan çıktıyı göz önünde bulundurmaları gerekmektedir (Takan, 2001: 77).

Çıktı, müşterinin hizmet üretim sürecinin sonucu ile ilgili değerlendirmesi olup, onun hizmet veren personel veya banka ile etkileşiminden elde ettiği artık değer tatminini ifade eder. Süreç kalitesi ise, hizmetin müşteriye nasıl verildiği ya da sunum biçimi ile ilgilidir. Bu boyut aynı zamanda, müşterinin hizmet üretim sürecini değerlendirmesi olup, onun hizmet hakkındaki görüşlerini yansıtır (Takan, 2001: 77). Bankalarda hizmet kalitesinin çeşitli boyutları bulunmaktadır. Bankalarda TKY' nin üç boyutu aşağıda olduğu gibi sıralanabilir (Takan, 2001: 77):

1. Müşteri tarafından alınan teknik kalitenin hizmeti karşılamasına olan etkisi, yeterince objektif durumdaki müşteri tarafından ölçülebilir.
2. Fonksiyonel kalite, hizmetin nasıl sağlanacağı hakkında kendi kendini işletir. Bu, müşteri ile personel arasındaki psikolojik etkileşimle ilgilidir, birçok öznel yolla fark edilebilir ve şu unsurlardan oluşur:
 - Çalışanların tutum ve davranışları,
 - Çalışanlar ve müşteriler arasındaki ilişkiler,
 - Çalışanlar arasındaki ilişkiler,
 - Hizmet personelinin görünüm ve kişiliği,
 - Personelin hizmet anlayışı,
 - Müşteriye kolayca hizmet sunma,
 - Hizmet personelinin cana yakınlığı,
3. Genel imaj, kalite boyutu, müşterilerin bankayı nasıl algıladıklarının sonucudur ve hizmetlerinin teknik ve fonksiyonel kaliteyi artırması beklenebilir ve sonunda hizmet anlayışını etkileyecektir.

Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1985) tarafından belirlenen on adet hizmet kalitesi vardır. Bu hizmet kaliteleri incelendiğinde bankacılık hizmetlerinin de bu kapsamda olduğu görülmektedir. Bu boyutlara aşağıda yer verilmiştir (Şekerkaya, 1997: 35-37):

Güvenilirlik: Performansın istikrarlı olması, firmanın doğru hizmeti birinci seferde vermesi, firmanın vermiş olduğu sözlerin şerefi olduğu.

- Faturalamada doğruluk,
- Kayıtların doğru tutulması,
- Hizmetin tasarlanan zamanda gerçekleştirilmesi.

Güvenilirlik hizmet kalitesinin en önemli boyutlarından birisidir. Hizmeti verene duyulan güven sonucunda müşteriler tercihlerini yapacaklardır. Bu ise hizmetin kalitesiyle doğrudan ilgilidir.

Muamele: Personelin hizmeti gerçekleştirmedeki istekliliği, hizmetin yapılma zamanı.

- Ödeme/duyuruların zaman geçirilmeksizin postalanması,
- Müşterilerinin aramasına çabuk karşılık vermek,
- Hızlı hizmet vermek (randevuları çabucak ayarlama vb.).

Yeterlilik: Hizmeti gerçekleştirebilme bilgisi ve becerisi.

- Müşteri ile temas eden personelin bilgi ve becerisi,
- Faaliyetlere yardımcı personelin bilgi ve becerisi,
- Firmanın araştırma kapasitesi.

Ulaşılabilirlik: Yaklaşım ve temas kurmadaki kolaylık.

- Telefonla hizmete kolay ulaşılabilirlik (hatların boş olması ve hatta bekletilmeme vb.).
- Hizmeti alana kadarki bekleme süresi (bankada),
- Faaliyet için uygun saatlerin seçimi,
- Hizmet faaliyetleri için uygun yerin seçimi.

Saygı: kibarlık, saygı (hürmet), itibar ve temas personelin arkadaşça davranması.

- Müşterinin mülkiyetine özen göstermek (kirli ayakkabılarla eve girmemek vb.)
- Halkala temas halinde olan personelin görünümün temiz ve bakımlı olması.

Haberleşme (Bilgi Verme) : Müşterilerin dinleyeceği ve anlayacağı bir dilde onları bilgilendirme. Farklı müşterilerin özelliklerini dikkate alarak basit ve planlı konuşma.

- Hizmeti açıklama,
- Hizmet maliyetinin ne olacağını açıklama,
- Müşterinin probleminin çözümünü sağlamak,

İtibar: dürüstlük güvenilebilirlik, şeref. Müşterinin gönülden desteğini almak.

- Firma ismi
- Firma

- Temas personelinin kişisel özellikleri

Güvenlik: Tehlike, risk ve şüpheden uzak bir ortamı ifade eder.

- Fiziksel güvenlik(ATM' ler paramı alır mı?),
- Finansal güvenlik(hisse senedimin nerede olduğunu aracı kurumum biliyor mu?),
- Kişisellik (kişiye özel).

Müşteriyi anlamak ve bilmek: Müşterinin ihtiyaçlarını anlamaya gayret göstermek.

- Müşterinin özel gereksinimlerini öğrenmek,
- Kişiye yöneltilmiş (özelleştirilmiş) dikkat göstermek,
- Düzenli müşterileri tanımak.

Dokunabilirlik: hizmetin fiziksel unsurları,

Hizmetin fiziksel unsurları,

- Fiziksel faaliyetler,
- Personelin dış görünüşü,
- Hizmetin üretiminde kullanılan araç ve gereçler,
- Plastik kredi kartları veya çek defteri gibi, hizmetin fiziki tanıtıcıları (simgeleri).
- Hizmeti alan veya almayı bekleyen diğer müşteriler.

Bütün bu özellikler hizmetteki kaliteyi belirleyen temel unsurları oluşturmaktadır. Toplam kalite yönetiminde amaç, kurumun her kesimine kaliteyi adapte etmek olduğundan hizmet kalitesindeki bu unsurların ihmal edilmemesi ve firmanın bütün faaliyet alanına yayılması gerekmektedir.

1.3. Bankalarda Kalitenin Tarihi Gelişimi

Günümüze ulaşan en eski bankacılık yasaları Eshunanca Krallığındadır (yaklaşık M.Ö. 2000). Bunlar faiz oranlarıyla ilgilenmişlerdir. Hammurabi devrinde de; Hammurabi yasalarında bankacılıkla ilgili maddeler bulunmaktadır. Yasada; para

ikrazına, emtia tevdiatına, komisyon mukavelesine dair hükümler yer almaktaydı. Babil uygarlığına ait belgeler arasında bulunan kil levhalardan bazılarının üzerinde faizle gümüş istikrazına dair senet yazılıdır. Bu levhalar birkaç nüsha olarak yazılır ve pişirildikten sonra biri mabette veya kentin belge arşivlerinde saklanır, diğerleri de ilgililere verilirdi. Bu çağlarda hukuksal müessese olarak arazi ipoteğine ve kefalet karşılığı ikaz (borç verme) işlemlerine de rastlanmaktadır. Tüm bu tarihi düzenlemeler bankacılıkta belirli bir sistemin oluştuğunu göstermektedir. Bu sistem ise kalitenin temellerini oluşturmaktadır (Yılmaz, 2009: 79). Her ne kadar bankacılıkla ilgili bir sistem oluşmuş olsa da zamanla bankacılık faaliyetleri tek başına yetmeyerek verilen bankacılık hizmetlerinde kalite de önemli olmaya başlamıştır. Ancak bankalardaki kalitenin öneminin artması, günümüz ekonomisinde bankaların etkin faaliyetleri ile olmuştur.

Bankacılık sektörünün “kalite kavramı” ile tanışması da yakın bir zaman dilimi içinde olmuştur. Bu gecikmenin nedenleri bir kaynakta şu şekilde belirtilmiştir (Helvacıoğlu, 1999: 27).

- Kalitenin sadece sanayi sektöründe uygulanan bir faaliyet olarak değerlendirilmesi ve üretim işletmeleri ile özdeşleştirilmesidir. Kalite ve kalite kontrol faaliyetlerinin hizmet sektörüne özellikle de bankacılık işletmelerine nasıl uygulanacağını açıklamak ve hatta kaliteyi tanımlamak bile karışık ve güç görünüyordu.
- İçinde bulunduğumuz yüzyılın ilk yarısında teknolojinin günümüzdeki kadar iler olmaması nedeniyle bankacılık işlemlerinin çoğu çalışanlar tarafından elle yapılıyor ve sürekli kontrol ediliyordu.
- Yöneticilerle kalite ve müşteri ilişkileri konularında konuşmak oldukça güçlü ve yöneticiler bu kavramlar ile ilgili herhangi bir sorun olduğunu kabul etmiyorlardı. Kalite sadece hataların bulunması olarak algılanıyor, müfettişler ve hesap kontrolleri ile hataları bulmaya çalışıyorlardı.

- Tüketicilerde (müşteriler) de bankalar ve müşteri ile ilgili bir arayış ve istek yoktu. Bankalar . Zaten kamuoyunda büyük saygınlığı olan kuruluşlardı. Görüldüğü gibi bankalarda kalite anlayışının yerleşmesi oldukça zaman almıştır.

Geçmişte finansal kuruluşlar uzmanlaşma eğilimindeydi. Ticari bankalar geleneksel olarak ekonominin ödemeler sisteminin önemli bir parçası haline gelmiştir. Endüstriye kısa vadeli fon sağlayan önemli kurumlar olmuşlardır. Zamanla banka, banka dışı finansal kuruluş ve diğer kuruluşlar, faaliyetlerini o kadar farklılaştırmıştır ki, fonksiyonları birbirleri ile çakışır duruma gelmiştir. Bunun sonucu olarak da ticari bankalar yoğun bir rekabetle karşı karşıya kalmıştır. Finans sektöründeki piyasa payları da hızla azalmaya başlamıştır.

Bankacılık sektörü, 1980’li ve 1990’lı yıllarda büyük bir değişim döneminden geçmiştir. Yasal serbestilik döneminde, birçok bankanın tasfiyesi, değişen pazar talebi, artan rekabet ve teknolojik ilerlemelerden sonra (bu, maliyetleri azaltmış, ölçek ekonomilerinin de etkisiyle alternatif dağıtım sistemlerinin gelişmesine yol açmıştır) sektör nispi bir istikrar sürecine girmiştir (Yılmaz, 2009: 79).

Son dönemde, çok az sektörde, bankacılıkta olduğu kadar rekabet yaşanmıştır. Bundan sonra, bankacılık, kâr marjlarının sürekli daralacağı, rekabetin sürekli yoğunlaşacağı, kurumun personelinden hep daha fazlasını talep edeceği sektör olma özelliğini sürdürecektir. Buda bankacılıkta toplam kalite yönetiminin önemini gözler önüne sermektedir (Yılmaz, 2009: 79).

2. Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi

Yoğun rekabet ortamı her sektörü olduğu gibi bankacılık sektörünü de etkilemiştir. Bankalar yönetim ve hizmet süreçlerini geliştirme yolları arayışına girmişlerdir. Bunun sonucunda yönetim ve hizmet süreçlerinin mükemmelleştirilmesine odaklı olarak ön plana çıkan yönetim yaklaşımlarından olan toplam kalite yönetimi, tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de bankacılık sektöründe yaygın olarak uygulanmaya başlanmıştır.

Türk bankacılık sisteminde verimlilik ve kalite artırma çabaları sistemli ve organize olmadıkça beklenen faydaların sağlanması oldukça zor olacaktır. Rekabetin arttığı ve değişik yatırım enstrümanlarının bulunduğu bir pazarda, bankaların müşterilerine daha yakın ilgi göstermeleri ve onları memnun edecek her türlü hizmeti verebilmeleri gerekmektedir. Toplam kalite anlayışının temel felsefesi müşteriye memnun edecek bir katkı yaratabilmektir. Banka yönetimlerinin hedef aldığı, müşteri odaklı, yüksek verimlilik-düşük maliyet sağlayan, hizmet kalitesini daha da yükseltebilecek tek yönetim sisteminin “Toplam Kalite Yönetimi” sistemi olduğu ifade edilmektedir (Üreten, 1996: 70).

Yılmaz’ a göre bankalarda toplam kalite felsefesini uygulamak çok çabuk olacak bir olay değildir. Her şeyden önce bankaların çok iyi tanınması ve yapışacak tüm değişimlerin bir plan içinde sürdürülmesi gerekmektedir. Ayrıca dünyada herhangi bir ülkede uygulanan toplam kalite yönetiminin aynısını her bankaya uygulamak mümkün değildir. Çünkü her ülkenin ve toplumun değişik kültürleri ve farklı insan davranışları mevcuttur. Bu farklılıklar, sistemin aktarılmasında problem yaratacağı gibi, bankalarda çalışanların tepkisine de maruz kalabilir. Dolayısıyla banka, toplam kalite modeli geliştirirken vizyonu, misyonu, kültürü ve değerlerini dikkate almak mecburiyetindedir (Yılmaz, 2002: 34-35).

Toplam kalitenin yönetime tam olarak uygulanabilmesi için için şu kriterlerin gerçekleşmesi gerekmektedir:

Müşteri odaklı çalışmak: Müşterinin ne istediğini bilmek onlara katkı yaratmak ve bankada yeni çalışma yöntemlerini geliştirmek Toplam kalite yönetiminin uygulanmasında oldukça önemlidir. Bankada çıkan birçok sorun müşterinin ne istediğini anlamamaktan ve bankada hangi ürün ve hizmetler mevcutsa onları değiştirmeden sunmaya devam etmekten kaynaklanır. İşte bu gibi durumlardan dolayı bankalar, ürün ve teknolojilerinde değişiklik yapmak zorunda kalabilmektedirler.

Teknolojik yenileşme, bankaların tercihlerinden dolayı değil, uluslar arası finans biçimiyle bütünleşmenin ve aynı zamanda da yerel piyasada rekabet gücünü koruyabilmenin ve artırabilmenin temel koşullarındadır. Bankaların verdiği hizmet

emek-yoğun olmasına rağmen bilim ve teknoloji hızlı gelişmeler ile verimlilik ve kalite artışı sağlanabilmektedir (Üreten, 1996: 71).

Her ne kadar bankanın kendini teknolojik olarak geliştirmesi önemli olsa da insan faktörünün göz ardı edilmemesi gerekmektedir.

Toplam kaliteyi yakalamada önemli olan müşteri kavramının anlaşılabilmesi için müşterileri çok iyi tanımak gerekmektedir. Her ne kadar hizmet insanlara veriliyorsa da; aynı işi çok uzun süre yapmak zorunda kalan servis personeli için bu kavram zamanla anlamını yitirebilir. Aynı zamanda, bu gibi durumlarda müşteri hisleri de çok fazla göz önüne alınmaz. Örneğin, bütün gün banka veznesinde para sayan servis elemanı için müşteriye büyük bir miktar para sayıp vermekle, diğerine küçük bir miktar para sayıp vermek arasında hiçbir fark yoktur. Oysa her insan için çektiği para kendince önemlidir ve servis personelinin de aynı ilgiyi göstermemesini bekler (Takan, 2001: 100).

Müşterinin kalite beklentilerini belirlemek ve bu beklentilerini karşılamak son derece önemlidir. Bu sebeple müşterilerin kalite beklentilerini tespit edebilmek için çeşitli yöntemler (Yüz yüze görüşmeler, anketler) geliştirilmiştir. Ancak bu yöntemler sayesinde müşterilerin beklentileri karşılanabilmektedir.

Müşterilerin beklentilerini tespit ettikten sonra müşteri beklentilerini etkilemek gerekmektedir. Hizmetler soyut kavram olduğu için, somut kaynakları hizmeti en iyi şekilde yansıtmak gerekir. Müşteriyi bankaya çekmek, gelmeden önce etkilemek için beklentilerini yönetmekte fayda vardır. Banka müşterisi olmayanların bankaya kazandırılması amacıyla banka müşterilerinden yararlanılabilir. Onlara, bankanın hizmetlerini anlatabilirler (Takan, 2001: 101). Bu şekilde yapılacak olan bir çalışmayla en iyi reklam aracı olan “ağızdan ağza reklam” gerçekleşmiş olur. Bu reklam türü ise bankanın kalite imajını destekleyici niteliktedir.

