



**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK
LİSANS
TEZİ**

**KALİTE GÜVENCE BELGESİNE SAHİP İŞLETMELERİN
YÖNETİCİLERİNİN TKY YAKLAŞIMINA BAKIŞ AÇISI VE
İŞLETME PERFORMANSINA KATKISININ ARAŞTIRILMASI;
VE METAL SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

HAMİD ZEINALPOUR

**İŞLETME ANABİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

NİSAN 2016



**KALİTE GÜVENCE BELGESİNE SAHİP İŞLETMELERİN
YÖNETİCİLERİNİN TKY YAKLAŞIMINA BAKIŞ AÇISI VE
İŞLETME PERFORMANSINA KATKISININ ARAŞTIRILMASI VE
METAL SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

Hamid ZEINALPOUR

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

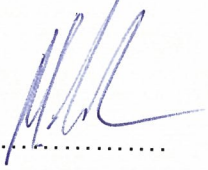
NİSAN 2016

Hamid ZEINALPOUR tarafından hazırlanan “Kalite Güvence Belgesine Sahip İşletmelerin Yöneticilerinin TKY Yaklaşımına Bakış Açısı ve İşletme Performansına Katkısının Araştırılması ve Metal Sektöründe Bir Uygulama” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile Gazi Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

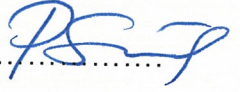
Danışman: Yrd. Doç. Dr. Emine Mesiha SAAT ERSOY
İşletme Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum 

Başkan: Doç. Dr. Metehan TOLON
İşletme Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum 

Üye: Yrd. Doç. Dr. Pelin ÖZGEN
İşletme Anabilim Dalı, Atılım Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum 

Tez Savunma Tarihi: 26 / 04 / 2016

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.


Prof. Dr. Suna BAŞAK
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, Tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.



Hamid ZEINALPOUR

26.04.2016

KALİTE GÜVENCE BELGESİNE SAHİP İŞLETMELERİN YÖNETİCİLERİNİN TKY YAKLAŞIMINA
BAKİŞ AÇISI VE İŞLETME PERFORMANSINA KATKISININ ARAŞTIRILMASI VE METAL
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA
(Yüksek Lisans Tezi)

Hamid ZEINALPOUR

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Nisan 2016

ÖZET

Günümüz iş dünyasında hızla değişen koşullar, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve benzeri pek çok yeni yönetim biçimi arayışları yanında, kuruluşların gelecekte nasıl bir performans göstermesi gerektiği sorusunu da ortaya koymuştur. Geleceğe yönelik beklentiler ve gereksinimler, kurumların performans anlayışını belirlemeye başlamış ve bu performansın yönetimi de klasik performans yönetimine göre kıyafet değiştirme sürecine girmiştir. Bu kıyafet değiştirme toplam kalite yönetiminde çarpıcı bir biçimde ortaya çıkmıştır. Toplam kalite yönetiminde performans yönetimi ve performans ölçüm ve değerlendirmesi de çok doğal olarak bu değişime uyum sağlamıştır. Kapsamlı bir literatür taramasına dayanarak, yapılan bu çalışmanın temel amacı Ankara ilinde Keresteciler sanayi sitesinde olan ve metal sektöründe faaliyet gösteren kalite güvence belgesi sahip işletme yöneticilerinin, TKY yaklaşımına bakış açılarının, işletme performansını etkileme durumunu analiz etmektir. Araştırmanın amacına ulaşmak için yoğun literatür taraması sonucunda TKY için toplam yedi ilke (Müşteri Odaklılık, Sürekli İyileştirme, Liderlik, Süreç Yönetimi, Takım Çalışması, Kaliteye Odaklanma ve Sürekli Eğitim ve Öğrenme) ve kurum performansı için iseyedi değişken (Verimlilik, Kalite, Yenilik, Memnuniyet, Etkinlik, Karlılık ve Güven) e yer verilmiştir. Çalışmada belirlenen Toplam Kalite Yönetimi'nin yedi boyutunun, İşletme Performansına katkısını göstermek üzere yedi hipotez geliştirilmiştir. Ayrıca yöneticilerin TKY algıları ile bu algıların Cinsiyet, Yaş, Mezuniyet Durumu, Görev ve Kıdem arasında bir farklılığın olup olmadığını test etmek için beş hipotez daha geliştirilmiş, ve araştırmada toplam oniki hipotez analizlere dahil edilmiştir. Çalışmada hedef kitle olarak, Ankara ilinde keresteciler sanayi sitesinde olan ve metal sektöründe faaliyet gösteren 50 işletmeden oluşan bu sanayi, Ankara sanayi odasından alınan bilgilere göre kabul edilmiştir. Çalışmada örneklem olarak 300 kişi belirlenmiş ve bu yöneticilere anket formu doğrudan ya da dolaylı olarak ulaştırılmıştır. İşletmelerden toplanan veriler SPSS 20 programını kullanarak analizler yapılmıştır. Çalışmada Güvenilirlik Analizi, Regresyon Analizi, Bağımsız Örneklem t-test Analizi ve ANOVA Analizi yapılmıştır. Verilerden elde edilen sonuçlara göre yöneticilerin TKY'nin yedi ilkesine bakış açıları, kurum performansına katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla çalışmanın ilk yedi hipotezi kabul edilmiştir. Çalışmada ayrıca yöneticilerin TKY algıları ile bu algıların Cinsiyet, Yaş, Mezuniyet Durumu, Görev ve Kıdem arasında bir farklılığın olup olmadığı ispatlanmaya çalışılmıştır. Sonuçlara göre yöneticilerin TKY algılarıyla Cinsiyet, Yaş, Görev ve Kıdem arasında bir farklılık olmadığı görülmektedir. Sadece yöneticilerin TKY algıları ile Mezuniyet Durumu arasında bir farklılığın olduğu ortaya çıkmıştır.

Bilim Kodu	:	11431.070
Anahtar Kelimeler	:	Toplam Kalite Yönetimi, Kurum Performansı, Kalite Güvence Belgesi
Sayfa Adedi	:	139
Tez Danışmanı	:	Yrd. Doç. Dr. Emine Mesiha SAAT ERSOY

RESEARCH QUALITY ASSURANCE CERTIFICATE HOLDERS BUSINESS MANAGERS OF
TQM APPROACH AND BUSINESS PERFORMANCE PERSPECTIVE CONTRIBUTION; AN
APPLICATION IN METAL INDUSTRY

(M. Sc. Thesis)

Hamid ZEINALPOUR

GAZİ UNIVERSITY
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES

April 2016

ABSTRACT

This Research aims at “how the organization should demonstrate a performance in the future” has revealed rapidly changing business conditions, Total Quality Management (TQM) moreover we would like to acknowledge that so many firms seeking new form of government. Expectations and requirements for the future, the institutions have begun to determine the performance and the performance of the management approach also entered into a process of changing outfit affording to the classical performance management. This outfit has emerged dramatically change the total quality management. Total quality management, performance management and performance measurement and evaluation has provided quite naturally adapt to this change. Based on a comprehensive literature review, carried out this study the basic aim of the Ankara on the Lumberjacks that the industrial site and operating in the metal sector quality assurance document with business managers, TQM approach to the perspectives, analyzing the situation affecting the business performance. A total of seven principles for TQM as a result of intensive literature to achieve the purpose of the study, such as (Customer Orientation, Continuous Improvement, Leadership, Process Management, Teamwork, Quality Focus and Continuous Education and Learning) and institutions for the performance of the seven variables (Productivity, Quality, Innovation, Satisfaction, Efficiency, Profitability and Confidence). The study identified seven dimensions of Total Quality Management, developed seven hypothesis to demonstrate its contribution to business performance. In addition, the perception of managers with TQM perceptions of gender, age, graduation status, to test whether there is a difference between task and Severance improved five, and hypotheses have been analyzed in the study with a total of twelve hypotheses. The implications for managers primarily cater to involve and engage with As the audience in the study, in which Ankara loggers industrial sites and managers of companies operating in the metal industry in more than 50 it was estimated to be selected and based on information received from the industry. In this study, 300 people identified as samples and questionnaires were delivered to the administrator directly or indirectly. Academicians and enthusiastic researchers may take up research in this specific amalgamation of Data collected from business analyzes were performed using SPSS 20 software. Regression analysis, independent sample t-test and ANOVA analysis was performed in reliability Analysis study.

Science Code	:	1143 1.070
Key Words	:	Total Quality Management, Corporate Performance, International Organization for Standardization
Page Number	:	139
Supervisor	:	Assist. Prof. Dr. Emine Mesiha SAAT ERSOY

TEŞEKKÜR

Çalışmalarım boyunca değerli yardım ve katkılarıyla beni yönlendiren, kıymetli tecrübelerinden faydalandığım danışman hocamYrd. Doç. Dr. Emine Mesiha SAAT ERSOY'a ayrıca manevi destekleriyle beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan çok değerli hocalarıma, aileme ve arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.



İÇİNDEKİLER	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELER LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
SİMGELER VE KISALTMALAR	xiii
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1.1. KALİTE KAVRAMI	3
1.2. KALİTE YÖNETİMİ	4
1.3. KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞININ GELİŞİMİ	6
1.3.1. Muayene	7
1.3.2. İstatistiksel Kalite Kontrol	9
1.3.3. Kalite Güvencesi	10
1.3.4. Toplam Kalite Yönetimi	14
1.4. KALİTENİN BOYUTLARI	15
1.5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TANIMLANMASI	17
1.6. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞININ GELİŞİMİ	19
1.7. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ FELSEFESİ	21
1.8. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN AMAÇLARI	23
1.9. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN FAYDALARI	25
1.10. TKY İLE KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞININ KARŞILAŞTIRILMASI	26
1.11. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL İLKELERİ	28
1.11.1. Müşteri Odaklılık	28
1.11.2. Sürekli İyileştirme	28
1.11.3. Liderlik	30
1.11.4. Süreç Yönetimi	31
1.11.5. Tam Katılım ve Takım Çalışması	31

1.11.6. Kaliteye Odaklanma	32
1.11.7. Sürekli Eğitim ve Öğrenme	33
1.12. TKY'NİN UYGULAMA AŞAMALARI	34
1.12.1. Üst Yönetim Desteği	34
1.12.2. Çalışanların Önerileri	34
1.12.3. Bilgi Kullanımı	35
1.12.4. Tedarikçilerle İlişkiler	35
1.12.5. Sürekli İyileştirme	35
1.12.6. Müşteri Odaklılık	36
1.12.7. Güven	37
1.13. İSO 9000 KALİTE GÜVENCE SİSTEMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ	37
1.14. İSO 9000 NEDİR	39
1.15. İSO 9000 SERİSİ STANDARTLARI	40
1.16. İSO 9000 STANDARTLARININ 2000 YILI REVİZYONUNUN KAPSAMI	42

2. BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİMİ VETOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİ

2.1. PERFORMANS KAVRAMI	45
2.2. PERFORMANSIN KAPSAMI	47
2.3. PERFORMANSIN ÖZELLİKLERİ	48
2.3.1. Bireysel Performans	48
2.3.2. Örgütsel Performans	49
2.4. ÖRGÜTSEL PERFORMANS	50
2.5. ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN KAPSAMI	50
2.6. ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN KRİTERLERİ	51
2.6.1. Verimlilik	51
2.6.2. Kalite	52
2.6.3. Yenilik	52
2.6.4. Memnuniyet	53
2.6.5. Etkinlik	54
2.6.6. Karlılık	55
2.6.7. Güven	56
2.7. ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN YÖNETİMİ	56

2.8. ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN ÖLÇÜMÜ	58
2.8.1. Performans Ölçüm Yaklaşımları	59
2.8.1.1. Tek boyutlu ölçüm yaklaşımları	60
2.8.1.2. Çok boyutlu ölçüm yaklaşımları	62
2.8.2. Performans Ölçme Sistemleri	63
2.8.3. Performans Ölçüm Düzeyleri	67
2.9. ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN DEĞERLENDİRİLMESİ	71
2.9.1. Performans Değerlendirme Sistemleri	72
2.9.1.1. Klasik değerlendirme sistemleri	72
2.9.1.2. Çağdaş değerlendirme sistemleri	76
2.9.2. Performans Değerlendirme Sisteminin Kullanım Alanları	79
2.9.3. Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları	80
2.9.4. Performans Değerlendirme Süreci	81
2.10. TKY'DE PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	84
2.11. TKY AÇISINDAN PERFORMANS ÖLÇME SİSTEMİNİN ÖZELLİKLERİ	85
2.12. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN İLİŞKİSİ	88

3. BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ALGISININ İŞLETME PERFORMANSINA KATKISI: METAL SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	91
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	91
3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ	93
3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	94
3.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	95
3.4.2. Veri Toplam Yöntemi ve Uygulanması	96
3.4.3. Analiz Yöntemi	98
3.5. ARAŞTIRMA BULGULARI	98
3.5.1. Güvenilirlik Analizi	98
3.5.2. Örneklem Grubuna Ait Tanımlayıcı Bilgiler	99
3.5.3. Araştırma Hipotezlerinin Analizi	100
3.5.3.1. Çalışmanın 1. Hipotezi	100

3.5.3.2. Çalışmanın 2. Hipotezi	101
3.5.3.3. Çalışmanın 3. Hipotezi	103
3.5.3.4. Çalışmanın 4. Hipotezi	104
3.5.3.5. Çalışmanın 5. Hipotezi	105
3.5.3.6. Çalışmanın 6. Hipotezi	106
3.5.3.7. Çalışmanın 7. Hipotezi	107
3.5.3.8. Çalışmanın 8. Hipotezi	108
3.5.3.9. Çalışmanın 9. Hipotezi	109
3.5.3.10. Çalışmanın 10. Hipotezi.....	110
3.5.3.11. Çalışmanın 11. Hipotezi.....	111
3.5.3.12. Çalışmanın 12. Hipotezi.....	112
SONUÇ VE ÖNERİLER	115
KAYNAKÇA	123
EKLER	135
ÖZGEÇMİŞ	139