Sürekli iyileştirme ve gelişmeyi sağlamak: Toplam kalite yönetimini sadece bir döneme özgü (örneğin bankanın finansal açıdan zor günler geçirdiği bir dönem) olarak bankada uygulanması, bankaya uzun dönemde yarar getirmeyecektir. Önemli olan bu değişim ve gelişmenin sürekliliğinin sağlanmasıdır. Günümüzde ekonomi piyasası, teknoloji, rekabet durumu ve kişilerin beklentileri son derece hızlı olarak

değişmektedir. İşte bu sebeple bankanın kendini yenilemesi ve sürekli değişime eğilimli olması kaçınılmazdır.

Personelin TKY konusunda eğitilmesi ve kendi kendini yönetebilmesi:

Toplam kalite yönetiminin gerçekleşmesi ancak bu konuda çalışanlara verilecek eğitimle sağlanabilecektir. Bu yeni yönetim sisteminin sadece yöneticiler nezdinde bilinmesi bankaya bir yarar sağlamayacaktır. Çünkü emeğin asıl sahiplerinin bu konuda bilinçlendirilmesi ile ancak olumlu sonuçlar alınabilecektir.

Eğitim, çalışanların işlerini düzgün bir şekilde yapmalarını sağlayan bilgileri kazandırıcı olmakla birlikte aynı zamanda tüm süreçlere yönelik iyileştirme ve geliştirme fırsatlarının da çalışanlar tarafından yakalanarak değerlendirilebilmesine imkan verici bilgi ve yetenekleri de kazandırmalıdır. Etkili ve sürekli eğitim programları çalışanların yalnızca belirli konularda bilgilendirilmesi ve yeteneklerinin geliştirilmesi amacıyla değil aynı zamanda bir haberleşme ve iletişim aracı olarak da kullanılmaktadır (Yılmaz, 2002: 37). Bankada çalışanlar yaptıkları veya yapacakları işleri iyi bildikleri ölçüde daha istekli ve etkin çalışırlar. Bu nedenle çalışanların eğitime önem verilmelidir (Üreten, 1996: 73).

Müşterilerle asıl teması kuran ve onların istek ve şikâyetlerini yakından bilen personeli yetkilerle donatarak birçok sorunun çözümü, yerinde ve süratli bir şekilde yapılabilir. Aynı zamanda bu olgu, insan kaynaklarını motive edeceğinden yaratıcı önerilere yol açacaktır (Üreten, 1996: 73).

Çalışanlara eğitim verildikten sonra onların bu yeni sürece (TKY süreci) tam olarak katılımlarının sağlanması gerekmektedir. Çalışanlar kendi kendilerini yönetebilecek ve sorumluluk alabilecek şekilde yetiştirilmelidir.

Bankalarda açık ve etkili bir iletişim ve etkili bir işbirliği organizasyonun rekabet gücünü artırır. Bu durum; çalışanların ilgili, motive edilmiş ve esnek oluşları ile kendini gösterir. Böylece bir güce sahip olmak, başkalarını taklit etmekten ve teknolojik ilerleme açısından dışa bağımlı olmaktan daha iyidir. Katılımcı yönetim tarzında “görevi benimseme” “amaca yönelme” nin yanında ikinci plana düşer. Ekip anlayışı yapıcı ilişkiler sistemlilik önemli olur (Takan, 2001: 104).

Bankalarda, Toplam Kalite Yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi tüm aşamalarındaki çalışanların toplam kalite sürecine tamamen ve gönülden katılmaları ile gerçekleşebilir. Katılım için kalite bilincinin oluşturulması, motivasyonu artırıcı ortam ve tekniklerin sağlanması gerekir. Tüm çalışanların kalite problemlerinin çözümünde ve sürekli gelişiminde katkısı olabilmesi için eğitimleri önemlidir. Motivasyon, sürekli eğitimle desteklenirse katılımdan yüksek başarı elde edilebilir. Elde edilen başarılar motivasyonu da arttıracığından katılım güçlenecektir. Katılımın güçlenmesi sürekli emir bekleyen ve kendiliğine hiçbir şey yapmayan gruplar yerine inisiyatif kullanabilen, yaratıcı olan ve sorumluluk alabilen gruplar yaratacaktır (Üreten, 1996: 72).

Bankalarda yeni örgütsel kültürün sağlanması: Örgüt kültürü, bir örgütü yönlendiren kurallar, inançlar, alışkanlıklar bütünü olarak değerlendirilebilir. Toplam kalite yönetiminin bankaya adapte edilebilmesi için öncelikle ilkelerinin bir örgüt kültürü haline getirilmesi gerekmektedir.

Bankalarda oluşturulmaya çalışılan yeni banka kültürünün şu değerleri taşımasına dikkat edilmelidir (Yılmaz, 2002: 38):

- İnsanlara saygılı davranmayı ve değer vermeyi içermeli,
- Yeni fikirleri ve önerileri açık dinlemeli,
- Optimum standartta hizmet amaçlamalı ve hizmeti en büyük değer olarak görmeli,
- Girişimcilik ruhuna önem verilmeli,
- Organizasyonda gerekli etkiyi ortaya çıkarmalı ve çalışan bireylerin beceri ve yeteneklerinden maksimum derecede istifade edilerek en yüksek gelişme sağlanmalı
- Liderliğe önem verilmeli,
- Bütün çalışanlar mevcut değerlere uyumlu ve tutarlı davranmasını sağlanmalıdır.

Bankalarda toplam kalite yönetiminin tam olarak uygulanabilmesi için bunu örgüt kültürü haline getirmenin oldukça önemli olduğu görülmektedir.

Kültürel değişimin yürütülmesi sürecinde insan kaynakları yönetimine büyük görevler düşmektedir. İnsan kaynakları yöneticisi insan faktörünün süreçte ne kadar önemli olduğunu kavramalı ve alınan tüm kararları çalışanlara mesaj olarak iletmelidir. Böylece örgütsel iletişime önem verdiği gibi, kültürel değişime de aktif rol olmalıdır (Yılmaz, 2002: 38).

Toplam kalite yönetimi sürecinde bir kontrol sistemi kurmak: Toplam kalite yönetimini bankaya adapte ederken bir kontrol mekanizmasının oluşturulması oldukça önemlidir. Yapılan faaliyetlerin değerlendirilmesi, eksikliklerin tespit edilmesi ve kalitenin ölçülmesi için böyle bir sistemin kurulması şarttır. Aksi takdirde değerlendirmeler nitel olmaktan öteye gidemeyecek ve sayısal verilere dökülemeyecektir. Sayısal olarak ifade edilemeyen değerlendirilmelerde ise bu bilgiler iyileştirme sürecinde ihtiyacımızı tam olarak karşılayamayacaktır. Yapılan hataların tespit edilememesi ve bunlara yönelik önlem alınamaması bankanın kötüye gitmesine neden olabilir. Bu sebeple günümüzde bankaların kaliteye verdiği önem artmış ve bankalar tarafında kalite kontrol sistemleri geliştirmiştir.

Türk bankacılık sisteminde de, büyük paylara sahip olan şubeli bankalar, küçük ölçekli bankaların verimliliğini ve gelişimini izleyerek kendi sistemlerinde değişiklik yapma gereğini görmüşlerdir. Bunun sonucunda organizasyon yapılarında değişiklik yaparak “kalite bölümünü” eklemişler ve sistemlerine TKY sürecine oturtma sürecine girmişlerdir. Günümüzde ise özel bankaların hemen hepsi kalite güvence belgesi yarışına katılmışlardır. Bu gelişme Türk bankacılık sistemi için büyük yarar sağlayacaktır (Üreten, 1996: 74).

BÖLÜM III

YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırma modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, verilerin toplanmasında kullanılan ölçme aracının hazırlanması ve uygulanması hakkında bilgi verilmiştir. Ayrıca, verilerin toplanması ve çözümlemesinde kullanılan istatistiksel yöntem ve teknikler de açıklanmıştır.

Araştırma Modeli

Araştırma, tarama modelinin kullanıldığı betimsel bir çalışmadır. Bankaların hizmet süreçlerinin toplam kalite yönetimi çerçevesinde banka yöneticileri ve çalışanları tarafından nasıl algılandığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Buna ilave olarak, bankalarda toplam kalite yönetimine ilişkin olarak, banka çalışanlarının görüşleri cinsiyet, hizmet süresi, yaş, görev türü ve bankanın bulunduğu yerleşim birimi bağımsız değişkenlerine göre analiz edilecektir.

Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez (Karasar, 2002: 77). Betimsel tarama modelinde, belli bir zaman kesiti içinde çok sayıda denek ve objeden elde edilen verilerin analizi ile araştırma problemine veya problemlerine cevap aranır (Arseven, 2001: 104).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Gaziantep il merkezi ve ilçelerinde bulunan bankalarda görev yapan banka yöneticileri ve personelinden oluşmaktadır.

Araştırma, evrenin tamamına ulaşmada zaman ve mali sorunlar yaşanacağından örneklem alma yoluna gidilmiştir. Araştırmanın örneklemine, Gaziantep il merkezi ve ilçelerinden random (seçkisiz) yöntemiyle seçilen 32 bankada görev yapan yönetici ve personelden oluşturmaktadır.

Örneklem büyüklüğünü belirlemek için aşağıda verilen formülden yararlanılmıştır (Yamane, 2001: 116-118; Baş, 2001: 43-44):

$$n = \frac{N \times t^2 \times p \times q}{(N - 1) \times d^2 + t^2 \times p \times q}$$

Burada;

N: Hedef kitledeki birey sayısı

n: Örneklem alınacak birey sayısı

t: Belli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan kritik değer

d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen örneklem hatası

p: incelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q: incelenen olayın görülmemiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı) göstermektedir. Eğer p ve q oranlarına ait değerler daha önceki çalışmalardan bilinmiyorsa p=q=0.5 alınabilir. Bu durumda p ve q'nun farklı değerleri için elde edilebilecek örnek çapından daha büyük bir örnek çapı elde edilmiş olur (Baş, 2001: 43).

Buna göre, % 90 güven düzeyinde (t=1.645) ve $\pm$ %5 örneklem hatası ile araştırma için uygun örneklem büyüklüğü aşağıdaki gibi elde edilir.

$$n = \frac{N \times t^2 \times p \times q}{(N - 1) \times d^2 + t^2 \times p \times q} = \frac{1500 \times 1.645^2 \times 0.5 \times 0.5}{(1500 - 1) \times 0.05^2 + 1.645^2 \times 0.5 \times 0.5} = 204$$

Görüldüğü gibi formül sonucunda uygun örneklem büyüklüğünün en az 204 bireyden oluşması gerektiği bulunmuştur. Anket geri dönüşlerinde ve anketlerin kurallara uygun olarak doldurulmasında yaşanan sorunlar nedeni ile 290 anket uygulanmış ve bunlardan geri dönüşü sağlanan ve kurallara uygun olarak doldurulan 274 tanesi ile verilerin analizi yapılmıştır.

Anket, örneklem kapsamındaki bankalarda banka yöneticilerinin izni ve ile gönüllük esasına dayalı olarak yalnızca istekli yönetici ve personele uygulanmıştır.

Araştırmaya katılan banka yöneticileri ve personeline ilişkin betimleyici veriler Tablo 1’ de sunulmuştur.

Tablo 1’ de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan kadın ve erkek katılımcıların oranı birbirine oldukça yakındır. Katılımcıların % 42,8’i (n:132) kadın, % 51,8’i erkektir. Yaş değişkenine bakıldığında katılımcıların büyük bir kısmının 26-30 yaş grubundaki katılımcılardan (% 52,2) oluştuğu görülmektedir. Eğitim düzeylerine bakıldığında katılımcıların büyük çoğunluğunun (% 73) lisans mezunu olduğu ve bazı kişilerin ise yüksek lisans ve doktora mezunu olduğu görülmektedir. Geriye kalan küçük bir kısmı ise lisans ve ön lisans mezunlarından oluşmaktadır. Bu sonuca bakarak banka personellerinin eğitim düzeylerinin yüksek olduğu ifade edilebilir. Katılımcıların, %62 ‘ si yani büyük bir kısmını kıdem düzeyi en az olan (1- 5 yıl) personellerdir. Geriye kalan personellerin kıdem düzeyinin artmasıyla sayılarının azaldığını görmekteyiz. Bu da yaş durumundaki genç personel sayısının yüksek oluşunu destekleyici niteliktedir.

Tablo 1

Araştırmaya Katılan Banka personelinin Cinsiyet, Eğitim Düzeyi, Kıdem, Görev Türü ve Bankanın bulunduğu yerleşim birimi değişkenlerine Göre Dağılımı

Değişkenler	Alt Kategoriler	f	%
Cinsiyet	Kadın	132	48.2
	Erkek	142	51.8
Yaş	17-25 yas	37	13.5
	26-30 yas	143	52.2
	31-35 yas	61	22.3
	36 yas ve üzeri	33	12.0
Eğitim	Lise	16	5.8
	Ön lisans	25	9.1
	Lisans	200	73.0
	Lisans üstü	33	12.0
Kıdem	1-5 yıl	170	62.0
	6-10 yıl	67	24.5
	11 yıl ve üzeri	37	13.5
Bankanın bulunduğu yerleşim birimi	İl merkezi	221	80.7
	İlçe merkezi	53	19.4
Görev Türü	Personel	207	75.5
	Yönetici	67	24.5
Toplam		274	100

Anketi dolduranların büyük bir kesimini (% 80) il merkezinde çalışan banka personelleri oluşturmaktadır. Katılımcıların büyük bir kısmını (n: 207) banka çalışanları oluştururken, bu araştırmada yöneticilerin sayıları (n: 67) ise daha azdır. Katılımcıların görev yaptıkları bankalara göre dağılımları Tablo 2' de gösterilmiştir.

Tablo 2

Araştırma Örneklemindeki Bankalarda Dağıtılan ve Geri Dönen Anket Sayısı

Banka	Sayı (n)	%
A Bankası	42	15.3
B Bankası	30	10.9
C Bankası	22	8.0
D Bankası	32	11.7
E Bankası	42	15.3
F Bankası	12	4.4
G Bankası	19	6.9
H Bankası	14	5.1
I Bankası	16	5.8
İ Bankası	14	5.1
J Bankası	10	3.6
K Diğer Bankalar	21	7.7
Toplam	274	100

Veri Toplama Aracı

Araştırma için gerekli verilerin toplanması amacıyla araştırmacı tarafından bir Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi adlı bir anket geliştirilmiştir. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler; ikinci bölümde bankalarda toplam kalite uygulamalarına yönetici ve personelin görüşlerini belirlemeye yönelik ifadeler yer almıştır.

Anketin birinci bölümünde araştırma kapsamına alınan yönetici ve personelin cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kıdem, görev ve görev yaptığı bankanın bulunduğu yerleşim birimine ilişkin değişkenlere yer verilmiştir. İkinci bölümde ise bankalarda toplam kalite yönetimine ilişkin ölçeğin boyutları olan (1) çalışanların eğitimi, (2) müşteri odaklılık, (3) sürekli iyileştirme, (4) katılımcı karar verme, (5) liderlik durumu ve (6) ekip çalışması boyutlarına ilişkin ifadeler yer almıştır. Böylece anket toplam altı boyuttan oluşmuştur. Analizler bu altı boyutla ilgili olarak yapılmıştır.

Araştırmada, bankalardaki toplam kalite yönetimi uygulama düzeyine ilişkin yönetici ve personel görüşlerini belirlemeye yönelik olarak bir anket geliştirilmiştir. Anket esas olarak Yılmaz (2002) tarafından geliştirilen “Bankacılıkta Toplam Kalite Yönetimi” adlı tez çalışmasında geliştirilen ankete dayalıdır. Yılmaz’ın (2002) geliştirdiği anket 23 madde ve beş alt boyuttan oluşmaktadır. Ancak Yılmaz’ın (2002) anketi bu çalışmada aynen kullanılmamıştır. Toplam kalite yönetimine ilişkin literatür incelendikten sonra ankete yeni boyut ve soruların eklenmesi gerekli görülmüştür. Bu kapsamda ankete çalışanların eğitime yönelik dört maddeden oluşan bir boyut eklenmiş ve diğer boyut adları yeniden verilmiştir. Ayrıca anketteki diğer ifadeler de gözden geçirilerek ifade yönünden düzeltmeler yapılmıştır.

Veri toplama aracının ikinci bölümünde yer alan ölçekte altı alt boyutta, o boyutları ölçtüğü kabul edilen ifadelere yer verilmiştir. Araştırmaya katılan bireylerden her bir ifadeyle ilgili olarak (1) hiç katılmıyorum, (2) nadiren, (3) bazen, (4) çoğunlukla ve (5) her zaman seçeneklerinden kendileri için uygun olanı işaretlemeleri istenmiştir.