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 1.1. Kalite güvenliği standartları	12
Çizelge 1.2. Geleneksel yönetim anlayışı ile TKY anlayışının karşılaştırılması	27
Çizelge 1.3. İSO 9000 standartlarının içeriği	38
Çizelge 1.4. İSO 9004-2 hizmet birimleri kalite sistemi kapsamı	41
Çizelge 1.5. İSO'nun (uluslararası standartlar organizasyonu) tanımına göre İSO 9000 serisi	42
Çizelge 2.1. Performans ölçüm sisteminin oluşturması	65
Çizelge 2.2. Performans ölçüm düzeyleri	67
Çizelge 2.3. Grafik değerlendirme tablosu	73
Çizelge 2.4. Çalışanların performansını normal dağılım göre değerlendirmesi	74
Çizelge 2.5. Derecelendirme sistemleri örneği	74
Çizelge 2.6. Kontrol listesi formu örneği	75
Çizelge 2.7. 360 derece geri-besleme modeli	78
Çizelge 3.1. TKY ve işletme performansı değişkenleri ile ilgili anket soruları	96
Çizelge 3.2. Ölçeğin güvenilirlik analizi	99
Çizelge 3.3. Yöneticilerin demografik özelliklerine dair frekans analizi	99
Çizelge 3.4. Müşteri odaklılık ilkesi ile işletme performansı arasındaki regresyon analizi	101
Çizelge 3.5. Sürekli iyileştirme ilkesi ile işletme performansı arasındaki regresyon analizi	102
Çizelge 3.6. Liderlik ilkesi ile işletme performansı arasındaki regresyon analizi	103
Çizelge 3.7. Süreç yönetimi ilkesi ile işletme performansı arasındaki regresyon analizi	104
Çizelge 3.8. Tam katılım ve takım çalışması ilkesi ile işletme performansı arasındaki regresyon analizi	105
Çizelge 3.9. Kaliteye odaklanma ilkesi ile işletme performansı arasındaki regresyon analizi	106
Çizelge 3.10. Sürekli eğitim ve öğrenme ilkesi ile işletme performansı arasındaki regresyon analizi	107
Çizelge 3.11. Bağımsız örneklem t-test sonuçları	108
Çizelge 3.12. Yöneticilerin TKY algısı ve yaşları için ANOVA analizi sonuçları	109

Çizelge 3.13. Yöneticilerin TKY algısı ve mezuniyet durumları için ANOVA analizi sonuçları	110
Çizelge 3.14. Yöneticilerin TKY algısı ve görevleri için ANOVA analizi sonuçları	111
Çizelge 3.15. Yöneticilerin TKY algısı ve kıdemleri için ANOVA analizi sonuçları	112



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1.1. Kalite güvenlik sistemi belgelendirilmesinin aşamaları	13
Şekil 2.1. Ürün yenilik matrisi	53
Şekil 2.2. Performans yönetimi: planlama, geliştirme, gözden geçirme	57
Şekil 2.3. Performans ölçüm sistemi	64
Şekil 2.4. Performans ölçüm düzeyleri	70
Şekil 2.5. 360 derece performans değerlendirme sistemi	77
Şekil 3.1. Araştırmanın modeli	93



SİMGELER VE KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış bazı simgeler ve kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Simgeler	Açıklama
TK	Toplam Kalite
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
ANOVA	Analiz of Varyans
İSO	International Organization for Standardization
CSA	Canadian Standards Association
EN	European Norms
AQAP	Allied Quality Assurance Publication
TC	Technical Committees
TÜSAİD	Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
BBİ	Bilgisayarla Bütünleşmiş İmalat
EÜS	Esnek Üretim Sistemleri
JIT	Tam Zamanında Üretim
OPT	Optimize Olmuş Üretim Teknolojisi
EKD	Ekonomik Katma Değer
SPSS	Statistical Package for Social Sciences

GİRİŞ

Küreselleşme olgusunun ortaya çıkmasıyla birlikte artan rekabet ortamında işletmelerin başarısı kalite, fiyat ve hız gibi faktörlere bağlı olmaktadır. Bu imhacı rekabet ortamında; müşterilerine kaliteli, düşük maliyetli ürün ve hizmetleri en hızlı biçimde, yeterince çeşitlilikte sunabilen işletmeler avantajlı duruma gelmektedir. Söz konusu ortamda faaliyette bulunmanın yolu Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesidir.

TKY günümüzde sadece iş yaşamında uygulanan bir anlayış olmanın ötesine geçmiş ve yaşamımıza giren bir felsefe olarak varlığını hissettirmeye başlamıştır. Dünyadaki uygulamaları ülkemize kıyasla çok önceden başlamış olmakla beraber işletmelerimizdeki uygulamaların başarılı olması umut verici gelişmelerdir.

Toplam kalite yönetiminin başarısı, örgütsel etkinlik ve verimliliğin sadece yapı, süreç ve teknolojik yeniliklerle değil, üst yönetimden başlamak üzere tüm çalışanlardan, başka bir ifadeyle insan unsurundan en verimli şekilde yararlanmanın yollarını saptamaya çalışmak, kalite odaklı örgüt kültürü oluşturmak ve örgüte takım ruhu kazandırmakla sağlanabilir. Bu bağlamda çalışanların tatmin edilmesi, işletme başarısı için son derece önemli olmaktadır.

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri piyasada tutunabilmeleri, rekabet edebilirlik seviyelerine bağlıdır. Bir ürünün tasarımından müşteriye sunumuna kadar ki tüm süreçlerde başarının sağlanması işletmenin rekabet gücünü önemli ölçüde etkileyecektir. Artık pazarda müşteri belirleyici rol üstlenmiştir ve ona hitap ederek onun güvenini kazanmak gerekmektedir. Bu yönüyle insanı merkez almış, günümüzün en etkin yönetim yaklaşımı olan “Toplam Kalite Yönetimi” ilkelerini benimsemek yüksek bir “Örgütsel Performans” yakalamak ve bunu muhafaza etmek için en etkili yoldur. Bu bağlamda, toplam kalite yönetimi ile örgütsel performans arasında sıkı bir bağ olduğu düşüncesinden hareketle bu tezin konusu belirlenmiştir.

Bütün bunlar dikkate alındığında, bu tez çalışmasının amacı Ankara ilinde Keresteciler sanayi sitesinde olan ve metal sektöründe faaliyet gösteren kalite güvence belgesi sahip işletme yöneticilerinin, TKY yaklaşımına bakış açılarının, işletme performansını etkileme durumunu analiz etmektir. Bu amaca ulaşmak üzere Toplam Kalite Yönetimi için yedi boyut belirlenmiş ve bu boyutlara ilişkin

yedi hipotez geliştirilmiştir. Çalışmada belirlenen Toplam Kalite Yönetimi'nin yedi boyutunun, İşletme Performansına katkısını göstermeye çalışılmıştır. Çalışmada ayrıca yöneticilerinin TKY algıları ile bu algıların Cinsiyet, Yaş, Mezuniyet Durumu, Görev ve Kıdem arasında bir farklılığın olup olmadığı ispatlanmaya çalışılmıştır. Bu amaca ulaşmak için beş hipotez daha geliştirilmiştir. Çalışmada örneklem olarak 300 yöneticiye anket formu doğrudan ya da dolaylı olarak ulaştırılmıştır. İşletmelerden toplanan veriler SPSS 20 programına uygulanmış olup, Güvenilirlik Analizi, Regresyon Analizi, Bağımsız Örneklem t-test Analizi ve ANOVA Analizi yapılmıştır.

Bu tez çalışması toplam üç bölümden oluşmaktadır

Çalışmanın amacına uygun olarak, çalışmanın ilk bölümünde kalitenin kavramı, kalite yönetimi, kalite yönetimi anlayışının gelişimi, kalitenin boyutları, toplam kalite yönetimi, toplam kalite yönetiminin temel ilkeleri, toplam kalite yönetiminin uygulama aşamaları, ISO 9000 nedir ve ISO 9000 serisi standartları gibi konulara yer verilmiştir.

İkinci bölümde performans kavramı ve özellikleri, örgütsel performans, örgütsel performansın kapsamı ve kriterleri, örgütsel performansın yönetimi, örgütsel performansın ölçümü, örgütsel performansın değerlendirilmesi, TKY' de performans ölçme ve değerlendirme, TKY açısından performans ölçme sisteminin özellikleri ve son olarak toplam kalite yönetimi ile örgütsel performansın ilişkisi ile ilgili kapsamlı bir literatür çalışması yapılmıştır.