Hazırlanan anketin ilk taslağı Türk Dili alanında bir uzmanla tekrar gözden geçirilmiş ana temaya sadık kalınarak Türkçe ifade uygunluğu sağlanmıştır. Ayrıca veri toplama aracında anlaşılmayan soru olup olmadığının tespiti için araştırma evreninden bir bankada görev yapan bir yönetici ve bir personel ile tekrar gözden geçirilerek ön uygulamaya hazır hale getirilmiştir.

Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları

Araştırmanın veri toplama aracının geçerlik çalışmaları uzman görüşlerine dayalı olarak test edilmiştir. Alan uzmanlarıyla görüşülerek, araştırmanın veri toplama aracında yer alan alt boyutlara ilişkin ifadeler düzenlenmiş ve bu şekilde her alt boyutla ilgili ifadeler oluşturulmaya çalışılmıştır. Yazılan her bir ifadenin, ilgili olduğu boyutu temsil edip etmediği alan uzmanlarıyla incelenmiş ve gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Boyutlara ilişkin ifadelerin oluşturulmasında, anlatımın açık ve anlaşılır olmasına özen gösterilmiş, anlam karmaşasına yol açabilecek ifadelerden mümkün olduğunca kaçınılmıştır. Bu şekilde, biçim ve içerik olarak her boyutu temsil edecek uygun ifadeler yazılmaya çalışılmıştır.

Veri toplama aracının güvenirlik çalışmaları için bankalarda görevli 92 personelin katılımıyla ön uygulama yapılmıştır. Ön uygulama sonucunda elde edilen veriler, SPSS 15.00 programı kullanılarak güvenirlik analizi yapılmıştır. Güvenirlik çalışması için her bir boyutun içinde bulunan maddelerin iç tutarlılık katsayısı olan Cronbach Alpha değerleri hesaplanmıştır. Ayrıca, her boyutta o boyuta giren maddelerin madde toplam korelasyonları da gösterilmiştir. Alt boyutlarda yer alan maddelerden madde toplam korelasyonları 0.30'un altında olanlar atılarak, analiz tekrarlanmıştır. Veri toplama aracında yer alan alt boyutlara ilişkin Cronbach Alpha değerleri ve madde toplam korelasyonları Tablo 3' de verilmiştir.

Veri toplama aracı altı boyuttan oluşmaktadır. *Çalışanların Eğitimi*, veri toplama aracının birinci boyutunu oluşturmaktadır. Bu boyutla ilgili olarak ölçekte dört madde yer almıştır (m1, m2, m3, m4). Yapılan güvenirlik analizi sonucunda, madde toplam korelasyonları 0.66 ile 0.74 arasında değişmiştir. Bu boyuta ilişkin Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı 0.85 çıkmıştır. Veri toplama aracının ikinci boyutu olan *Müşteri Odaklılık* ile ilgili olarak ölçekte sekiz maddede yer almıştır (m5, m6, m7, m8, m9, m10, m11, m12, m13). Bu boyuta ilişkin Cronbach Alpha değeri 0.88 olarak hesaplanmış, boyutta yer alan maddelerin madde toplam korelasyonlarının ise 0.48 ile 0.68 arasın da değiştiği görülmüştür.

Tablo 3.

Veri Toplama Aracında Yer Alan Alt Boyutlar, Cronbach Alpha Değerleri ve Madde Toplam Korelasyonları

Boyutlar	Maddeler	Madde Toplam Korelasyonları	Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı
Çalışanların Eğitimi	M1	.66	.85
	M2	.72	
	M3	.74	
	M4	.67	
Müşteri Odaklılık	M5	.671	.88
	M6	.684	
	M7	.642	
	M8	.661	
	M9	.636	
	M10	.478	
	M11	.599	
	M12	.621	
	M13	.677	
Sürekli İyileştirme	M14	.622	.84
	M15	.706	
	M16	.757	
	M17	.641	
	M18	.509	
Katılımcı Karar Verme	M19	.636	.84
	M20	.729	
	M21	.724	
Liderlik Durumu	M22	.737	.90
	M23	.777	
	M24	.782	
	M25	.764	
	M26	.743	
Ekip Çalışması	M27	.731	.82
	M28	.701	
	M29	.605	
		Tüm ölçek	.96

Veri toplama aracının üçüncü boyutu, *Sürekli İyileştirme* olarak isimlendirilmiştir. Bu boyutla ilgili olarak ölçekte ilk olarak altı maddeye yer verilmiştir (m14, m15, m16, m17, m18, m19). Güvenirlik analizi sonucunda, madde toplam korelasyon katsayısı 30'un altından çıkan m18 anketten çıkarılmıştır. Böylece bu boyut

beş madde üzerinde analiz edilmiştir. Sürekli İyileştirme boyutuna ilişkin Cronbach Alpha değeri 0.84 olarak hesaplanmış, boyutta yer alan maddelerin madde toplam korelasyonlarının da 0.51 ile 0.78 arasında değiştiği görülmüştür.

Katılımcı Karar Verme, veri toplama aracında dördüncü boyut olarak yer almış ve ölçekte bu boyuta üç madde yer almıştır. Güvenirlik analizi sonucunda, tüm maddelerin (m20, m21 ve m22) madde toplam korelasyonları istenilen düzeyde çıktığında bu boyuta ilişkin hiçbir madde atılmamış ve üç madde ile analiz yapılmıştır. Bu boyuta ilişkin Cronbach Alpha değerinin 0.84 olduğu görülmüş, boyutta yer alan maddelerin madde toplam korelasyonları ise 0.64 ile 0.73 arasında değişmiştir.

Veri toplama aracının beşinci boyutu olan *Liderlik Durumu* ile ilgili olarak ölçekte beş madde yer almıştır (m23, m24, m25, m26, m27). Güvenirlik analizi sonucunda, tüm maddeler ölçekte kalmıştır. Bu boyuta ilişkin Cronbach Alpha değeri 0.90 olarak hesaplanmış, boyutta yer alan maddelerin madde toplam korelasyonlarının ise 0.74 ile 0.78 arasında olduğu görülmüştür.

Veri toplama aracında son olarak *Ekip Çalışması* boyutu yer almıştır. Bu boyut üç maddeden oluşmaktadır (m28, m29, m30). Bu boyuta ilişkin Cronbach Alpha değeri 0.82 olarak hesaplanmış, boyutta yer alan maddelerin madde toplam korelasyonlarının ise 0.61 ile 0.73 arasında olduğu görülmüştür.

Yapılan analizler sonucunda madde toplam korelasyonu istenilen düzeyin altında çıkan sadece bir madde veri toplama aracından çıkarılmıştır. Böylece, veri toplama aracında başlangıçta 30 olan madde sayısı 29'a düşmüştür. Tüm ölçeğe ilişkin Cronbach Alfa güvenirlik katsayısının .96 olduğu görülmektedir.

Hem ayrı ayrı alt boyutlar hem de tüm ankete ait Cronbach Alfa güvenirlik katsayıları, araştırma kapsamında geliştirilen anketin güvenirlik düzeyi yüksek bir veri toplama aracı olduğunu ortaya koymaktadır.

Verilerin Toplanması

Veri toplama aracı olan anketin, banka yöneticileri ve personeline uygulanması için uygulamanın yapılacağı banka şubelerinin yöneticisinde izin ve onay alınmıştır. Anketin uygulaması bizzat araştırmacı tarafından araştırma kapsamına alınan banka şubelerine gidilerek gerçekleştirilmiştir.

Anketler doldurulmadan önce banka yöneticileri ve çalışanlarına araştırmanın amacı ve anketin nasıl doldurulacağı ile ilgili açıklama yapılmıştır. Daha sonra anketler dağıtılmış ve anketlerin doldurulması beklenilerek işaretleme işlemi tamamlanan anketler geri alınmıştır. Veri toplama aracı olarak uygulanan anketlerden 278 tanesi toplanmış ancak bu anketlerden kurallara uygun doldurulmayan dört tanesi kapsam dışı bırakılmıştır. Böylece toplanan geçerli anket sayısı 274 olmuştur.

Verilerin Analizi

Araştırmanın alt problemlerinin çözümlenmesi için elde edilen verilerin analizinde frekans, yüzde, aritmetik ortalama gibi istatistiksel teknikler kullanılmıştır.

Aritmetik ortalama değerlerinin aralıklara göre dağılımı aşağıda verilmiştir:

1.00 - 1.80	Hiçbir zaman
1.81 – 2.60	Nadiren
2.61 – 3.40	Bazen
3.41 – 4.20	Çoğunlukla
4.21 – 5. 00	Her zaman

Araştırmanın birinci alt probleminde, banka şubelerinde görev yapmakta olan yöneticilerin ve personelin toplam kalite yönetimi çalışmalarına ilişkin algılarının ne olduğu araştırılmıştır. Bu alt problemin çözümlenmesinde frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri dikkate alınmıştır.

Araştırmanın diğer alt problemlerinde iki kategorili değişkenlerin (Cinsiyet: 1. Kadın, 2. Erkek) karşılaştırmasında t-testi kullanılmıştır. Kategorilerin ikiden fazla olduğu değişkenlerde (örneğin, kıdem: 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11 yıl ve üzeri) ise Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Ayrıca ANOVA sonucunda bulunan farklılıkları açıklamak için tukey testi uygulanmış ve aritmetik ortalamalara dayalı yorumlar yapılmıştır.

Örneklemin alt gruplarında katılımcı sayılarının denk olmaması ve varyansların homojen olmamasından dolayı ANOVA koşullarını karşılamayan eğitim düzeyi değişkenine ilişkin karşılaştırmada parametrik olmayan bir istatistiksel analiz tekniği olan Kruskal Wallis H Testi kullanılmıştır.

BÖLÜM VI

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırmada ele alınan ana problem ve alt problemlerin çözümü için toplanan verilerin istatistiksel çözümlemesi sonucunda elde edilen bulgular ve bunların yorumları bulunmaktadır.

1. Katılımcıların Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi Hakkında Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar:

Katılımcıların bankalarda toplam kalite yönetimine hakkında görüşlerine ilişkin bulgular, anketi oluşturan alt boyutlara göre sırasıyla ve ayrı ayrı tablolar haline sunulmuş ve yorumlanmıştır.

1.1. Katılımcıların Çalışanların Eğitimi Boyutunda Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

“Verilen hizmet içi eğitimler çalışanların hizmet kalitesini artıracak niteliktedir.” (m3) ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların büyük bir bölümü çoğunlukla (%42) ve her zaman (% 30. 3) cevabını vermişlerdir. Bu soruya yönelik aritmetik ortalama ise 3.96 ‘ dır. Bu bilgiye dayanarak banka çalışanlarına verilen hizmet içi eğitimin, hizmetin kalitesini arttıracak nitelikte olduğu söylenebilir.

“Verilen hizmet içi eğitimler kişisel ve mesleki gelişime katkı sağlar.” (m4) ifadesine verilen yanıtlar incelendiğinde katılımcıların “çoğunlukla” (%42) ve “her zaman” (%30. 7) yanıtlarını ağırlıklı olarak verdikleri görülmektedir. Bu ifadenin

aritmetik ortalaması 3.98’ dir. Bu verilerden yararlanarak banka çalışanlarına verilen hizmet içi eğitimlerin, çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerine yüksek oranda katkı sağladığı görülmüştür.

Tablo 4

Çalışanların Eğitimi Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Dağılım

Maddeler	Cevap Seçenekleri										$\bar{X}$	S
	Hiçbir Zaman		Nadiren		Bazen		Çoğunlukla		Her Zaman			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
M1. Kurum çalışanlarının eğitim ihtiyacı olduğu konularda hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenmektedir.	1	.4	17	6.2	51	18.6	111	40.5	94	34.3	4.02	.90
M2. Geçmişten bugüne bankamız çalışanlarına yönelik hizmet içi eğitim olanağı sunmaktadır.	-	-	12	4.4	58	21.2	109	39.8	95	34.7	4.05	.86
M3. Verilen hizmet içi eğitimler çalışanların hizmet kalitesini artıracak niteliktedir.	1	.4	16	5.8	59	21.5	115	42.0	83	30.3	3.96	.89
M4. Verilen hizmet içi eğitimler kişisel ve mesleki gelişime katkı sağlar.	1	.4	13	4.7	61	22.3	115	42.0	84	30.7	3.98	.87

Katılımcıların “Çalışanların Eğitimi” boyutundaki sorulara verdikleri yanıtlar genel olarak bankaların, çalışanların ihtiyaç duydukları konularda hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlediklerini ve bu eğitimlerin katılımcılar tarafından yeterli ve yararlı bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgu bankaların toplam kalite yönetiminin bir boyutu olarak çalışanların eğitimi konusunda oldukça başarılı ve yeterli oldukları şeklinde yorumlanabilir.

1.2. Katılımcıların Müşteri Odaklılık Boyutunda Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Katılımcıların müşteri odaklılık boyutunda görüşleri tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5.

Müşteri Odaklılık Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Dağılım

Maddeler	Cevap Seçenekleri										$\bar{X}$	S
	Hiçbir Zaman		Nadiren		Bazen		Çoğunlukla		Her Zaman			
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%		
M5. Bölümdeki çalışma ortamı ve şartlarından memnunum.	8	2.9	32	11.7	74	27.0	110	40.1	50	18.2	3.59	1.01
M6. Bölümümüzde kendimizi geliştirmemiz için yeterli olanaklar mevcuttur.	10	3.6	28	10.2	70	25.5	109	39.8	57	20.8	3.64	1.04
M7. Bölümümdeki insan ilişkilerinden çok memnunum.	13	4.7	22	8.0	61	22.3	109	39.8	69	25.2	3.73	1.07
M8. Bölümümü kendime. kendimi de bölümüme yakın hissetmekteyim.	7	2.6	31	11.3	62	22.6	94	34.3	80	29.2	3.76	1.07
M9. İşimi bir bütün olarak düşünerek. işimin beni tatmin ettiğini söyleyebilirim.	15	5.5	35	12.8	66	24.1	106	38.7	52	19.0	3.53	1.10
M10.Bölümümüzde müşterilerimizin çıkarları her zaman en önce gelir.	4	1.5	12	4.4	66	24.1	122	44.5	70	25.5	3.88	.89
M11.Bölümümüzün en önemli özelliklerinden bir tanesi müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilmesidir.	2	.7	8	2.9	35	12.8	126	46.0	103	37.6	4.17	.81
M12.Müşterilerimizin bölümümüze duyduğu güven konusunda herhangi bir eksiklik olduğunu düşünmüyorum.	3	1.1	8	2.9	47	17.2	132	48.2	84	30.7	4.04	.83
M13. Müşterilerimiz bölümümüzün iyi yönetildiğini düşünüyor.	3	1.1	15	5.5	58	21.2	137	50.0	60	21.9	3.86	.86

Tablo 5’te görüldüğü gibi **“Bölümdeki çalışma ortamı ve şartlarından memnunuz” (m5)** ifadesinde verilen yanıtlar incelendiğinde katılımcıların önemli bir kısmının çoğunlukla (40.1) yanıtını verdiği görülmektedir. Bu maddeye ilişkin aritmetik ortalama puanı 3.59’ dur. Bu bilgilere dayanarak ankete katılan çalışanların kendi bölümlerindeki çalışma ortamı ve şartlarından memnun oldukları görülmüştür.

“Bölümümüzde kendimizi geliştirmemiz için yeterli olanaklar mevcuttur” (m6) ifadesine yönelik verilen yanıtlara göre katılımcıların, çoğunlukla (%39. 8) ve bazen (%25. 5) yanıtlarını yüksek oranda verdikleri görülmektedir. Bu maddeye yönelik aritmetik ortalama puanı 3.64’ tür. Bu haliyle de banka çalışanlarının kendilerini geliştirmeleri için yeterli olanakların yüksek düzeyde mevcut olduğu kabul edilebilir.

“Bölümümdeki insan ilişkilerinden çok memnunuz” (m7) ifadesine yönelik verilen yanıtlar incelendiğinde katılımcıların büyük bir bölümü çoğunlukla (39. 8) ve her zaman (25. 2) yanıtını vermişlerdir. Bu maddeye ilişkin aritmetik ortalama puanı 3.73’ tür. Bu sonuca göre çalışanların çalışma ortamlarındaki insan ilişkilerinden oldukça memnun oldukları görülmüştür.