Çalışmanın son bölümü olan uygulama bölümünde ise, araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın kapsamı, araştırmanın modeli ve hipotezleri, araştırmanın yöntemi, araştırma bulguları, araştırma hipotezlerinin analizi ve son olarak sonuç ve öneriler kısmına yer verilmiştir.

1. BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1.1. KALİTE KAVRAMI

Küreselleşmişdünyada ve rekabetçi bir ortamda bir malın kendine piyasa bulabilmesi için, artık ürünlerin kaliteli ve güvenli olmasına bağlıdır. Çünkü teknik ve bilimsel ilerleme, sanayilerin gelişmeleri, endüstri ürünlerin devreye geçmesinde güvenilirlik ve kalite çok degree sahip olmuştur (Mahiroğlu, 1983: 3).

Kalite konusu ile ilgili günümüze kadar birçok araştırmalar yapılmıştır. Kavram üzerine bir görüş birliği oluşturulamamış, daha ziyade çeşitli kalite tanımlarının ortaya çıktığı görülmüştür. 21. yy.ın bakış açısı, kavramlarda da bir takım değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Kalite, sistemlerin ve insanların hata yapmaması ve mükemmele ulaşma isteğinden dolayı gündeme gelmiş. Latince anlamı ne olan “Qualis” kelimesinden çıkarılmış ve “Qualitas” kelimesiyle tanımlanmış (Şimşek, 2007: 5).

Globalleşen dünyada aşırı rekabet,artık işletmeler üretip satma kültürünün yerine satışını yapa bildiği ürünlerin üretimine başlamışlardır. Satışı yapıla bilecek hizmet veya ürünlerin ne olduğu belirlenmesi için kalitenin müşteri tarafından düşünüldüğü anlayışının benimsenmesi gerekir (Cafoğlu, 1996: 12).

İşletmelerin ürünlerinin piyasada kaliteli bulunduğu zaman, kurumun itibarına ve ekonomik ilerlemesini fazla derecede etki sağlamaktadır. Tek başına kaliteli olmak kalitenin var olduğu anlamına gelmez. Kalitenin olması, tüketici ihtiyacını karşılama veya işletmenin müşteriye sağlayabileceği imkanlaraveya standartlara uymak, anlamını ifade eder. Bunun için işletme sahipleri ve müşteriler kalite özelliklerini anlayın ve onunla ilgili işbirliği yapmalıdırlar(Stephens, 1979: 12).

Kalite, ilerleme aşamasında değişik modellerde açıklanmış ve ifade edilmiştir. Rekabet etme becerilere sahip olmak, kurallara uygun hizmet veya ürün imal etme ve kaliteli olma hususunu devam ettirme kalite olarak sunulmuştur, kalite işletmelerin görüşüne göre, tüketicinin isteklerini ve beklentilerini sürekli karşılayacak şekilde hizmet ve ürün sunabilme yeteneği olarak söylenmektedir (Şimşek, 2007: 7).

Kalite; bir hizmetin veya ürünün hedeflere uygun olmasıdır. Bir başka anlamda hizmet veya ürünlerin müşteri isteklerini karşılamasıdır.

TSE Standartlarında ise kalite şöyle tanımlanmaktadır: Kalite; bir hizmet veya ürünün olabilecek veya belirlenen ihtiyaçları karşılama özelliklerinin toplamıdır.

Her ne kadar birçok yönüyle kullanılmışsa da kaliteye yılların vermiş olduğu bir çalışma ve arabuluculuktan sonar dünya çapında standart bir tanımlama getirilmiştir. Buna göre kalite şu şekilde tanımlandı: “Kalite; ürün veya hizmetin, belirlenen veya vurgulanan ihtiyaçların tatmin edici gücünü gösteren nitelik ve özelliklerin toplamıdır” (Kıngır, 2006: 21-22).

Kalite istenen özelliklere uygunluktur. Bu ifade iki unsurdan oluşur; istenilen özellikler ve bu özelliklere uygunluk. Bir hizmet ve ürünün beklenen detayları taşıması onun nasıl tasarlanmağıyla ilgilidir. Uygunluk kalitesi ise tüketiciye sunulan mal veya hizmetin tasarlandığı özelliklere uyum olmasıdır (Kıngır, 2006: 22).

1.2. KALİTE YÖNETİMİ

Sanayi devriminden sonra teknolojinin artmasıyla imalat şekli de atölye tipi üretimden fabrikaya ve kitle üretime geçiş yapmıştır. Sanayi devrimi ile beraber eski değerini kaybeden kalfalar ve ustalar yeni dönemde vasıflı işgören olarak tanımlanmışlardır. Üren talebi fazla olan yerlerde işletmeler bu imkândan yararlanmak için fazla üretilip fazla kar etmeye çalışırlar ve bunu durumu karşılamak için de vasıfsız işçiler istihdam etmeye başlıyorlar bu durum sonucu kalitenin gerilemesine sebep olur. Bu elemanları genellikle tarımlarda çalışan işçiler oluşturur ve fabrikalarda vasıfsız olarak çalışıyorlar bu nedenle kalite ve verimliliğin azalmasına yol açır ve buda işletme için problem oluşturur (Yağar, 2007: 5).

Tüm yönetim fonksiyonlarının kalite politikasıyla tespit edilerek amaçların ve sorumlulukların; kalite planlama, kalite kontrol, kalite güvence, kalite geliştirme ve kalite sistemi içinde belirlenmesidir (Miyauchi, 1999: 13-14).

Klasik anlayışta işletmenin sahibi müşteriler, çalışanlar, satıcılar olmayıp sermaye sahipleridir. Fakat TKY açısından müşteriler, çalışanlar ve satıcılar arasında

birleşme söz konusudur. Nedeni ise işletmenin asıl varlığının sermaye değil, insan kaynağı olmasıdır. İnsan kaynağı müşteri memnuniyeti için mal ve hizmet üretmektir (Kutlu, 2010: 5).

Kalite Latince “Qualitas” asıllı bir terimden gelmiş olup, Fransızcaya “Qualite” olarak tanımlanmış ve Fransızcadan Türkçeye çevirisinde aynen Fransızca okunuşu gibi kalite olarak geçmiştir. Kalitenin sözcükte anlamı niteliktir ve niteliğinde sözlük anlamı ise varlıklar içinde var olan ve niceliksel olmayan ayrımları olarak söylenmiştir (Doğan, 2002: 15-16).

Avrupa kalite kontrol Birliği kaliteni şöyle açıklamış; bir hizmet veya ürünün belirlenen bir ihtiyacı karşılayabilmesi için yeterliliklerini ortaya koyan özelliklerin bütünüdür. Bu özellikler, dayanıklılık, görünüş, fiziksel, boyut ve ömür özellikler, güvenilirliktir (Ercan, 1987: 7).

Kalite Deming’in ifade ettiği gibi organizasyonlardaki çalışmaları ve yönetimi yeni bir yola iterek sonu belli olmayan bir yarış olan ‘üçüncü senayi devrimi’ olarak tanımlanabilir (Schmidt, 1992: 3).

Müşteri kaliteyi ihtiyaçlarının karşılanması olarak algılar. Müşterilerin ihtiyaç ve ödemelerine uygunluktur. Uygunluktankasıt hatasızlık ve müşteriye özel olmasıdır. Diğer bir deyişle şartlara uygun olmasıdır. Kalite bu boyutta müşteri ihtiyaçlarının doğru karşılanmasıdır. Diğer bir ifade ile müşterinin ürün anlayışı içinde dosyalanır ve şöyle tanımlanabilir: müşterilerin ihtiyaçlarını, beklentilerini, tercihlerini mantıklı bir biçimde ele alarak ve onları beklentilerini en iyi seviyede ve onlara uygun bir şekilde cevap vermektir (Top, 2009: 10).