“Bölümümü kendime, kendimi de bölüme yakın hissetmekteyim”(m8) ifadesine verilen yanıtlara göre katılımcıların büyük bir kısmı çoğunlukla (%34. 3) ve her zaman (% 29. 2) yanıtını vermiştir. Bu maddenin aritmetik ortalama puanı ise 3.76’ dir. Bu ifadeye verilen cevaplara göre banka personellerinin, bölümlerinde çalışıyor olmaktan memnun oldukları görülmektedir.

M9, m10, M11, m12, m13, ifadeleri incelendiğinde ortak sonuçlar elde edilmiştir. Bu ifadelerin ortak yanı, banka çalışanlarının büyük bir bölümünün “çoğunlukla” ve “her zaman” şıklarını işaretlemiş olmalarıdır. Çalışanlar İşlerini bir bütün olarak düşünmektedir ve işleri kendilerini çoğunlukla tatmin etmektedir. Araştırmaya konu olan bankaların çalışanlarına göre müşterilerin çıkarları çoğunlukla ön plandadır. Bu bankaların önemli özelliklerinden biri müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilmesidir. Banka çalışanları, müşterilerinin bölümlerine son derece güven

duyduklarını düşünmektedir. Katılımcıların yarısı (%50) müşterilerin bölümlerinin iyi yönetildiğini düşündüğünü belirtmiştir.

1.3. Katılımcıların Sürekli İyileştirme Boyutuna Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Tablo 6. *Sürekli İyileştirme Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Dağılım*

Maddeler	Cevap Seçenekleri										$\bar{X}$	S
	Hiçbir Zaman		Nadiren		Bazen		Çoğunlukla		Her Zaman			
	f	%	F	%	F	%	f	%	f	%		
M14. Bölümümüzde herkesin. gelişmeye dair. her konuda somut öneriler getirmesi beklenir.	7	2.6	19	6.9	65	23.7	119	43.4	64	23.4	3.78	.97
M15. Bölümümüzde kendimizi geliştirmek için sürekli ve düzenli eğitim faaliyeti yapılmaktadır.	10	3.6	28	10.2	76	27.7	100	36.5	60	21.9	3.63	1.05
M16. Bölümümüzün daha etkin ve verimli çalışabilmesi için iş süreci sürekli olarak güncelleştirilmektedir.	9	3.3	25	9.1	66	24.1	119	43.4	55	20.1	3.68	1.00
M17. Bölümümüzde. ilerde doğabilecek sorunların bugünden belirlenebilmesi için çalışmalar yapılmaktadır.	8	2.9	31	11.3	80	29.2	116	42.3	39	14.2	3.54	.97
M19. Hizmet süreçlerinin iyileştirilmesi için hizmetlerde sorun çıkması beklenmez.	7	2.6	32	11.7	86	31.4	114	41.6	35	12.8	3.50	.95

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının yanıtları incelendiğinde, bölümlerinde çalışan kişilerin her konuda gelişmeye dair yüksek düzeyde (%43. 4) öneriler getirebildikleri belirlenmiştir. Bankalarda, çalışanların kendilerini geliştirmeleri için düzenli eğitim faaliyeti yapılmaktadır. Banka çalışanlarının kendi bölümlerinde daha etkin ve verimli çalışabilmeleri için iş süreçleri çoğunlukla (43. 4)

güncelleştirilmektedir. Araştırma yapılan bankalarda ileride doğabilecek sorunların bugünden belirlenebilmesi için birtakım çalışmalar çoğunlukla(%42. 3) yapılmaktadır. Hizmet süreçlerinin iyileştirilmesi için hizmetlerde sorun çıkması çoğunlukla beklenmemektedir (%41. 6). Bu ifadelerin aritmetik ortalamaları 3. 5 ile 3.78 arasında yer almaktadır.

1.4. Katılımcıların Katılımcı Karar Verme Boyutunda Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Tablo 7.

Katılımcıların Katılımcı Karar Verme Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Dağılım

Maddeler	Cevap Seçenekleri										$\bar{X}$	S
	Hiçbir Zaman		Nadiren		Bazen		Çoğunlukla		Her Zaman			
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%		
M20. Bölümümüzde işimizi ve bizi ilgilendiren konularda görüşümüze başvurulmaktadır.	15	5.5	29	10.6	91	33.2	95	34.7	44	16.1	3.45	1.06
M21. Karara katılım sürecinde. ast üst ilişkileri görüşlerimi açıklamama engel olmaz.	15	5.5	31	11.3	67	24.5	112	40.9	49	17.9	3.54	1.08
M22. Yöneticilerimiz karar vermeleri gerektiğinde. bizlerden aldıkları görüşlerden mutlak surette faydalanır.	10	3.6	38	13.9	82	29.9	97	35.4	47	17.2	3.49	1.05

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının gerek işle gerekse kendilerini ilgilendiren diğer konularda görüşlerine çoğunlukla(%34. 7) başvurulmaktadır. Ancak

katılımcıların yaklaşık üçte biri (%33. 2) “ bölümümüzde işimizi ve bizi ilgilendiren konularda görüşümüze başvurulmaktadır” ifadesine “bazen” yanıtını verdiğiinden dolayı çalışanların bu konuda tam olarak tatmin olmadıkları görülmüştür.

Banka personellerine göre, kendilerinin karara katılım sürecinde, ast üst ilişkileri çoğunlukla(%40. 9), görüşlerini açıklamalarına engel olmamaktadır. Banka yöneticileri karar vermeleri gerektiğinde, çalışanların görüşlerinden “çoğunlukla” (%35. 4) faydalanmaktadır. Ancak çalışanların yaklaşık %30 ‘u ise yöneticilerinin karar alma süresinde kendilerinden “bazen” faydalandıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların karar verme boyutunda görüşlerinin aritmetik ortalama puanı 3.45- 3.54 arasındadır.

1.5. Katılımcıların Liderlik Durumu Boyutunda Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Tablo 8.

Liderlik Durumu Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Dağılım

Maddeler	Cevap Seçenekleri										$\bar{X}$	S
	Hiçbir Zaman		Nadiren		Bazen		Çoğunlukla		Her Zaman			
	F	%	F	%	F	%	f	%	f	%		
M23.Bölümümüzdeki yöneticiler bizlere öğütlediklerini önce kendileri uygular.	10	3.6	32	11.7	78	28.5	105	38.3	49	17.9	3.55	1.03
M24.Bölümümüzdeki yöneticiler çalışanları ile diyaloga açıktır ve bizleri dinlerler.	10	3.6	25	9.1	67	24.5	116	42.3	56	20.4	3.67	1.02
M25. Genelde yöneticilerimizin iyi seçildiklerine. profesyonel becerileri ile liderlik yeteneklerinin dikkate alındığına inanıyorum.	12	4.4	33	12.0	75	27.4	107	39.1	47	17.2	3.53	1.05
M26.Yöneticilerimiz değişen şartlara kolaylıkla uyum sağlamaktadır.	7	2.6	31	11.3	55	20.1	132	48.2	49	17.9	3.68	.98
M27.Yöneticilerimiz bireylerin çabalarının farkına varıp, zamanında takdir etmektedirler.	15	5.5	28	10.2	89	32.5	99	36.1	43	15.7	3.46	1.05

Tablo 8 incelendiğinde, boyuttaki her bir ifadeye ilişkin dağılımların birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan çalışanların yöneticileri, çalışanlara öğütlediklerini çoğunlukla (% 38. 3) önce kendileri uygulamaktadırlar. Banka yöneticileri çalışanları ile diyaloga açıktırlar ve onları dinlemektedirler. Çalışanlara göre yöneticiler çoğunlukla (% 39. 1) liderlik özellikleri ve profesyonel becerileri dikkate alınarak seçilmişlerdir. Yöneticiler değişen şartlara büyük oranda (% 48. 1) uyum sağlamak ve çalışanların bireysel çabalarının çoğu zaman farkına varmaktadırlar.

Katılımcıların liderlik durumu boyutunda görüşlerinin aritmetik ortalama puanının 3.46 ile 3.68 arasında olduğu saptanmıştır.

1.6. Katılımcıların Ekip Çalışması Boyutunda Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Tablo 9.

Ekip Çalışması Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Dağılım

Maddeler	Cevap Seçenekleri										$\bar{X}$	S
	Hiçbir Zaman		Nadiren		Bazen		Çoğunlukla		Her Zaman			
	f	%	f	%	F	%	f	%	f	%		
M28. Biz ekip olarak iyi çalışıyoruz ve yöneticilerimiz bize önderlik etmektedir.	9	3.3	29	10.6	59	21.5	118	43.1	59	21.5	3.69	1.03
M29. Sorunlar ortaya çıktığında. ekip olarak hemen çözüm yolu bulup uygulamaya koyabiliyoruz.	9	3.3	20	7.3	58	21.2	124	45.3	63	23.0	3.78	.99
M30. Takım çalışması üst yönetim tarafından teşvik edilmektedir.	14	5.1	21	7.7	62	22.6	120	43.8	57	20.8	3.68	1.05

Katılımcılar, “biz ekip olarak iyi çalışıyoruz ve yöneticilerimiz bize önderlik etmektedir” ifadesini genellikle destekleyici cevaplar vermiştir. Aynı şekilde çalışanların ekip çalışması boyutundaki diğer ifadelere yönelik verdikleri cevaplar da ifadeyi destekleyici niteliktedir. Araştırmaya katılan personellere göre takım çalışması üst yönetim tarafından çoğunlukla desteklenmektedir.

Ekip çalışmasına yönelik katılımcıların yanıtlarının aritmetik ortalamalarının puanları 20 ile 23 arasındadır.

2. Katılımcıların Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi Hakkında Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular ve Yorumlar:

Tablo 10.

Katılımcıların Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi Hakkında Görüşlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t-Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	T	p
Çalışanların Eğitimi	Kadın	132	4.03	.69	.702	.483
	Erkek	142	3.97	.76		
Müşteri Odaklılık	Kadın	132	3.83	.63	.868	.386
	Erkek	142	3.76	.74		
Sürekli İyileştirme	Kadın	132	3.68	.73	1.290	.198
	Erkek	142	3.56	.79		
Katılımcı Karar Verme	Kadın	132	3.47	.97	-.376	.707
	Erkek	142	3.51	.86		
Liderlik Durumu	Kadın	132	3.56	.88	-.210	.834
	Erkek	142	3.58	.86		
Ekip Çalışması	Kadın	132	3.72	.88	.261	.795
	Erkek	142	3.69	.87		

Katılımcıların bankalarda toplam kalite yönetimine ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre karşılaştırılmasına ilişkin t-Testi sonuçları Tablo 10’ de verilmiştir.

Tablo 10’da görüldüğü gibi, katılımcıların bankalarda toplam kalite yönetimine ilişkin görüşleri “Çalışanların Eğitimi” boyutunda anlamlı düzeyde farklılaşmamıştır [$t_{(274)} = .702$, $p > .05$]. Diğer bir ifadeyle kadın ve erkek katılımcılar bankalarda çalışanların eğitimi konusunda benzer görüşlere sahiptir. Betimsel veriler incelendiğinde, kadın katılımcıların görüşlerine ilişkin puan ($\bar{X} = 4.03$) ile erkek katılımcıların puanlarının ($\bar{X} = 3.97$) birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir. Bu bulgu, kadın ve erkek katılımcıların çalışanların eğitimlerine ilişkin görüşlerinin birbirlerine yakın olduğu ve her iki cinsiyetteki çalışanların da bu eğitimleri yeterli buldukları şeklinde yorumlanabilir.

Katılımcıların görüşlerinin “Müşteri odaklılık” boyutunda da cinsiyete göre farklılaşmadığı görülmektedir [$t_{(274)} = .868$, $p > .05$]. Bu bulgu, kadın ve erkek katılımcılar bankalarda müşteri odaklılık konusunda benzer görüşlere sahip olduklarını göstermektedir. Betimsel veriler incelendiğinde, aradaki fark anlamlı düzeyde olmamakla birlikte, kadın katılımcıların görüşlerine ilişkin puanın ($\bar{X} = 3.83$), erkek katılımcıların puanından ($\bar{X} = 3.76$) daha yüksek olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, kadın katılımcılar erkek katılımcılara göre bankalarını daha yüksek düzeyde müşteri odaklı bulmaktadırlar.

Katılımcıların görüşlerinin “Sürekli İyileştirme” boyutunda cinsiyete göre farklılaşmadığı görülmektedir [$t_{(274)} = 1.290$, $p > .05$]. Bu bilgilere göre kadın ve erkek katılımcılar bankada sürekli iyileştirmenin yapılması konusunda benzer görüşlere sahiptirler. Betimsel veriler incelendiğinde, kadın katılımcıların görüşlerine ilişkin puan ($\bar{X} = 3.68$) ile erkek katılımcıların görüşlerine ilişkin puanların ($\bar{X} = 3.56$) birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bu bilgilere dayanarak kadın ve erkek katılımcıların sürekli bankada yapılan sürekli iyileştirme çalışmalarını yeterli buldukları görülmüştür.

Katılımcıların görüşlerinin “Katılımcı Karar Verme” boyutunda cinsiyete göre farklılaşmadığı görülmektedir [$t_{(274)} = .376$, $p > .05$]. Diğer bir ifade ile çalışanların

bankada işleri ile ilgili konularda karara katılımlarının olduğu konusunda, kadın ve erkek katılımcılar aynı görüştedir. Betimsel veriler incelendiğinde aralarındaki fark anlamlı düzeyde olmamakla birlikte, kadın katılımcıların görüşlerine ilişkin puanın ($\bar{X}=3.47$), erkek katılımcıların puanının ise ($\bar{X}=3.51$) olduğu görülmektedir. Bu verilere göre kadın ve erkek katılımcıların bankalarında alınan kararlara katılmaları konusunda yakın görüşlere sahip oldukları görülmüştür.

Katılımcıların görüşlerinin “Liderlik Durumu” boyutunda cinsiyete göre farklılaşmadığı görülmektedir [$t_{(274)}=.210$, $p>05$]. Kadın ve erkek katılımcılar üst yönetimin kendilerine öncülük ettikleri konusunda hemen hemen aynı fikirdedirler. Bu betimsel veriler incelendiğinde kadın katılımcıların görüşlerine ilişkin puanın ($\bar{X}=3.56$) ve erkek katılımcıların görüşlerine ilişkin puanın ($\bar{X}=3.58$) olduğu görülmektedir. Bu bulgudan hareketle kadın ve erkek katılımcıların üst yönetimin kendilerine liderlik ettiği konusunda yakın görüşlere sahip oldukları ve üst yönetimin liderliğini yeterli buldukları görülmüştür.

Katılımcıların görüşlerinin “Ekip Çalışması” boyutunda cinsiyete göre farklılaşmadığı görülmektedir [$t_{(274)}=.261$, $p>05$]. Betimsel veriler incelendiğinde, kadın katılımcıların görüşlerine ilişkin puanın ($\bar{X}=3.72$) ve erkek katılımcıların görüşlerine ilişkin puanın ($\bar{X}=3.69$) olduğu görülmüştür. Bu bulgu doğrultusunda kadın ve erkek katılımcılar, çalıştıkları kurumlarda takım çalışmasına önem verildiği konusunda benzer fikirlere sahiptirler ve işyerlerinde ekip çalışması uygulamasını yüksek düzeyde bulmaktadırlar.

3. Katılımcıların Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi Hakkında Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular ve Yorumlar:

Katılımcıların bankalarda toplam kalite yönetimine ilişkin görüşlerinin yaş değişkenine göre karşılaştırılmasına ilişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11.

Katılımcıların Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi Hakkında Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Fark
Çalışanların Eğitimi	Gruplar Arası	4.490	3	1.497	2.846	.038*	2-4
	Gruplar İçi	142.009	270	.526			
	Toplam	146.499	273				
Müşteri Odaklılık	Gruplar Arası	2.242	3	.747	1.554	.201	-
	Gruplar İçi	129.796	270	.481			
	Toplam	132.037	273				
Sürekli İyileştirme	Gruplar Arası	3.620	3	1.207	2.047	.108	-
	Gruplar İçi	159.122	270	.589			
	Toplam	162.741	273				
Katılımcı Karar Verme	Gruplar Arası	1.310	3	.437	.514	.673	-
	Gruplar İçi	229.180	270	.849			
	Toplam	230.490	273				
Liderlik Durumu	Gruplar Arası	2.129	3	.710	.933	.425	-
	Gruplar İçi	205.481	270	.761			
	Toplam	207.611	273				
Ekip Çalışması	Gruplar Arası	1.920	3	.640	.828	.480	-
	Gruplar İçi	208.827	270	.773			
	Toplam	210.748	273				

* p<.05

“Çalışanların Eğitimi” boyutunda katılımcıların görüşlerinin yaş değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir [$F_{(3-270)} = 2.846$, $p < .05$]. Diğer bir ifadeyle, katılımcıların yaşı, onların “çalışanların eğitimi” ile ilgili görüşlerini farklılaştıran bir değişkendir. Anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla yapılan Tukey çoklu karşılaştırma testi sonuçları, 26-30 yaş grubundaki katılımcılar ile 36 yaş ve üzeri grubundaki katılımcıların görüşlerinin

anlamlı düzeyde farklılaştığını göstermektedir. 36 yaş ve üzeri gruptaki katılımcıların görüşleri ($\bar{X}=4.32$), 26-30 yaş grubundaki katılımcıların görüşlerinden ($\bar{X}=3.92$), daha yüksektir. Bu bulgu, 36 yaş ve üzeri yaş grubundaki katılımcıların çalışanların eğitimine ilişkin görüşlerinin 26-30 yaş grubunda olan katılımcılardan daha olumlu olduğu görülmüştür. Ayrıca tüm gruplara ilişkin betimsel veriler incelendiğinde katılımcıların yaş düzeyi arttıkça işleyiş ile ilgili memnuniyet düzeyinin arttığı şeklinde de yorumlanabilir.

Tablo 12.

Yaş Değişkenine İlişkin Betimsel Veriler

Boyutlar	1. 17-25 yaş (n=37)		2. 26-30 yaş (n=143)		3. 31-35 yaş (n=61)		4. 36 yaş ve üzeri (n=33)	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
Çalışanların Eğitimi	3.93	.74	3.92	.75	4.05	.70	4.31	.60
Müşteri Odaklılık	3.77	.85	3.74	.66	3.82	.69	4.03	.60
Sürekli İyileştirme	3.50	.88	3.58	.79	3.62	.73	3.92	.54
Katılımcı Karar Verme	3.39	1.00	3.47	.94	3.51	.92	3.65	.70
Liderlik Durumu	3.68	.78	3.51	.88	3.55	.96	3.76	.72
Ekip Çalışması	3.85	.82	3.63	.91	3.74	.82	3.80	.88

“Müşteri odaklılık” boyutunda katılımcıların görüşleri yaş değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmamıştır [$F_{(3-270)}=1.554$, $p>05$]. Diğer bir ifadeyle, farklı yaş gruplarındaki katılımcılar müşteri odaklılık konusunda benzer görüşlere sahiptirler. İstatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık oluşturmamakla birlikte, tüm yaş gruplarına ilişkin betimsel veriler incelendiğinde katılımcıların yaş düzeyi arttıkça bankalarını müşteri odaklı bulma düzeyinin de arttığı görülmektedir.

Katılımcıların görüşlerinin “Sürekli İyileştirme” boyutunda yaş değişkenine göre farklılaşmadığı görülmektedir [$F_{(3-270)}=2.047$, $p>05$]. Bu bulgu doğrultusunda bankalarda yapılan sürekli iyileştirme çabalarının yapılması konusunda farklı yaş gruplarındaki katılımcılar benzer fikirlere sahiptirler. Her ne kadar benzer sonuçlar ortaya çıksa da

betimsel veriler incelendiğinde sürekli iyileştirme boyutunda katılımcıları yaş düzeyi arttıkça işletmenin sürekli iyileştirme düzeyinin de arttığı görülmektedir.

Katılımcıların görüşlerinin “Katılımcı Karar Verme” boyutunda yaş değişkenine göre farklılaşmadığı görülmektedir [$F_{(3-270)}=.514$, $p>05$]. Betimsel veriler incelendiğinde kurumlarında kararlara katılım konusunda, farklı yaş gruplarındaki katılımcılar benzer düşüncelere sahiptirler. Yaş düzeyi arttıkça çalışanların bankalarındaki karara katılımının yüksek olduğu görüşü de artmaktadır.

Katılımcıların görüşlerinin “Liderlik Durumu” boyutunda yaş değişkenine göre farklılaşmadığı görülmektedir [$F_{(3-270)}=.933$, $p>05$]. Betimsel veriler incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık oluşturmamakla birlikte, farklı yaş düzeyindeki katılımcılar üst yönetimin liderliğini yüksek düzeyde bulmaktadır.

Katılımcıların görüşlerinin “Ekip Çalışması” boyutunda yaş değişkenine göre farklılaşmadığı görülmektedir [$F_{(3-270)}=.828$, $p>05$]. Diğer bir ifade ile farklı yaş gruplarındaki katılımcılar kurumlarındaki ekip çalışması konusunda benzer görüşlere sahiptir. Yaş grupları farklılaşsa da, katılımcılara göre bankaların da ekip çalışması yüksek düzeyde yapılmaktadır.

4. Katılımcıların Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi Hakkında Görüşlerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular ve Yorumlar:

Katılımcıların bankalarda toplam kalite yönetimine ilişkin görüşlerinin eğitim düzeyi değişkenine göre karşılaştırılmasına ilişkin Kruskal Wallis H Testi sonuçları Tablo 13’de verilmiştir.

Tablo 13.

Katılımcıların Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi Hakkında Görüşlerinin Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Değişkenler	Eğitim Durumu	N	Sıra Ortalaması	χ^2	p
Çalışanların Eğitimi	Lise	16	115.28	6.108	.106
	Ön lisans	25	166.34		
	Lisans	200	133.02		
	Lisansüstü	32	149.83		
	Toplam	273			
Müşteri Odaklılık	Lise	16	127.38	14.446	.002*
	Ön lisans	25	177.32		
	Lisans	200	127.78		
	Lisansüstü	32	167.94		
	Toplam	273			
Sürekli İyileştirme	Lise	16	128.56	3.901	.272
	Ön lisans	25	156.94		
	Lisans	200	132.50		
	Lisansüstü	32	153.75		
	Toplam	273			
Katılımcı Karar Verme	Lise	16	124.59	1.390	.708
	Ön lisans	25	147.20		
	Lisans	200	135.22		
	Lisansüstü	32	146.38		
	Toplam	273			
Liderlik Durumu	Lise	16	138.97	1.577	.665
	Ön lisans	25	154.30		
	Lisans	200	134.09		
	Lisansüstü	32	140.70		
	Toplam	273			
Ekip Çalışması	Lise	16	124.53	15.483	.001*
	Ön lisans	25	194.32		
	Lisans	200	130.18		
	Lisansüstü	32	141.11		
	Toplam	273			

*p<.05

Tablo 13’de görüldüğü gibi, “çalışanların eğitimi” boyutunda katılımcıların görüşleri eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmamıştır [$\chi^2_{(3)}= 6.108$, $p>05$]. Sıra ortalamaları incelendiğinde, aradaki farklılıklar anlamlı düzeyde olmamakla birlikte ön lisans (Sıra Ort.=166.34) ve lisans üstü (Sıra Ort.=149.83) öğrenim görmüş olanların görüşlerinin diğer gruplardan daha olumlu olduğu görülmektedir. En olumsuz görüş bildirenler ise lise mezunu (Sıra Ort.=115.28) olan katılımcılardır. Bu bulgular,

eğitim düzeyi en düşük olan grubun eğitimleri yeterli görmemesi, eğitim düzeyi en yüksek olan grubun ise eğitimleri daha yeterli görmesi gibi ilginç bir sonuç ortaya çıkarmaktadır. bu durum lisans üstü eğitim görmüş katılımcıların bankaların daha önemli pozisyonlarında görev yapmalarından dolayı, daha fazla hizmet içi eğitim alıyor olmalarından kaynaklanabilir. Ayrıca bu kişiler daha çok yönetici konumunda olmalarından dolayı savunmacı bir bakış açısı ile eğitimlerin daha yeterli olduğunu düşünüyor olabilirler. Ancak lise mezunu gruptaki katılımcıların eğitim faaliyetlerini diğer gruplara göre daha yetersiz bulmaları önemli bir soruna işaret etmektedir. Bu bulgu, eğitim düzeyi düşük olan çalışan grubunun hizmet içi eğitimlerden de daha az yararlandıkları, sosyal sermaye olarak onlara daha az yatırım yapıldığını akla getirmektedir. Oysa lise mezunu çalışanların diğer eğitim düzeylerindeki çalışanlar kadar, hatta onlardan daha fazla eğitime ihtiyacı olduğu ifade edilebilir. bu durum ayrıca lise mezunu katılımcıların kariyer olanaklarının da kısıtlandığını akla getirmektedir.

“Müşteri Odaklılık” boyutunda, katılımcıların görüşleri eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmıştır [$\chi^2_{(4)} = 10.984$, $p < 0.05$]. Sıra ortalamaları incelendiğinde, ön lisans (Sıra Ort.=177.32) ve lisans üstü (Sıra Ort.=167.94) öğrenim görmüş olanların görüşlerinin diğer gruplardan daha olumlu olduğu görülmektedir. Lise mezunu (Sıra Ort.=127.38) olan ve lisans mezunu (Sıra Ort.=127.78) olan katılımcıların görüşleri, ön lisans ve lisans üstü eğitime sahip olanlara göre daha olumsuzdur. Bu bilgilere göre lise mezunu olan çalışanlar çalışanların eğitimi konusunda olduğu gibi bankalarının yeteri kadar müşteri odaklı olmadığı görüşüne sahiptir. Bunun sebebi lise mezunlarının genelde stajyer memur statüsünde olan kişiler oluşturduğu için ve kurumu yeni tanımlarından dolayı dışarıdan birinin gözüyle bakabilmelerinden kaynaklanabilir. Lisansüstü eğitime sahip banka personelleri ise eğitim düzeylerinin yükselmesiyle işlerinin daha da profesyonelleşmesi gerektiği inancına sahip olmalarından dolayı bankalarının müşteri odaklılık bakımından diğer ankete katılımcılara göre yeterli bulmayabilirler.

“Sürekli iyileştirme” boyutunda katılımcıların görüşleri eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmamıştır [$\chi^2_{(3)} = 6.108$, $p > 0.05$]. Sıra ortalamaları incelendiğinde,

aradaki farklılıklar anlamlı düzeyde olmamakla birlikte ön lisans(Sıra Ort.=156.94) ve lisans üstü (Sıra Ort.=153.75) eğitim düzeyine sahip çalışanları kurumlarındaki sürekli iyileştirme faaliyetlerinin yüksek olduğu görüşüne sahiptir. Bankalardaki sürekli iyileştirme ve geliştirmeyi lise(Sıra Ort.=128.56) ve lisans (Sıra Ort.=132.50) mezunları ise ön lisans ve yüksek lisans mezunu çalışanlara göre daha düşük düzeyde bulmaktadır.

“Katılımcı karar verme” boyutunda katılımcıların görüşleri eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmamıştır [$\chi^2_{(3)}= 6.108$, $p>05$]. Sıra ortalamaları incelendiğinde, aradaki farklılıklar anlamlı düzeyde olmamakla birlikte çalışanların işleri ile ilgili konularda karara katılımları konusunda lise mezunları (Sıra Ort.=124. 59) en olumsuz görüşü bildiren gruplardır. Lise mezunlarının bu konudaki sıra ortalamasının düşük olmasının sebebi eğitim seviyesinin yüksek olanların yönetim kadrosunda daha çok yer almasından kaynaklanabilir. Sonrasında ise sıra ortalamasına göre karara katılım düzeyin az olduğunu belirten bir diğer grup lisans (Sıra Ort.=135.22) mezunlarıdır. Ancak ön lisans(Sıra Ort.=147.20) mezunları lisans(Sıra Ort.=132.22) mezunlarına göre bankalarda çalışanların işleri ile ilgili konularda karara katılımlarının yüksek olduğu görüşüne sahiptir.

“Liderlik durumu” boyutunda katılımcıların görüşleri eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmamıştır [$\chi^2_{(3)}= 6.108$, $p>05$]. Sıra ortalamaları incelendiğinde, aradaki farklılıklar anlamlı düzeyde olmamakla birlikte üst yönetimin liderliği konusunda en çok tatmin olan ve üst yönetim liderlik özelliğini taşımakta olduğunu düşünen grup ön lisans(Sıra Ort.=154.30) mezunlarıdır. Eğitim düzeylerine göre ayrılan diğer gruplar ise ön lisans(Sıra Ort.=154.30) mezunlarına göre üst yönetimin liderliği konusunu daha az yeterli bulmaktadırlar.

“Ekip Çalışması” boyutunda katılımcıların görüşleri eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmıştır [$\chi^2_{(3)}= 15.483$, $p<05$]. Sıra ortalamaları incelendiğinde, çalıştıkları kurumda ekip çalışmasını en yetersiz bulan grup yine lise(Sıra Ort.=124.53) mezunlarıdır. Grup çalışmasını diğer gruplara göre en yüksek bulan grup ise önlisans

(Sıra Ort.=194.32) mezunlarının olması ilginçtir. Ön lisans mezunları genel olarak diğer gruplara göre toplam kalite İlkelerinin daha fazla uygulandığı görüşüne sahiptir.

5.Katılımcıların Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi Hakkında Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular ve Yorumlar:

Katılımcıların bankalarda toplam kalite yönetimine ilişkin görüşlerinin Kıdem değişkenine göre karşılaştırılmasına ilişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları Tablo 14’de verilmiştir.

Tablo 14.

Katılımcıların Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi Hakkında Görüşlerinin Kıdeme Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Fark
Çalışanların Eğitimi	Gruplar Arası	5.891	2	2.946	5.677	.004*	1-3
	Gruplar İçi	140.608	271	.519			
	Toplam	146.499	273				
Müşteri Odaklılık	Gruplar Arası	3.430	2	1.715	3.614	.028*	1-3
	Gruplar İçi	128.607	271	.475			
	Toplam	132.037	273				
Sürekli İyileştirme	Gruplar Arası	3.651	2	1.825	3.109	.046*	1-3
	Gruplar İçi	159.090	271	.587			
	Toplam	162.741	273				
Katılımcı Karar Verme	Gruplar Arası	2.507	2	1.253	1.490	.227	
	Gruplar İçi	227.983	271	.841			
	Toplam	230.490	273				
Liderlik Durumu	Gruplar Arası	1.503	2	.751	.988	.374	
	Gruplar İçi	206.108	271	.761			
	Toplam	207.611	273				
Ekip Çalışması	Gruplar Arası	.699	2	.350	.451	.637	
	Gruplar İçi	210.049	271	.775			
	Toplam	210.748	273				

*p<.05

Tablo 15.

Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Betimsel Veriler

Boyutlar	1. 1-5 yıl (N=170)		2. 6-10 yıl (N=67)		3. 11 yıl ve üzeri (N=37)	
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S
Çalışanların Eğitimi	3.90	.76	4.05	.61	4.33	.67
Müşteri Odaklılık	3.72	.71	3.85	.64	4.04	.64
Sürekli İyileştirme	3.55	.85	3.64	.60	3.90	.58
Katılımcı Karar Verme	3.41	.98	3.60	.82	3.63	.75
Liderlik Durumu	3.51	.89	3.66	.82	3.68	.82
Ekip Çalışması	3.67	.93	3.76	.74	3.80	.85

Tablo 15 incelediğinde, “Çalışanların Eğitimi” boyutunda katılımcıların görüşlerinin kıdem değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir [$F_{(2-271)} = 5.677$, $p < 0.05$]. Diğer bir ifadeyle, katılımcıların kıdemi, onların “çalışanların eğitimi” ile ilgili görüşlerini farklılaştıran bir değişkendir. Anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla yapılan Tukey çoklu karşılaştırma testi sonuçları, 1-5 yıl kıdem grubundaki katılımcılar ile 11 yıl ve üzeri kıdem grubundaki katılımcıların görüşlerinin anlamlı düzeyde farklılaştığını göstermektedir. 11 yıl ve üzeri grubundaki katılımcıların görüşleri ($\bar{X} = 4.34$), 1-5 yıl kıdem grubundaki katılımcıların görüşlerinden ($\bar{X} = 3.91$), anlamlı düzeyde daha yüksektir. Bu bulgu, 11 yıl ve üzeri kıdem grubundaki katılımcıların çalışanların eğitimine ilişkin görüşlerinin 1-5 yıl kıdem grubunda olan katılımcılara göre daha olumlu olduğu şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca tüm gruplara ilişkin betimsel veriler incelendiğinde katılımcıların kıdem düzeyi arttıkça çalışanların eğitimi ile ilgili memnuniyet düzeyinin arttığı ifade edilebilir.