Kalitenin kaynaklarını verimli ve etkin kullanımını sağlayan hizmet ve ürünlere kullanım ve tasarım uygunluğunu sağlayan, müşterilerin ihtiyaçlarına ve isteklerine en iyi şekilde değer vermek ve toplum içinde sosyal sorumluluk anlayışını yaygın bir yönetsel performans boyutu olarak da söylenmektedir (Bolat, 2000: 125).

Kalite tanımında, tanım yapılırken genellikle esas alınan temel prensiplerden önemli olanları şunlardır (Collinson, 1998: 7-8):

- **Kontrol listesi prensibi:** Bu prensipler birden on ikiye kadar uzanan bir özellikler setidir. Sıfır hata, işgücü gelişimi gibi kontrol edilip ölçülebilir kalite özelliklerini kapsar.

- **Yönetim prensipleri:** Bu prensipler kalite yönetim gurularının yönetim anlayışlarını esas alan prensiplerdir.
- **Analitik prensipler:** Kalitenin organizasyonun farklı birim ve yönleriyle yaratılması prensiplerine dayandırılır.

1.3. KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞININ GELİŞİMİ

Kalitenin başlangıç noktası kayıtlara göre M.Ö. 2150 yılından itibaren başlamıştır. Hammurabi yasalarının 229'uncu maddesi kaliteyle ilgili olarak tarihte şu hususlara yer vererek şu kayıtları düşmüştür: “Eğer bir evi yapılırsa ve o evin yeterli özellikleri olmazsa ve ev içinde oturan kişiler üzerine yıkılırsa ve içindeki insanların ölmesine neden olursa kötü yapımdan dolayı (kalitesizlikten) o ustanın başı uçurulur” gibi yaptırımsal ifadelerle rastlanmaktadır (Bolat, 2000: 4).

Çağdaş kalite kontrol veya şimdiki isimle istatistiksel kalite kontrol ise 1930 yılında Bell Telefon firmasında görev yapan istatistikçi W. A. Shewhart'ın kontrol listeleri firmalara girmeye başlamıştır. Bu firma yapılan işlerin iyi yapılması için ve ürünlerin hatalarını azaltılması için ve onların gidermesi için kalite kontrol bölümünü oluşturmuştur (Oymak, 2009: 15).

Kalite konusunda Shewhart tarafından başlatılan çalışmaları, Joseph Juran ve Edward Demingin çalışmalarında izlediler. Günümüzde bu kişiler kalite kontrol babası olarak tanınmaktadırlar (Oymak, 2009: 16).

Endüstri devriminden sonra işletmelerin büyümesinden dolayı, Taylor modeli gelişmesi (Ertuğrul, 2006) ve makineleşmeyle beraber bir takım kontroller ve spesifikasyonlar geliştirilip analiz bölümleri kurulmuştur. Ayrıca kalite kontrol birimleri oluşturulmaya başlanmıştır ve bu birimler bütün sorumluluğu üstlenmiştir. Bitmiş ürünlerin hatalılarını ayırarak, yani kaliteli kalitesiz ayırmayla kontrollerini uygulanmıştır (Şimşek, 2007: 16).

1. Dünya Savaşı sırasında, üretim sistemlerinin daha karmaşık bir hale gelmesi ve her ustabaşının kontrolünde çok sayıda işçi bulunması nedeniyle kontrol yapmak daha zor hale gelmiştir. Bu nedenle, fabrika içinde kalite kontrolü yapacak muayene birimleri oluşturulmuştur. II. Dünya Savaşı'nın başlamasıyla birlikte, kalite teknolojisinde değişiklikler yapılması ihtiyacı hissedilmiştir. Kalite kontrolün yetersiz kalması nedeniyle, bazı alet ve silahlarda meydana gelen arızalar ve

yetersizlikler sonucunda birçok kişi ölmüş, sakat kalmış ve hatta bazı savaşlar kaybedilmiştir. Buna karşı %100 muayene yerini istatistiksel muayeneye bırakmıştır. Bu konuda ilk W. Shewhart'ın olasılık kuralını ileri sürmesine ve örnekleme ile kontrol diyagramları gibi yeni yöntemler geliştirilmesine rağmen, istatistiksel kalite kontrolün yaygın olarak kullanılması uzun zaman almıştır. Aynı yıllarda H.R.Dodge ve H.G.Roming, numune alma ile kontrol işlemi üzerinde çalışmalar yaparak numune alma tablolarını hazırlamıştır (Ertuğrul, 2006: 26-27).

2. Dünya Savaşından sonra asıl ilerleme Japonya'da olmuştur. İstatistiksel kalite kontrol anlayışı ilk önce Deming ve daha sonra Juran tarafından geliştirip ve sunulmuştur. Japonların üst düzey yöneticileri, sekiz hafta da Amerikan Yönetim Seminerleri'ne katılmışlar. Sonra Japonlar kendi seminerlerini vermeye başlamışlar. Eğitmiş yöneticiler endüstride, artık işçiler ve usta başlardakalite konusunda bir işler yapma zamanının geldiği ortaya çıkmıştır ve kalite kontrol çemberleri oluşmaya başlamıştır. 1970'li yıllarla birlikte Japonya'da bir kalite evrimi başlamış, Toplam Kalite Kontrol teorisi ve Kalite Güvencesi sistemi geliştirilmiştir. Daha az kaynak kullanarak verimliliği ve kaliteyi geliştirmenin gerekliliği ile birlikte kalite arayışı 1980'li yıllarda Toplam Kalite Yönetimi olarak, her firmanın kendi iç dinamiğine göre değişen ve işletmenin tüm fonksiyon ve organizasyonunu içine alan sistemin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır (Halis, 2004: 70). Kalitenin gelişimi aşağıda dört aşamada incelenmektedir.

1.3.1. Muayene

Kalite kontrol yüzlerce yıldır uygulanan geleneksel bir faaliyettir. Kalite yönetimindeki gelişmelerden birisi de muayene ve kontrol aracılığı ile toplanan bilginin kullanılmasıdır. Bu gelişme istatistiksel yöntemlerin de kullanılması ile süreç kontrolüne geçişi sağlamıştır. Süreç kontrolü daha dar anlamda muayeneden daha proaktif faaliyet olup kalitenin gelişmesinde itici bir rol oynamıştır. Taylor'un çalışmalarında yönetim kavramı bilimsel esas unsurlar üzerinde oturması gerektiğini göstermiştir. Taylor'a göre bir şey insanları etkileye bilir ve oda maddi durumlarıdır. Taylor'un amacı maksimuma ulaştırmasıdır (Top, 2009: 19).

Müşteri ilişkilerini en ekonomik düzeyde karşılamak amacı ile en uygun şekilde işletmenin işletme içi ve dışı organizasyonları yoluyla çeşitli bilimlerin; kaliteni oluşturulma, besleme, yaşatma ve geliştirilmesi yolundaki çalışmalarını birleştirip oyumlandırıran sistem kalite kontrolü olarak tanımlanabilir. Bir başka şekilde kalite kontrol müşteriye her zaman memnun en kullanışlı en ekonomik ve en uygun bir ürün tasarlamak geliştirmek, üretmek ve bakımını yaptırmaktır (Ishikawa, 1997: 46).