“Müşteri odaklılık” boyutunda da katılımcıların görüşlerinin kıdem değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir [$F_{(2-271)} = 3.614$, $p < 0.05$]. Diğer bir ifadeyle, kıdem katılımcılarının bankalarını müşteri odaklı bulma düzeylerini anlamlı

düzeyde belirleyici olmaktadır. Anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla yapılan Tukey çoklu karşılaştırma testi sonuçları, 1-5 yıl kıdem grubundaki katılımcılar ile 11 yıl ve üzeri kıdem grubundaki katılımcıların görüşlerinin anlamlı düzeyde farklılaştığını göstermektedir. 11 yıl ve üzeri grubundaki katılımcıların görüşleri ($\bar{X}=4.05$), 1-5 yıl kıdem grubundaki katılımcıların görüşlerinden ($\bar{X}=3.72$), anlamlı düzeyde daha yüksektir. Kıdemli katılımcılar, daha az kıdemli katılımcılara göre bankalarını daha müşteri odaklı bulmaktadırlar. Bu durum kıdem düzeyi düşük yeni çalışanların müşterilere yönelik hizmetlerin daha da yüksek olması beklentisinden kaynaklanıyor olabilir. Diğer yandan örgütsel sosyalleşme süreçlerini tamamlamış olan kıdemli çalışanlar bankalarının müşteri odaklılık düzeyi yeterli ve yüksek bulmaktadırlar. Bu bulgu, bir bakıma, banka çalışanlarının kıdem düzeyi arttıkça müşteri odaklılık düzeyinin düştüğünün bir göstergesi olarak da kabul edilebilir. Bu durum toplam kalitenin en temel ilkelerinden biri olan müşteri odaklı olma konusunda bankaların kurumsal kültürlerini de kapsayan iyileştirmelere yönelmesinin gerektiğinin bir göstergesi olabilir. Çünkü bankada yeni çalışan bir kişi bankasını daha az müşteri odaklı görmekteyken, o bankada yıllardır çalışan bir kişi bu açıdan bir sorun görmemekte, müşteri odaklılığın yüksek olduğunu düşünmektedir.

“Sürekli iyileştirme” boyutunda da katılımcıların görüşlerinin kıdem değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaştığı görülmektedir [$F_{(2-271)} = 3.109$, $p<05$]. Diğer bir ifadeyle, kıdem katılımcılarının bankalarını sürekli iyileştirme ilkesi açısından yeterli bulma düzeylerini farklılaştırmaktadır. Anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla yapılan Tukey çoklu karşılaştırma testi sonuçları, 1-5 yıl kıdem grubundaki katılımcılar ile 11 yıl ve üzeri kıdem grubundaki katılımcıların görüşlerinin anlamlı düzeyde farklılaştığını göstermektedir. 11 yıl ve üzeri grubundaki katılımcıların görüşleri ($\bar{X}=3.90$), 1-5 yıl kıdem grubundaki katılımcıların görüşlerinden ($\bar{X}=3.56$), anlamlı düzeyde daha yüksektir. Bu durumda 11 yıl ve üzeri kıdem grubundaki kişilerin bankadaki sürekli iyileştirme çabalarının yüksek düzeyde olduğunu belirmesinin sebebi geçmişten bu yana işletmede çalışan kişi alışlagelmiş bu düzenin en iyi halinin böyle olacağını düşünmesinden kaynaklanabilir. Ayrıca 1-5 yıl kıdem grubundaki çalışanlar ise henüz işletmeye yeni başlamalarından dolayı beklentilerini yüksek tutmuş olabilmektedirler. Bu sebeple sürekli iyileştirme

konusunda 1-5 yıllık kıdeme sahip olan çalışanlar tam olarak tatmin olmayabilmektedirler.

Katılımcıların görüşlerinin “Katılımcı Karar Verme” boyutunda yaş değişkenine göre farklılaşmadığı görülmektedir [$F_{(2-271)}=1.490$, $p>05$]. Betimsel veriler incelendiğinde, aradaki farklılıklar anlamlı düzeyde olmamakla birlikte, kıdem düzeyi arttıkça katılımcıların bankalarını katılımcı karar verme açısından yeterli bulma düzeylerinin arttığı görülmektedir. Bu durumun sebebi kıdem düzeyi artan çalışanların, bilgi düzeyinin de artmasından dolayı kararlara katılımlarda, fikir alma konusunda ilk başvuru olan kişiler olmasından kaynaklanabilir. Kıdem düzeyi 1-5 yıllık olan çalışanlar ise üst yönetimin karar alma sürecinde kıdem seviyesi yüksek olanları tercih etmesi sebebiyle kıdem düzeyi düşük olanlar tarafından bu durum kararlara katılımlarının az olduğu görüşüne sahip olmalarına neden olabilmektedir. Katılımcıların görüşlerinin “Liderlik Durumu” boyutunda yaş değişkenine göre farklılaşmadığı görülmektedir [$F_{(2-271)}=.988$, $p>05$]. Betimsel veriler incelendiğinde, aradaki farklılıklar anlamlı düzeyde olmamakla birlikte, kıdem düzeyi arttıkça katılımcıların bankalarını katılımcı karar verme açısından yeterli bulma düzeylerinin arttığı görülmektedir. Diğer bir ifade ile kıdem düzeyi yükseldikçe, çalışanlar üst yönetimin liderliğinden de o derece memnuniyet düzeyleri artmaktadır.

Katılımcıların görüşlerinin “Ekip Çalışması” boyutunda yaş değişkenine göre farklılaşmadığı görülmektedir [$F_{(2-271)}=.451$, $p>05$]. Betimsel veriler incelendiğinde, aradaki farklılıklar anlamlı düzeyde olmamakla birlikte, kıdem düzeyi arttıkça katılımcıların bankalarını katılımcı karar verme açısından yeterli bulma düzeylerinin arttığı görülmektedir.

6. Katılımcıların Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi Hakkında Görüşlerinin Bankanın Bulunduğu Yerleşim Birimine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular ve Yorumlar:

Katılımcıların bankalarda toplam kalite yönetimine ilişkin görüşlerinin Bankanın Bulunduğu Yerleşim Birimine göre karşılaştırılmasına ilişkin t-Testi sonuçları Tablo 16’de verilmiştir.

Tablo 16’de görüldüğü gibi, katılımcıların bankalarda toplam kalite yönetimine ilişkin görüşleri bankanın bulunduğu yerleşim birimine göre “Çalışanların Eğitimi” boyutunda anlamlı düzeyde farklılaşmamıştır [$t_{(272)} = 1.210, p > 0.05$]. Diğer bir ifadeyle il merkezleri ve ilçe merkezlerindeki banka şubelerinde görev yapan katılımcılar çalışanların eğitimi konusunda benzer görüşlere sahiptirler. Betimsel veriler incelendiğinde, aradaki farklılık anlamlı düzeyde olmamakla birlikte ilçe merkezlerindeki banka şubelerinde görev yapan katılımcıların görüşleri ($\bar{X} = 4.11$), il merkezlerindeki banka şubelerinde görev yapan katılımcıların görüşlerinden ($\bar{X} = 3.97$) daha olumludur.

Katılımcıların görüşlerinin “Müşteri odaklılık” boyutunda görüşlerinin görev yaptıkları bankanın bulunduğu yerleşim birimine göre farklılaşmadığı görülmektedir [$t_{(272)} = 0.877, p > 0.05$]. İl merkezi ile ilçe merkezlerindeki banka şubelerinde görev yapan katılımcılar müşteri odaklılık konusunda benzer görüşlere sahip olmanın yanı sıra ilçe merkezlerinde görev yapan çalışanların görüşleri ($\bar{X} = 3.87$) il merkezinde görev yapanların görüşlerinden ($\bar{X} = 3.78$) daha olumludur. Bu bulgudan yola çıkarak ilçe merkezinde çalışanların bulundukları bölge itibarı ile sayıca az olmalarından dolayı daha çok müşteri odaklı çalıştıkları söylenebilir.

Katılımcıların görüşlerinin “Sürekli İyileştirme” boyutunda görev yaptıkları bankanın bulunduğu yerleşim birimine göre farklılaşmadığı görülmektedir [$t_{(272)} = 1.484, p > 0.05$]. Diğer bir ifadeyle il merkezleri ve ilçe merkezlerindeki banka şubelerinde görev yapan katılımcılar işletmede yapılan sürekli iyileştirme çalışmaları konusunda benzer görüşlere sahiptirler. Ancak, İlçe merkezinde çalışanlar il merkezinde çalışanlara göre sürekli iyileştirme konusunda daha olumlu görüşe sahiptir.

Tablo 16.

Katılımcıların Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi Hakkında Görüşlerinin Bankanın Bulunduğu Yerleşim Birimine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t-Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Bankanın Bulunduğu Yerleşim Birimi	N	$\bar{X}$	S	t	P
Çalışanların Eğitimi	İl merkezi	221	3.97	.73	-1.210	.227
	İlçe merkezi	52	4.11	.73		
Müşteri Odaklılık	İl merkezi	221	3.78	.71	-.877	.381
	İlçe merkezi	52	3.87	.60		
Sürekli İyileştirme	İl merkezi	221	3.59	.78	-1.484	.139
	İlçe merkezi	52	3.76	.71		
Katılımcı Karar Verme	İl merkezi	221	3.46	.93	-.962	.337
	İlçe merkezi	52	3.60	.86		
Liderlik Durumu	İl merkezi	221	3.55	.86	-.814	.416
	İlçe merkezi	52	3.66	.90		
Ekip Çalışması	İl merkezi	221	3.67	.90	-1.401	.162
	İlçe merkezi	52	3.86	.73		

Katılımcıların görüşlerinin “Katılımcı Karar Verme” boyutunda görev yaptıkları bankanın bulunduğu yerleşim birimine göre farklılaşmadığı görülmektedir [$t_{(272)} = .962$, $p > .05$]. Diğer bir ifadeyle il merkezleri ve ilçe merkezlerindeki banka şubelerinde görev yapan katılımcılar çalıştıkları kurumda kararlara katılım konusunda benzer görüşlere sahiptirler. Betimsel veriler incelendiğinde, aradaki farklılık anlamlı düzeyde olmamakla birlikte ilçe merkezlerindeki banka şubelerinde görev yapan katılımcıların görüşleri ($\bar{X} = 3.60$), il merkezlerindeki banka şubelerinde görev yapan katılımcıların görüşlerinden ($\bar{X} = 3.46$) daha olumludur.

Katılımcıların görüşlerinin “Liderlik Durumu” boyutunda görev yaptıkları bankanın bulunduğu yerleşim birimine göre farklılaşmadığı görülmektedir [$t_{(272)} = .814$, $p > .05$]. İl merkezi ile ilçe merkezlerindeki banka şubelerinde görev yapan katılımcılar

üst yönetimin liderliği konusunda benzer görüşlere sahip olmanın yanı sıra ilçe merkezlerinde görev yapan çalışanların görüşleri ($\bar{X}=3.87$) il merkezinde görev yapanların görüşlerinden ($\bar{X}=3.78$) daha olumludur.

Katılımcıların görüşlerinin “Ekip Çalışması” boyutunda görev yaptıkları bankanın bulunduğu yerleşim birimine göre farklılaşmadığı görülmektedir [$t_{(272)}=1.401$, $p>05$]. Diğer bir ifadeyle il merkezleri ve ilçe merkezlerindeki banka şubelerinde görev yapan katılımcılar işletmede yapılan takım çalışması konusunda benzer görüşlere sahiptirler. Ancak, İlçe merkezinde çalışanlar il merkezinde çalışanlara göre takım çalışması konusunda daha olumlu görüşe sahiptir.

7. Katılımcıların Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi Hakkında Görüşlerinin Görev Türüne Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular ve Yorumlar:

Katılımcıların bankalarda toplam kalite yönetimine ilişkin görüşlerinin görev türüne göre karşılaştırılmasına ilişkin t-Testi sonuçları Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17.

Katılımcıların Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi Hakkında Görüşlerinin Görev Türüne Göre Karşılaştırılmasına İlişkin t-Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Görev Türü	N	$\bar{X}$	S	t	P
Çalışanların Eğitimi	Personel	207	3.96	.69	-1.564	.119
	Yönetici	67	4.12	.82		
Müşteri Odaklılık	Personel	207	3.76	.66	-1.401	.162
	Yönetici	67	3.90	.77		
Sürekli İyileştirme	Personel	207	3.58	.75	-1.439	.151
	Yönetici	67	3.74	.81		
Katılımcı Karar Verme	Personel	207	3.47	.89	-.750	.454
	Yönetici	67	3.56	.98		
Liderlik Durumu	Personel	207	3.55	.84	-.735	.463
	Yönetici	67	3.64	.94		
Ekip Çalışması	Personel	207	3.70	.87	-.251	.802
	Yönetici	67	3.73	.89		

Tablo 17’de görüldüğü gibi, katılımcıların bankalarda toplam kalite yönetimine ilişkin görüşleri görev türüne göre “Çalışanların Eğitimi” boyutunda anlamlı düzeyde farklılaşmamıştır [$t_{(272)} = 1.564$, $p > 0.05$]. Diğer bir ifadeyle bankalarda yönetici olarak görev yapan katılımcılar ile personel olarak görev yapan katılımcılar çalışanların eğitimi konusunda benzer görüşlere sahiptirler. Betimsel veriler incelendiğinde, aradaki farklılık anlamlı düzeyde olmamakla birlikte banka yöneticisi olarak görev yapan katılımcıların görüşleri ($\bar{X} = 4.12$), personel olarak görev yapan katılımcıların görüşlerinden ($\bar{X} = 3.96$) daha olumludur. Bu farklılığın beklenen bir durum olduğu söylenebilir. Çünkü banka yöneticileri, çalışanların eğitiminin bir ölçüde kendi sorumluluklarında olduğunu düşündüklerinden, bankanın verdiği eğitime daha yeterli ve yararlı görüyor olabilirler.

Katılımcıların görüşlerinin “Müşteri odaklılık” boyutunda görüşlerinin görev türüne göre farklılaşmadığı görülmektedir [$t_{(272)} = 1.401$, $p > 0.05$]. Bir diğer ifade ile yöneticiler de personel de bankanın müşteri odaklı çalışması konusunda benzer görüşlere sahiptir. Ancak bu benzerliğe rağmen yöneticiler ($\bar{X} = 3.90$), çalışanlara ($\bar{X} = 3.76$), göre müşteri odaklı bir çalışma sergilendiğine dair daha olumlu görüşlere sahiptir. Bu sonuç yine beklenen bir sonuçtur. Çünkü müşteri odaklılık yöneticilerin çalışanlarına empoze etmesi gereken en önemli kavramlardan biridir. Yönetici bu anlamada çalışandan daha yüksek düzeyde bir görüş belirtirken çalışan ise müşteri odaklılığını yöneticisi kadar yeterli düzeyde bulmamaktadır.

Katılımcıların görüşlerinin “Sürekli İyileştirme” boyutunda görev yaptıkları görev türüne göre farklılaşmadığı görülmektedir [$t_{(272)} = 1.439$, $p > 0.05$]. Yöneticiler ve çalışanlar işletmede sürekli iyileştirme çabalarının yapıldığı konusunda benzer görüşlere sahiptir. Ancak diğer betimsel verilerde olduğu gibi burada da yöneticilerin ($\bar{X} = 3.74$), sürekli iyileştirmenin yapıldığı konusuna katılımı çalışanlarının ($\bar{X} = 3.58$), katılımından daha fazladır.

Katılımcıların görüşlerinin “Katılımcı Karar Verme” boyutunda görev türüne göre farklılaşmadığı görülmektedir [$t_{(272)} = .750$, $p > .05$]. Yöneticiler de çalışanlarda kararlara katılım konusunda benzer görüşlere sahiptir. Ancak burada çalışanların ($\bar{X} = 3.47$), karara katılım puanının yöneticilerin ($\bar{X} = 3.56$) görüşlerinin puanından az olması dikkat çekicidir. Yöneticiler çalışanların bankada alınan kararlara katılımlarının yüksek olduğunu belirtirken, çalışanlar alınacak kararlara katılmaları için verilen teşvikin daha az olduğunu belirtmiştir. Bu bulgular ışığında, yöneticiler bu durumdan memnunken çalışanların bu konuyu yeterli bulmadıkları sonucu ortaya çıkmaktadır.