Kalite anlayışının bir firmada veya bir kuruluştaki yerleşebilmesi açısından kalite bir firmaya elde edilebilir bir hedef olmalıdır ve ona ulaşmaya çalışması ve bu süreçleri geçerken de iyi bir kalite kontrol sisteminin kurulmasına gereksinim vardır. Bu noktada dikkate alınması gereken bir hususta kalite kontrolünün üretim sonrası hatalı ve kusurlu ürünleri ortaya çıkarması değil ürün öncesinden hataların önlenmesi esas alan kalite güvenliğine yönelik olmalıdır. Bu açıdan kalite kontrol tüm çalışanlar için demokratik bir iş sürecidir (Mizuno, 1992: 62).

Kalite yönetiminin temel erinden biri muayenedir. Muayene, çağdaş kalite yönetimi yaklaşımının biçimlenmesinde oldukça etkili olmuştur. Muayene aslında bir mal veya hizmetin bir ya da fazla özelliğinin hesaplanması, incelenmesi, test edilmesi, ölçülmesi ve bunların uygunluğunun belirlenmiş evsaf ile karşılaştırılması yoluyla araştırması şeklinde faaliyetleri içine alır (Top, 2009: 20).

Kalite kontrol süreci bu dönemde üretim performansı ile ilgili plan ve üründen istenilen özellikleri, yanlışlıklarının incelenmesi, olması gereken özelliklerinin gösterilmesi, var olan yanlışlıkları ortadan kaldırılması veya etkilerinin azalmasını yol açan onarıcı modeller, kuralların iyileştirilmesini ve kurallar arası irtibat oluşturmalarını sağlamaktır (Kovancı, 2003: 5).

Kalite kontrol uzmanlığının her geçen gün gelişmektedir ve bu günde yanlışlıkların incelenmesi ve malzeme alındığı firmaların değerlendirilmesi çalışılır, ve hataların düzeltilmesine modeller sunulur, tasarlanmasına, imalatına, göndermesine ve satış sonrası bir kalite kontrol anlayışı ve bunlarla ilgili bir profesyonel bir sistem oluşturmaya başlamıştır (Peşkircioğlu, 1997: 4).

1.3.2. İstatistiksel Kalite Kontrol

Hawthorne'daki Western Electric Üretim fabrikaları 1924 yılında pek çok ünlü kalite öncüsünün sinyali vermeğe başlamıştı. Bunlar Joseph M.Juran, W.Edward Deming ve Walter A. Shewhart'tır. Shewhart 1924 yılında yeni bir veri toplama ve analiz etme formunu göstermiştir. Bu sunumla ilk adıyla bilinen süreç kontrol şemaları kullanılmaya başlamış ve istatistiksel kalite kontrol çağının başladığının da sinyali verilmiştir. Orijinal kontrol şemaları, bu şemaları inceleyenlere hem tablosal ve hem de zamansal olarak yüzdeler şeklinde grafik formatlarda dökümlerini sağlamıştır. Veri toplamadaki ilerlemeler istatistiksel olarak, hesaplanan limitler içinde gerçekleşen defolu ürünleri tanımlama olanağı vermiştir. Bu durumda işçi ve çalışanlara süreçte bu limitlerin dışına çıktığında dikkat etmeleri gerektiği sinyali vererek, sürece yardım etmeye başlamıştır. Kalite kontrol şemaları kalite kontrol elemanlarının yaptıkları işide değişmiştir (Foloran, 2003: 39).

Matematikçi Shewhart, üretimin her aşamasında problemler ve değişikliklerin ortaya çıkması ve bu problemlerin esas oluşmasının incelenmesi için süreçlerin takibi ve farklılıkları analiz edilmesini olması söylemiştir. Shewhart tarafından önerilen ve kullanmaya başlayan kontrol kartları, seri imalat yapan işletmeler kalitenin ekonomik olarak test etmek için bir yöntem olan istatistiksel kalite kontrol kavramının da temelini oluşturmuştur (Top, 2009: 21).

Her şey değiştirmektedir ve bu değişim kalitede değişimin sınırlarını da etkilemektedir. Kalitede değişimin limitlerinin belirlenebilmesi için ölçülmesi gerekir. Bu ölçümler büyük ölçüde istatistiksel yöntem ve süreçlerle ölçülmektedir. Deming istatistiğin bu bağlamda bilginin transferinde gerçek bir bilim olduğunu ve bu şekilde azami ölçüde çıktıya ulaşabileceğini ifade etmektedir (Kovancı, 2003: 6).

Gözlenen kalite özellikleri genel olarak iki guruba ayrılmaktadır. Birincisi kusurlu veya kusursuz, testten geçen veya geçmeyen, mevcut veya mevcut olmayan gibi nitelikle ilgili özelliklerdir. İkincisi oluşum sıklıkları, ağırlıklar, boyutlar gibi ölçülebilir değişim özelliklerini kapsayan değişim özellikleridir. İstatistiksel kalite kontrolünün kullanılmasında ana amaçlardan birisi ve en önemlisi yüzde yüz muayenelerin ekonomik olmaması ve aşırı maliyete neden olmasıdır. Bu açıdan yaklaştığında istatistiksel kalite kontrolünün yararlarını şöyle sıralamak mümkündür (Kovancı, 2003: 10):

- Kalite seviyesinin artması
- Verimliliğin artması
- Tamir ve firelerin azalması
- Maliyetlerin azalması
- Kontrol kriterlerinin belirlenmesi ve basitleşmesi
- Standartların geliştirilmesi
- Sorunların azalması nedeniyle çalışanlar arasındaki ilişkilerin iyileşmesi

1.3.3. Kalite Güvencesi

Uygun olmayan bir üretim gerçekleşmesinden sonra sorunun belirlenmesi ve çözümü, soruna yol açan temel nedenin ortadan kaldırılmasına yönelik etkin bir yol olmamaktadır. Kalitede kalıcı ve sürekli bir iyileştirme ancak tüm örgütsel çabaların sorunların kaynağında çözümünün planlaması ve kaynağında elenmesi yoluyla sağlanabilir. Bu kavram kalite yönetimindeki gelişmelerin üçüncü aşaması olan kalite güvencesini oluşturmaktadır. Kalite güvencesi bir ürün yada hizmetin, ihtiyaç duyduğu belirlenen kalite gereklerini tam olarak karşılayabilmesi için kalite sistemi içerisinde yapılması gereken tüm planlı ve sistematik faaliyetlerden oluşur (Saat Ersoy ve Ersoy, 2011: 6).

İşletme yönetim sisteminin bir alt departmanı Kalite kontrol, olarak birimdir. Bunun için kalite kontrol sistemi bir mal veya hizmet için sunulur. Firmaların çeşitli ürünleri varsa eğer hepsi için ayrı ayrı kurulur. Kalitenin amacı bütün tüketicilerin ihtiyaçlarına uygun ürün üretmek ve onları memnun etmektir ve müşterilerin ihtiyaçlarının farklı olmasından dolayı çeşitli kalite sistemlerde oluşturmaktır. Müşteri ihtiyaçlarını karşılamak hedefi ile kurulan bu sistem “kalite güvence sistemi” olarak tanımlanmaktadır (Özevren, 1997: 80).