Katılımcıların görüşlerinin “Liderlik Durumu” boyutunda görev türüne göre farklılaşmadığı görülmektedir [$t_{(272)} = .735$, $p > .05$]. Bu bulgulara göre çalışanlar ile yöneticiler benzer görüşlere sahiptir. Yöneticilerin üst yönetimin liderliği konusundaki görüşlerinin çalışanlardan yüksek düzeyde olması beklenen bir durumdur. Anketin hem çalışana hem de amirlere uygulanmasından dolayı muhtemelen yöneticiler kendileri hakkında bilgi vermiş olabilmektedirler. Bu nedenle liderlik durumu ile ilgili beklenen bir sonuç elde edilmiştir.

Katılımcıların görüşlerinin “Ekip Çalışması” boyutunda görev türüne göre farklılaşmadığı görülmektedir [$t_{(272)} = .251$, $p > .05$]. Diğer bir ifade ile çalışanlar ile yöneticiler kurumlarında yapılan ekip çalışması hakkında benzer görüşlerle sahiptirler.

Tablo 18.

Katılımcıların Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi Hakkında Görüşlerinin Banka Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Değişkenler	Eğitim Durumu	N	Sıra Ortalaması	χ^2	P
Çalışanların Eğitimi	A	42	104.86	35.940	.000
	B	30	91.17		
	C	22	151.32		
	D	32	148.94		
	E	42	178.10		
	F	12	147.92		
	G	19	151.24		
	H	14	154.43		
	I	16	126.72		
	İ	14	161.18		
	J	10	96.35		
	Diğer	21	138.24		
Müşteri Odaklılık	A	42	88.37	51.733	.000
	B	30	102.48		
	C	22	147.41		
	D	32	136.56		
	E	42	156.71		
	F	12	187.33		
	G	19	148.26		
	H	14	131.93		
	I	16	172.75		
	İ	14	186.96		
	J	10	68.00		
	diger	21	177.17		
Sürekli İyileştirme	A	42	92.86	39.851	.000
	B	30	108.75		
	C	22	129.61		
	D	32	132.22		
	E	42	173.13		
	F	12	186.50		
	G	19	149.55		
	H	14	156.86		
	I	16	136.97		
	İ	14	166.25		
	J	10	91.95		
	diger	21	164.02		

*p<.05

Tablo 18 (Devamı).

Katılımcıların Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi Hakkında Görüşlerinin Banka Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Değişkenler	Eğitim Durumu	N	Sıra Ortalaması	χ^2	P
Katılımcı Karar Verme	A	42	96.71	38.422	.000
	B	30	119.87		
	C	22	155.93		
	D	32	138.77		
	E	42	149.43		
	F	12	180.67		
	G	19	133.00		
	H	14	144.57		
	I	16	141.78		
	İ	14	175.89		
	J	10	60.65		
	diger	21	181.60		
Liderlik Durumu	A	42	95.75	46.590	.000
	B	30	112.18		
	C	22	149.27		
	D	32	126.94		
	E	42	155.71		
	F	12	189.25		
	G	19	152.66		
	H	14	125.04		
	I	16	157.50		
	İ	14	213.79		
	J	10	72.35		
	diger	21	154.45		
Ekip Çalışması	A	42	80.87	55.961	.000
	B	30	106.87		
	C	22	148.39		
	D	32	131.83		
	E	42	166.90		
	F	12	187.46		
	G	19	152.50		
	H	14	128.18		
	I	16	159.50		
	İ	14	194.25		
	J	10	81.15		
	diger	21	169.29		

*p<.05

“Çalışanların eğitimi” boyutunda, katılımcıların görüşleri görev yaptığı bankaya göre anlamlı düzeyde farklılaşmıştır [$\chi^2_{(11)} = 35.940$, $p < 0.05$]. Çalışanların işleri ile ilgili konularda eğitim verilmesine en çok özenen banka “E” bankasıdır. Diğer taraftan çalışanların eğitimi konusuna dikkat etmeyen diğer bir banka ise “B” bankasıdır. Eğitim konusunda çalışanları tatmin etmeyen bankanın henüz bir devlet bankası olması ilginçtir. Üstelik diğer düşük puana sahip iki banka (A ve J) ‘da henüz birer devlet bankasıdır. Son zamanlarda devlet bankaları son zamanlarda özel bankalarla kalite konusunda yarışır duruma gelmiştir. Bu nedenle eğitim konusunda çalışanların diğer bankalara göre olumsuz düşüncelere sahip olması beklenen bir sonuç değildir. Bu bulgular neticesinde verilen eğitimlerin yetersiz olduğunu ya da verilen eğitimlerin çalışanları tam olarak tatmin etmediği görülmektedir.

“Müşteri odaklılık” boyutunda, katılımcıların görüşleri görev yaptığı bankaya göre anlamlı düzeyde farklılaşmıştır [$\chi^2_{(11)} = 51.733$, $p < 0.05$]. Bu boyuta göre de çalışanların eğitimlerinde olduğu gibi en yetersiz olan bankalar “A, B ve J” bankasıdır. Burada yine müşteri odaklılık bakımından en yetersiz bankanın devlet bankaları olduğu görülmüştür. Müşteri odaklılık boyutunda en başarılı bankaların “diğer, F ve İ” ile adlandırılan bankalar olduğu görülmüştür.

“Sürekli iyileştirme” boyutunda, katılımcıların görüşleri görev yaptığı bankaya göre anlamlı düzeyde farklılaşmıştır [$\chi^2_{(11)} = 39.851$, $p < 0.05$]. Bankalar sürekli iyileştirme konusunda incelediğinde yine devlet bankalarının yetersiz kaldığı sonucuna ulaşılmıştır. En başarılı bankalardan ilk üçü ise “E, F ve İ” bankası olduğu sonucuna varılmıştır.

“Katılımcı karar verme” boyutunda, katılımcıların görüşleri görev yaptığı bankaya göre anlamlı düzeyde farklılaşmıştır [$\chi^2_{(11)} = 38.422$, $p < 0.05$]. Devlet bankalarının (A, B ve J) çalışanlarına işleri ile ilgili konularda karar verme hakkını diğer bankalara oranla daha az verdiği sonucuna varılmaktadır. Çalışanlarına karar verme hakkını en çok tanıyan bankalar ise “diğer, F ve İ” bankalarıdır.

“Liderlik durumu” boyutunda, katılımcıların görüşleri görev yaptığı bankaya göre anlamlı düzeyde farklılaşmıştır [$\chi^2_{(11)} = 46.590$, $p < 0.05$]. Diğer boyutlar incelendiğinde elde edilen sonuçların yine benzeri elde edilmiştir. A, B ve J bankaları liderlik özelliğine sahip yöneticilerin az olduğu bankalardandır. Bunu sebebinin devlet bankalarında geçmişten memur statüsünde gelen personelin yerinin değiştirilmesi şartlarının daha zor olmasından dolayı bu bankalar sürekli rotasyona gidememiştir. Ve yöneticiler iş garantisi nedeniyle kendilerini geliştirme yönünde çaba harcamamış ve bu sebeple çalışanlar yöneticilerinin birer lider olduklarını düşünmemekte olabilir. Liderlik özelliğine sahip en iyi bankaların ise E, F ve İ bankaları olduğu görülmüştür.

“Ekip Çalışması” boyutunda, katılımcıların görüşleri görev yaptığı bankaya göre anlamlı düzeyde farklılaşmıştır [$\chi^2_{(11)} = 55.961$, $p < 0.05$]. Diğer boyutlarda olduğu gibi ekip çalışmasını diğer bankalara oranla en düşük oranda sağlayan bankalar “A, B ve J bankalarıdır. Takım çalışmasına en çok önem veren bankalar ise “Diğer, E ve F bankalarıdır.

Bütün boyutlar incelendiğinde sonuç olarak en başarılı bankaların E, F ve İ bankaları olduğu görülmüştür. Toplam kalite yönetiminin ilkelerini en az hayata geçiren bankaların ise devlet bankaları “A, B ve J” bankaları olduğu görülmüştür. Her ne kadar anketimizde devlet ya da özel bankalar diye bir ayrım yapılarak sorular sorulmasa da bu sonuçlar oldukça önemlidir. Bu sonuçlar doğrultusunda özel bankaların devlet bankalarından toplam kalite yönetimi bakımından ileri düzeyde olduğu görülmüştür.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, banka yöneticileri ve personellerinin bankalarda toplam kalite yönetimine ilişkin görüşleri incelenmiştir. Araştırma için bankalarda toplam kalite yönetimi adına bir anket geliştirilmiş ve uygulanmıştır. . Araştırmanın bulgularına dayalı olarak ulaşılan sonuçlar aşağıdaki şekilde maddeler halinde ifade edilmiştir.

SONUÇLAR

1. Çalışanların eğitimi

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre Bankalarda verilen hizmet içi eğitimler çalışanları tatmin edici niteliktedir. Toplam kalite yönetiminin temellerini oluşturan bu faktörün bankalar tarafından dikkate alınması ve uygulanması beklenen bir sonuçtur. Çünkü günümüzde bankalar personellerine verilen eğitim konusunda adı en çok duyulan kurumlardandır.

2. Müşteri odaklılık

Araştırmaya konu olan bankalar genel olarak müşteri odaklı çalışmaktadır. Banka çalışanlarının görüşlerine göre çalışanlar müşterilere değer vermekte müşterilerin beklentilerini dikkate almakta ve müşterilerinin güvenini kazanmaktadır. Yılmaz (2002)' in tespitleri incelendiğinde müşteri odaklılık kavramına o dönemde çok fazla önem vermediği çalışanların bu sonuca kısmen katıldığı görülmüştür. 2002 yılından bu

yana 'Türkiye' de bankacılık sektöründeki rekabet ortamının artmasından dolayı müşteriye verilen önemin artmasıyla müşteri odaklı çalışmalar bankacılığın öncelikleri arasında olmaya başlamıştır. Nitekim Özgür (2009)' un anket sonuçları incelendiğinde de bu artışı görebilmekteyiz. 2012 de bu bankaların müşteri odaklı çalışmalarının artması tabi ki kaçınılmazdır.

3. Sürekli İyileştirme ve Geliştirme

Anket sonuçları bankaların sürekli iyileştirmesi ve geliştirmesi boyutunda incelediğinde oldukça başarılı olduğu görülmektedir. Banka çalışanlarının görüşlerine göre kendilerini ve çalıştıkları bölümleri geliştirebilmek adına bankalarda çalışmalar yapılmaktadır. Yılmaz (2002)' de yayınlanan tezde de yine benzer sonuçlar elde edilmiştir. Bankaların sürekli iyileştirme ve gelişme konusunda iyi olduklarını ancak çalışanların tamamının aynı fikirde olmamasından ve sadece yüzselsel olarak ifade edebildiğimiz için diğer yanıtları veren araştırmacıların da dikkate alınarak sürekli iyileştirme çalışmalarına bankalar tarafından daha çok önem verilmesinde yarar vardır. Çünkü sürekli iyileştirme adından da anlaşılacağı gibi işletmenin durmadan daha iyiye gitmesi için kendini geliştirmesi, değişen çevreye ayak uydurmasıdır. Bankalarda sürekli iyileşme ve geliştirmenin varlığı gelecekte bu gelişimi her zaman sağlayacağı anlamına gelmez. Aslında bu sonuç, bankaları tedirgin etmeli ve her bankanın gelişime açık olarak daha da ileriye gidebilmek için yollar aramalarını gerektirmektedir.

4. Katılımcı Karar Verme

Araştırma sonucunda banka çalışanlarının yöneticileri tarafından alınan kararlara katılabildikleri sonucu yüksek oranda çıkmaktadır. Ancak katılımcıların büyük kısmının da sorulan sorulara karar katılımlarının bazen olduğunu belirtmiş olması, aslında banka personellerinin bu durumdan pek memnun olmadıkları sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle tam olarak bir mutabakat sağlanabilmesi için bankaların bu konu ile ilgili çalışmalar yapmasında fayda bulunmaktadır.

5. Liderlik

Toplam kalite uygulamalarının tam olarak gerçekleştirilebilmesi için yöneticilerin liderlik özelliğine sahip olması son derece önemlidir. Bu ankette yöneticilerin öğütlediklerini ilk olarak kendilerinin uygulamaları, diyaloga açık olmaları, profesyonellik ve liderlik özelliklerine sahip olmaları, bireylerin çabalarını takdir etmeleri boyutunda incelenmiştir. Sonuçlar incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğunun yöneticilerinin liderlik özelliklerine sahip olduğu görülmüştür. Ancak az denilemeyecek bir kısmının ise bu sorulan soruların yanıtlarına tam olarak katılmamış olmaları da önemli bir bulgudur. Yöneticilerin bu boyuta ilişkin görüşleri çalışanlara göre daha olumlu olması elbette beklenen bir sonuçtur. Anketlerin hem yöneticiye hem de çalışana uygulanmış olması ve liderlik ile ilgili soruları, yöneticilerin kendilerini baz alarak değerlendirmesine sebep olmuştur. Bu durumda banka yöneticilerinin tam olarak liderlik vasfına sahip olmadığı görülmektedir.

Bankalarda üst yönetimin liderlik özelliğine henüz tam olarak sahip olmadığı görülmektedir. Yılmaz (2002)' ın araştırmasında da benzer neticelerin ortaya çıkması bu sonucu destekleyici niteliktedir.

6. Ekip Çalışması

Katılımcılara, ekip çalışmasının bankalarında yapılıp yapılmaması boyutunda sorular yöneltilmiştir. Katılımcıların büyük bir bölümü, ekip çalışmasının çoğunlukla yapıldığına yönelik cevaplar vermiştir. Yılmaz (2002) nin yapmış olduğu araştırmada ekip çalışmasının yeteri kadar sağlanamadığı sonucu ortaya çıkmıştı. 2002' den bu yana bankaların kendilerini yenileme yönünde yoğun çalışmalarının olması, ekip çalışmasıyla verimliliğin artacağı görüşüne sahip oldukları sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Her ne kadar bazı katılımcılar arasında bu boyuta yönelik sorulan sorulara katılmayanlar olsa da, bu sorulara verilen yanıtların arasında” çoğunlukla ekip çalışması yapılıyor” cevabının artması oldukça önemli bir gelişmedir.

ÖNERİLER

Bankalarda toplam kalite yönetimi, işletmenin rekabet avantajı sağlaması için son derece önemlidir. Toplam kalite yönetiminin tam olarak banka bünyesinde gerçekleştirilebilmesi için TKY' nin ilkelerinin banka personeli ve yöneticileri tarafından benimsemesi gerekmektedir.

Bankaların da diğer sektörlerde olduğu gibi müşteri odaklı çalışması, kaliteyi müşterinin belirlemesi ilkesinin benimsemesi, işletmeleri kalitenin öncüsü yapması açısından oldukça önemlidir. Müşterinin ihtiyaçlarını belirlemeden onları tam olarak tatmin etmek oldukça zordur. Toplam kalite yönetim anlayışının çalışanlara verilecek eğitimlerle kurum kültürü haline getirilmesi gerekir. Bankalarda toplam kalite yönetiminin eksiksiz olarak yerine getirilmesinde takım çalışması ile birlikteliği sağlamak ve ekip ruhunu geliştirmek zamanında hataların önlenmesi için gereklidir. Personelin toplam kalite yönetim anlayışına adapte olmasını sağlayacak en önemli unsurlardan biri ise üst yönetimin liderliğidir. Liderlik vasfına sahip yöneticiler elbette tüm çalışanları bu yeni sisteme adapte ederek onları bu zincirin bir parçası yapacaktır.

Aynı şekilde banka çalışanlarının da yöneticiler gibi sürekli iyileşme ve gelişmeyi ilke edinmeleri gerekir. Son yıllarda her ne kadar TKY' ye verilen önem artsa da henüz tam olarak uygulandığı söylenemez. Bütün çalışanların toplam kalite yönetiminin bir parçası olduğu unutulmamalı, rekabet üstünlüğünü sağlamak ve uzun yıllar boyunca kurumun başarılarını sürdürebilmek için toplam kalite yönetimi ilkerlerinin ihmal edilmemesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Akbayrak, E. (2005). **Ortadoğu Teknik Üniversitesi' nde Hizmet Kalitesinin Ölçümü**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akın, B. Çetin, C. Erol, V. (1998). **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Akın, Ö. (2001). **Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan**. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Arseven, A.(2001). **Alan araştırma yöntemi**. Ankara: Gündüz eğitim ve yayıncılık
- Arslan, R. Hotamışlı, M. (2007).**Türk Bankacılık Sisteminde Kurumsal Çevrenin Bankaların, Yapı ve Uygulamaları Üzerinde Oluşturduğu Teşvik ve Kısıltmalar**. Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve idari bilimler fakültesi Dergisi, 14(1), Manisa.
- Ateş, H. Batuk, F. (2007). **Toplam Kalite Yönetimi**. TMMOB Harita ve Kadastro Mühendisleri Odası 11. Türkiye harita bilimsel ve teknik kurultayında sunuldu. Ankara.
- Ayan, G. (1996). **Türk Bankacılık Sisteminde Hizmet Kalitesi ve Hizmet Kalitesinin Ölçümüne Yönelik Bir Uygulama**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aymankuy, Ş. (2005). Konaklama işletmelerinde sendikaların hizmet kalitesine etkileri, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8; 14** <http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c8s14/makale/c8s14m1.pdf> adresinden 10 Mart 2011' de alınmıştır.
- Baş, T. (2001). *Anket*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Başaran B. Aydemir M. (Temmuz - Aralık 2004). Toplam Kalite Yönetimi

Çalışmalarının Gerçekleştirilebilirliği Açısından, Sektörlerin Elverişlilik Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 236(6-12), 97- 113.

Battal, A. (2004). **Bankalar Kanunu Şerhi Sorularla Banka Hukuku**. (2.Basım). Ankara: Gazi Kitabevi

Bulgan, U. (2002). **Kütüphanecilik Sektöründe Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Bir Üniversite Kütüphanesi Uygulaması**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Coşgun, M. (2010). **Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi (Pendik Belediye Örneği)**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü. Sakarya

Çetin, C. Akın, B. Erol, V. (2001). **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi**. 2.Basım. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Çiçek R. Doğan İ. (2009). Müşteri Memnuniyetinin Artırılmasında Hizmet Kalitesinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma: Niğde İli Örneği. **Afyon Kocatepe Üniversitesi iktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 11;(1-9), 199-217

Çiftçi, G. (2006). **Hizmet Kalitesi ve Bankacılık Sektöründe Hizmet Kalitesi Ölçümüne Yönelik Bir Uygulama**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Ecevit, M. (2009). **Toplam Kalite Yönetimi ve Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş' de toplam kalite yönetimi uygulaması**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Ekmekçioğlu, S. (2003). **Müşteri memnuniyeti, ölçülmesi ve değerlendirilmesi**, Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

- Erdem N. (2006). **Toplam Kalite Yönetimi ve Gazi Fişek Fabrikası Uygulaması.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erden, S. (2003). **Toplam Kalite Yönetimine Halkla İlişkilerin Katkısı,** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ersen, H. (2005). **Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite.** 4.Basım. İstanbul: Mestroy Kitap ve Dergi Yayıncılık.
- Ertuğrul, İ. (2004). **Toplam Kalite Kontrol ve Teknikleri.** Bursa: Ekin Kitabevi.
- Eser, Z. (2007). **Hizmetlerde Pazarlama İletişimi.** Ankara: Siyasal Kitabevi
- Genç, İ. (2000). **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetiminin İç Müşteri Memnuniyetleri Üzerine Etkileri.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gökdere, Z. (2001). Banka işletmelerinde **Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi Üzerine Ampirik Bir Araştırma.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.** Ankara
- Günbatan, A. (2006). **Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve Çalışanların İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Helvacıoğlu N. (1998). **Bankalarda Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin Hizmet Kalitesine ve Müşteri Tatminine Etkileri.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Hesenov, M. (2001). **Toplam Kalite Yönetimi ve Kamu Kuruluşlarında Uygulanması (Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demir Yolları ile İlgili Bir Alan Araştırması)**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

<http://egitimcihaber.net/haber/bilgi/inceleme-bilgi/bilimsel-yonetim-yaklasimi-nedir-nasil-uygulanir-egitimcihaber.html>. 04.03.2011

<http://enm.blogcu.com/kalite-uygunluk-kalitesi-performans-kalitesi-nedir/8492374>.

http://journal.qu.edu.az/article_pdf1020_230.pdf. 15.07.2011.

<http://www.omerguney.net/iso-90012000-kalite-yonetim-sistemleri-egitimi/>. 13.02.2012.

<http://muhasebedersleri.com/banka-islemleri/banka.html>. 15/08/2011.

<http://www.arge.com/Hizmetlerimiz/YonetimdeKalite/KaliteNedir/KaliteNedir.aspx>. 12.08.2011.

<http://www.bydigi.net/kamu-yonetimi>. 25.06.2011.

(<http://www1.gantep.edu.tr>). 06.08.2011.

http://www.gau.edu.tr/PDF-Files/JSAS_002_04_PDF/JSAS_002_04_05_Erkilic.pdf. 20/08/2011.

<http://w3.gazi.edu.tr/web/metehan/7.pdf> 15.10.2011.

<http://www.ikademi.com/toplam-kalite-yonetimi/540-toplam-kalite-yonetiminin-ilkeleri.html>.

<http://www.isletmeciyiz.biz.com> 12.07.2011.

http://www.isokalitebelgesi.com/iso_belgeleri_egitim_danismanlik/ISO_9000_ISO_9001_2000_2008/Kalite_belgesi_nedir_1.php. 15.02.2011.

http://www.meslekgrubu.com/makale/45_kalite-nedir.aspx. 03/05/2011.

<http://meslekiyeterlilik.com>. 07.08.2011.

<http://www.msxlabs.org/forum/meslekler/10309-bankacilik-meslek-eleman.html>. 15.02.2012.

<http://www.odevlistesi.com/.../1toplam-kalite- -yonetiminin-amaclari>. 13/05/2011.

<http://www.okulpdr.net/tky.htm>. 13/05/2011.

<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgut/neoklasik.htm>. 06.06.2011

<http://www.tezakademisi.com/FileUpload/ks212629/File/aktan-kal.pdf>. 18/08/2011.

<http://www.velibabakml.k12.tr/Bolum/Icerik/Toplam.../TKY-Nedir-.aspx>. 02.05.2011.

<http://www.tkgm.gov.tr>. 11.05.2011.

<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/155-156/kcetin.htm>. 13/05/2011.

Ibraev, R. (2007). **Hizmet pazarlaması**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

İslamoğlu, A. (2006). **Pazarlama Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Karaca, F. (2007). **Türkiye’deki Bankalarda Pazarlama Birimlerinin İşleyişi Kamu ve Özel Bankalar Karşılaştırması**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Karakaya B. (2009). **Konaklama Hizmetlerinde Hizmet Kalitesinin Ölçümü Üzerine Bir Uygulama.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Karasar, N. (2002). **Bilimsel araştırma yöntemi.** Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kıngır, S. (2006). **Toplam Kalite Yönetimi.** Ankara: Nobel Basımevi.
- Koçel, T. (2007). **İşletme Yöneticiliği.**(11. Baskı). İstanbul: Arıkan Basın Yayın Dağıtım.
- Muter, B. Kayalidere, G. (2003). Toplam Kalite Yönetiminin Manisa Mesir Vergi Dairesinde Uygulanabilirliği. **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 10(1), 140-156.
- Ilıkkın, H. (2005). **Toplam Kalite Yönetimi ile Değişim Mühendisliğinin Karşılaştırılması ve E- Engineeringe Dönüşüm.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, sosyal bilimler enstitüsü, Eskişehir.
- Ishikawa, K. (1997). **Toplam Kalite Kontrol.** (Çev. Kalite Derneği). 2. Basım. İstanbul: Kalder Yayınevi.
- Oğuz, D. (2010). **Hizmet Kalitesi ve Bankacılık Sektöründe Hizmet Kalitesinin Servqual Yöntemiyle Ölçümüne Yönelik Bir uygulama.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özenci, B. Cunbul, Ö. (1998). **Kalite Ekonomisi.** 2. Basım. İstanbul: Kalder Yayınevi.
- Özevren, M. (1997). **Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar.** Bursa: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Özgür, P. (2009). **Toplam Kalite Yönetiminde Müşteri Tatmini ve Bir Bankada**

Uygulanması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Öztürk, Ayşe; (2000). Hizmet Pazarlaması. 2. Baskı. Eskişehir: Anadolu Ü. Yayınları.

Öztürk, A.(2007). **Hizmet Pazarlaması.** Eskişehir: Ekin Basın Yayın Dağıtım.

Öztürk, A. (2009) Kalite Yönetimi ve Planlaması, Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.

Pakdil, F. (2004). Kalite Kültürünü Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Derleme. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 6;(3) 167-183.

Paksoy, M. (2002). **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi.** İstanbul: Çantay Kitabevi.

Shengelbayeva M. (2009). **Konaklama İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyetine Etkisi Kiriş (Antalya) Örneği.** Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Sarıkaya, N. (2003). **Toplam Kalite Yönetimi.** Adapazarı: Sakarya Kitabevi.
Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı. (2009). **Toplam Kalite Yönetimi.** 2. Basım. Ankara: Elma Yayınevi.

Şekerkaya, K. (1997). **Bankacılık Hizmetlerinde Algılanan Toplam Kalite Ölçümü.** Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu.

Şimşek, B. (2006). **Katılım Bankalarında Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi ve Örnek Bir Uygulama.** Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Şimşek, H. (2007). **Toplam Kalite Yönetimi.** Ankara: Seçkin Yayınevi.

Şimşek, M. (2004). **Toplam Kalite Yönetimi.** 4. Basım. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.

- Takan, M. (2001). **Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi**. 2. Basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tikici, M. Demirel, T. Derin, N. (2005). Bilgi Toplumu'nda Toplam Kalite Liderliği: Elazığ Bankacılık ve Finans Sektörü. **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 15 (2), 229-245.
- Toksoy, H. (2010). **Toplam Kalite Yönetiminde Zaman Yönetiminin Önemi Bir Uygulama**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Erzurum.
- Ustasüleyman, T. (2009). Bankacılık Sektöründe Hizmet Kalitesinin Değerlendirilmesi: Ahs - Topsis Yöntemi. **Türkiye Bankalar Birliği Bankacılar Dergisi**, sayı:69, (33-44).
- Uyguç, N. (1998). **Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi**. (1. baskı). İzmir: Eylül Yayınları.
- Yamane, T. (2001). **Temel örnekleme yöntemleri**. (Çev. A. Esin, M. A. Bakır, C. Aydın ve E.Gülbüzel). İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Yılmaz, V. Çelik, H. Depren, B. (2007). **Devlet ve Özel Sektör Bankalarındaki Hizmet Kalitesinin Karşılaştırılması: Eskişehir Örneği**. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (2), 234-248.
- Yılmaz, C. (2009). **Bankacılık Hizmetlerinde Toplam Kalite uygulamalarının İç ve Dış Müşteri Tatmini Açısından Karşılaştırılması**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Yılmaz, A. (2002). **Bankacılıkta Toplam Kalite Yönetimi**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

EK 1**BANKALARDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANKETİ**

Değerli katılımcı,

Bu çalışma “Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi ve Buna Yönelik Bir Uygulama” isimli yüksek lisans tez çalışması kapsamında yapılmaktadır. Vereceğiniz cevaplar sadece bilimsel amaçla kullanılacak ve gizli tutulacaktır. İsim yazmanıza gerek yoktur. Veri analizi sürecinin de sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız.

Araştırmaya ayırdığınız çok değerli vaktiniz, emeğiniz ve katkılarınız için sonsuz teşekkürler eder, saygılar sunarım.

Şeyma Yılmaz
Gazi Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi
Tel: 0535 5590540

Bölüm 1
KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyet: () Bayan () Bay
2. Toplam hizmet süreniz: Yıl
3. Yaşınız:
4. Bankanızdaki göreviniz:
5. Eğitim düzeyi:
 - () Lise
 - () Önlisans
 - () Fakülte
 - () Yüksek lisans
 - () Doktora
6. Çalışmakta olduğunuz bankanın adı:
7. Bankanızın bulunduğu yerleşim birimi:
 - () Büyükşehir () İl merkezi () İlçe () Belde

BANKALARDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANKETİ

Açıklama: Her bir ifadenin bankanızdaki duruma ne kadar uyduğunu, ilgili rakamı yuvarlak içine alarak belirtiniz. Örnek:					
					
	Her zaman	Çoğunlukla	Bazen	Nadiren	Hiçbir zaman
1. Kurum çalışanlarının eğitim ihtiyacı olduğu konularda hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenmektedir.	5	4	3	2	1
2. Geçmişten bugüne bankamız çalışanlarına yönelik hizmet içi eğitim olanağı sunmaktadır.	5	4	3	2	1
3. Verilen hizmet içi eğitimler çalışanların hizmet kalitesini artıracak niteliktedir.	5	4	3	2	1
4. Verilen hizmet içi eğitimler kişisel ve mesleki gelişime katkı sağlar.	5	4	3	2	1
5. Bölümdeki çalışma ortamı ve şartlarından memnunuz.	5	4	3	2	1
6. Bölümümüzde kendimizi geliştirmemiz için yeterli olanaklar mevcuttur.	5	4	3	2	1
7. Bölümümüzdeki insan ilişkilerinden çok memnunuz.	5	4	3	2	1
8. Bölümümü kendime, kendimi de bölümüme yakın hissetmekteyim.	5	4	3	2	1
9. İşimi bir bütün olarak düşünerek, işimin beni tatmin ettiğini söyleyebilirim.	5	4	3	2	1
10. Bölümümüzde müşterilerimizin çıkarları her zaman en önce gelir.	5	4	3	2	1
11. Bölümümüzün en önemli özelliklerinden bir tanesi müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilmesidir.	5	4	3	2	1
12. Müşterilerimizin bölümümüze duyduğu güven konusunda herhangi bir eksiklik olduğunu düşünmüyorum.	5	4	3	2	1
13. Müşterilerimiz bölümümüzün iyi yönetildiğini düşünüyor.	5	4	3	2	1
14. Bölümümüzde herkesin, gelişmeye dair, her konuda somut öneriler getirmesi beklenir.	5	4	3	2	1
15. Bölümümüzde kendimizi geliştirmek için sürekli ve düzenli eğitim faaliyeti yapılmaktadır.	5	4	3	2	1
16. Bölümümüzün daha etkin ve verimli çalışabilmesi için iş süreci sürekli olarak güncelleştirilmektedir.	5	4	3	2	1
17. Bölümümüzde, ilerde doğabilecek sorunların bugünden belirlenebilmesi için çalışmalar yapılmaktadır.	5	4	3	2	1
18. Bölümümüzde meydana gelen sorunlar hep aynı nedenlerden kaynaklanmaktadır.	5	4	3	2	1
19. Hizmet süreçlerinin iyileştirilmesi için hizmetlerde sorun çıkması beklenmez.	5	4	3	2	1
20. Bölümümüzde işimizi ve bizi ilgilendiren konularda görüşümüze başvurulmaktadır.	5	4	3	2	1
21. Karara katılım sürecinde, ast üst ilişkileri görüşlerimi açıklamama engel olmaz.	5	4	3	2	1
22. Yöneticilerimiz karar vermeleri gerektiğinde, bizlerden aldıkları görüşlerden mutlak surette faydalanır.	5	4	3	2	1
23. Bölümümüzdeki yöneticiler bizlere öğütlediklerini önce kendileri uygular.	5	4	3	2	1
24. Bölümümüzdeki yöneticiler çalışanları ile diyaloga açıktır ve bizleri dinlerler.	5	4	3	2	1
25. Genelde yöneticilerimizin iyi seçildiklerine, profesyonel becerileri ile liderlik yeteneklerinin dikkate alındığına inanıyorum.	5	4	3	2	1
26. Yöneticilerimiz değişen şartlara kolaylıkla uyum sağlamaktadır.	5	4	3	2	1
27. Yöneticilerimiz bireylerin çabalarının farkına varıp, zamanında takdir etmektedirler.	5	4	3	2	1
28. Biz ekip olarak iyi çalışıyoruz ve yöneticilerimiz bize önderlik etmektedir.	5	4	3	2	1
29. Sorunlar ortaya çıktığında, ekip olarak hemen çözüm yolu bulup uygulamaya koyabiliyoruz.	5	4	3	2	1
30. Takım çalışması üst yönetim tarafından teşvik edilmektedir.	5	4	3	2	1

Anket bitmiştir. Katkılarınız için teşekkür ederim.