İSO 8402 kalite güvenliği hizmet ya da ürününler için belirlenen özelliklere ulaşmak için gerekli güveni oluşturmak, sistematik ve planlı çalışmaların hepsi olarak tanımlanmıştır. Kalite güvenliği kalitenin sorunların önlenmesi, kalite kontrol ise hataların bulunması ile ilgilidir. Kalite güvenliği, önceden söylenen ürün kalite kurallarını oluşturan ve onların uygulama yollarını, politikalar ve kanunlarını kapsayan bir sistemdir. Kalite güvenliği sistemi, kaliteyi yüksek düzeyde etkileyen dış ve iç unsurları içine alır. Kalite güvence sistemi müşterilerin beklenti ve

isteklerini ve aynı zamanda firma kapasitesini yansıtacak şekilde, toplam kaliteden istenilen amaçları formüle edilmesi ile başlanıyor. Daha sonra kalite spesifikasyonların belirlenmesi yer alır. Bu standartlar mal ve hizmetler ile ilgilidir. Sistem üçüncü aşamada yer alan çalışmalar ise, belirlenen standartlardan olan uzaklaşmaların belirlenmesi ve bu farklılıklara göre standartların yeniden belirlenmesini oluşturmaktadır. Kalite güvencesi sistemlerinde, tüm işlemlerin devamlı kontrol etmesini güvende tutmak ve bütün proseslerde birleşen noktaları bulup ve onlar uygun kontrol şemaları hazırlamak. Bu sistemde makine performansı zaman zaman sürekli ölçülmesini sağlar, kurallar kurulur ve proseslerin iyileştirmesi için gerekli işlemler uygulanır (Kingir, 2006: 8-10).

Kalite güvencesini uygulayabilmek için tüm müşteri istekleri bilinmelidir. Firmalar, müşteri ile devamlı bir ilişki halinde olmalı. Bu durum bütün kalite güvence sisteminin önemli ve olması gereken bir kuralıdır. Bütün işletmeler işe başlamadan önce müşteriden bilgi toplamalıdır bütün işler planlı şekilde ve gerekli talimatlar detaylı bir şekilde sunulmalıdır (Bozkurt ve Odaman, 1995: 9).

Kalite güvencesi bir firmanın bütün proseslerinin birleştirip ve incelenmesini sağlar. Yalnız muayeneyle kalite oluşturulmaz; kalite müşteri beklentilerini tanımlandığı aşamada oluşturulmalıdır. Kalite uygulama çabaları bütün bölümlerde imalat, paketleme, sevkiyat ve satış sonrası proseslerde de devam etmelidir (Kingir, 2006: 10).

Kalite güvence programlarını ilerletirmek isteyen firmalar için kalite güvence standartları yol açmaktadır. İşletmelerde kalite güvence sisteminin kurulmasına yönelik, 1987 senesinde Türk Standartları Enstitüsü kabul edilen uluslararası Standartları ve halen Avrupa Birliği ülkelerinde de uygulanan standartları Türkiye' de uygulanmasına çalışmaktadır. ISO 9000 standartları işletmelerin dış ve iç kalite güvencesi isteklerini yerine getirilmesi hedefi ile kalite yönetimi ve güvencesi modelleri ile bunlara esas kurallar oluşturur. ISO 9000 standartlarının hedefi kurumlarda ve standardize edilmiş kalite yönetimi sistemlerini uygulamak ve işletmelerin ürettiği ürünlerle ilgili be müşteriilerinin isteklerin karşılaya bilmek için uygun kalite sistemi ve uygun standart kurup ve geliştirmelidir (Peşkircioğlu, 1995: 143).

İSO çalışmalarında aktif üyeleri; ABD, Kanada, İngiltere ve Fransa'dır. Üye olan ülkelerde teknik komitelerde temsil edilme hakkına sahipler. Bir bilimsel çalışmanın

uluslararası standart olarak yayınlanması, üye olanların en az %75'inin "kabul" vermesiyle uygulanabilir. Standartlar en az beş yılda bir tekrar incelenmek zorunda. İSO standartlarının üç amacı vardır. Bunlar; standartların genel olarak kabul edilmesi, kurallara ve belgelere uyum sağlanması, ve esnekliktir (Akgül, 1999).

Süreç kontrolü için kalite güvencesinde; muayene ile birlikte satın alma, üretim mühendisliği, üretim, pazarlama bölümlerinin koordineli olarak kalite kontrol faaliyetlerine katılması gerekir diğer bir ifade ile, kalite kontrolünde bütün bölümler ve işgörenler birlikte hareket ederler, ancak sistemin bu elemanının sınırları vardır (Çelikçapa, 1993: 33). Kalite Güvenliği Standartları Çizelge 1.1'de gösterilmiştir.

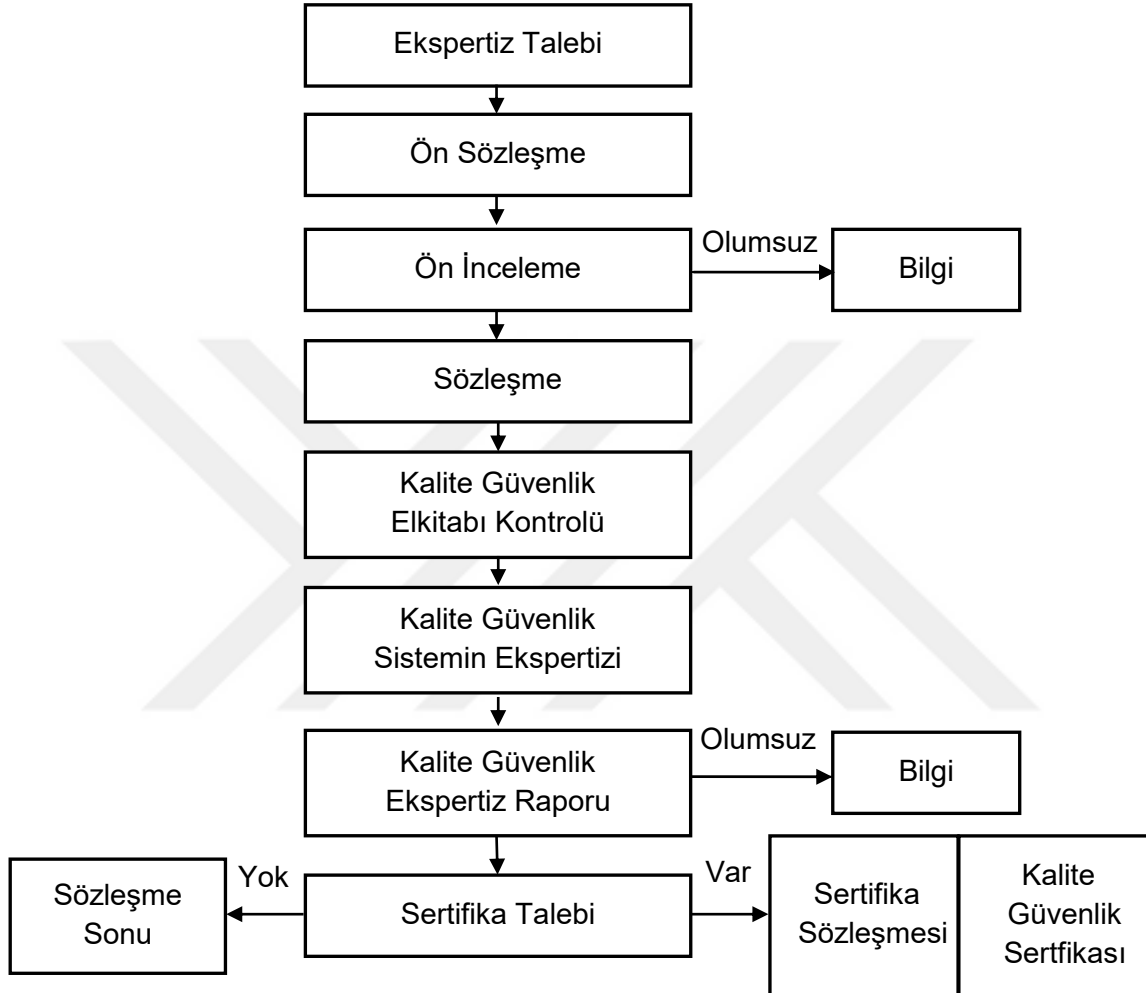
Çizelge 1.1. Kalite güvenliği standartları

- ✓ Yönetim sorumluluğu
- ✓ Kalite sistemi prensipleri
- ✓ Sözleşmenin incelenmesi
- ✓ Tasarım kontrolü
- ✓ Kalite dökümantasyonu
- ✓ Satınalamada kalite
- ✓ Alıcının temin ettiği ürün
- ✓ Malzeme kontrolü ve izlenebilirlik
- ✓ Üretimde kalite kontrolü
- ✓ Son kontrol
- ✓ Test ve deney cihazlarının kontrolü
- ✓ Test ve deney durumu
- ✓ Uygunsuzluk durumu
- ✓ Düzeltici faaliyetler
- ✓ Taşıma, muhafaza, ambalaj, dağıtım
- ✓ Kalite kayıtları
- ✓ Kalite sisteminin kontrolü
- ✓ Eğitim
- ✓ Satış sonrası servis
- ✓ İstatistikî teknikler

Kaynak: Güven, S. (1990). Kalite Güvenliği Sistemlerinin Belgelendirmesi. Endüstri Mühendisliği. 2(10), 18-24.

Kalite güvenliği standartları, birçok ülkede sözleşmelerde yer almakta ve kalite güvenliği el kitabı şeklinde dönüşmektedir. El kitabında yazılı önemlerin uygulama

etkinliği alıcı tarafından ve alıcını görevlendireceği tarafsız bir kuruluşca bir kalite ekspertiz ile yeniden denetlenmektedir (Çelikçapa, 1993: 35). Şekil 1.1’de kalite güvenliği sistemlerinin belgelendirme aşamaları yer almaktadır:



Şekil1.1. Kalite güvenliği sistemi belgelendirilmesinin aşamaları (Çelikçapa, 1993: 34)

Standartlarca belirlenen şartlar el kitabında sağılanlığı takdirde, kalite ekspertizini gerçekleştirecek uzmanlar belirlenir. Hazırlanmış olan soru listeleri kullanılarak kalite güvenliği dokümanlarında sınırlanan işlemlerin etkin bir biçimde uygulanıp uygulanmadığı denetlenir. Sonunda kalite ekspertiz raporu hazırlanarak, işletmeden talep gelirse bir kalite sistemi belgesi verilir (Çelikçapa, 1993: 35).

1.3.4. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi, günümüz rekabet koşullarında, işletmelerin varlıklarını sürdürmelerini sağlayacak bir yönetim modeli olarak geliştirilmiştir. Kalite, en kısa şekilde müşteri tatmini olarak tanımlanmaktadır. Kalite Yönetimi ise firmanın, kaliteye ilişkin müşteri beklentilerini karşılayan bir yönetim sürecidir (Berry, 1991: 2).

TKY, kalite modeli, işletmelerde bütün personele öğreten ve onların bu sistemden sorumu olmalarına Kabul ettirmiştir. TKY, iyi ürünü ilk defa üretilmesine ve onu devam etmeyi amaçlayan firmayı bir bütün olmaya yönlendiren ve esneklik sağlamak ve piyasada rekabet etme gücünü arttırmayı hedefleyen bir sistemdir (Peker, 1993: 49).

TKY, bir yönetim sistemi, bir düşünce modelidir, iyileştirme ve geliştirmeyi hedef olarak değerlendirir. TKY' de önemli olan faktör bazı maddeler ve kuralları belirlemek ve onları ardı ardına uygulamak değildir, her şeyin önünde giden müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak amacıyla yola çıkmaktır. Bu işi yapmak için firmada kaç kişinin yapması gerekmiyor bütün personelin yapması gerekiyor. TKY düşüncede ve tutumlarda değişiklik sağlayan bir sistemdir. Bunun için kurumlar çalışanlarının hepsini bu düşünce ve davranışlara hazırlamaları gerekiyor (Güngör, 2008: 19).

Kalitenin artırılması için sadece TKY programı kullanmamak gerekiyor. Kalite artırma programlarındaki esas kullanılan sistemler matematiksel ve istatistiksel sistemlerdir ve bunlarla sorunların ortadan kaldırılması için çözüm üretilir. Sadece teknik bölümler değildir psikolojik ve sosyal bölümlerinde dikkate alınması gerekir (Tümer, 1995: 43).

Müşteri memnuniyeti ve kaliteyi öne çıkarmayla beraber TKY verimliliğin arttırmasını da hedeflemektedir. Diğer bir deyişle, TKY'nin hedefi müşterilerin isteklerini ve beklentilerini karşılamak aynı zamanda tüm işlemlerin ve proseslerin iyileştirmesini ve işçilerin katılmasını sağlamasını gerektirir (Güngör, 2008: 20).

TKY'nin önemli hedeflerinden bunları söyleyebiliriz; müşterilerin beklentilerini karşılamak, hizmet veya malların düşük kaliteli olmamasına çalışmak, sorunları ortadan kaldırmak, test ve kontrolün önemini söylemek, işçilerin devamlı ilerlemelerine yönelik işler geliştirmek ve onları korumak, sunulan imkânların iyi

değerlendirilmesi, yüksek maliyet ve yetersizliklere engel olmak (Evans ve Lindsay, 1996: 103).

TKY, verimlilik ve kalite üzerinde çalışan bir sistem değildir. Bütün uygulanan modellerde, personelin davranışlarında, iş ortamında ve işlemlerde, üretilen hizmet veya mallara, buna dayanarak TKY bütün kurum kültüründe devamlı ilerlemek için değişim faktörünü önemli unsur olarak kabul edilen yönetim tarzı, bir felsefedir (Akal, 1995: 85).

TKY tüketici isteklerini her şeyden önemli tutan ve müşterilerin hizmet ve ürünlerden istedikleri özellikleri bütün işlemler ve faaliyetleri onları karşılama amacıyla yönlendirmek. Bu gün rekabet göğün olmasından olayı işletmeler hayatta kala bilmeleri için bu düşünceyi benimsemek ve uygulamaları gerekiyor (Modu vd., 1995: 321).

Toplam Kalite anlayışı, işletmeler tarafından çok iyi anlaşılmalıdır. Eğer bu anlayışın özü çok iyi anlaşılmazsa, işletmeler bu anlayışın kurallarını bire bir uygulamakla bir yarar elde edemezler. Bunun için, her şeyden önce eski alışkanlıklar terk edilmelidir. Bu nedenle, asıl amaç, var olan durumun değiştirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesidir (Özgör, 2008: 13-14).

Crosby'e göre TKY'nin temel prensipleri şunlardır (Crosby, 1988: 35):

- Kalite, organizasyonda belirlenen şartlara uymak demektir. İşletmeler "başlangıçta doğruyu yap" ilkesini işçilere açık bir şekilde söylemelidirler.
- Kaliteye kusurlar ve hataları önlemeye çalışmakla ulaşılabilir.
- Kalite performans standardı "sıfır hatadır".
- Kalite için planlamalarda belirtilen standartlara iyi bir şekilde uyulmalıdır.

1.4. KALİTENİN BOYUTLARI

Uygulamaya çalışan her kalitede aynı olan bazı önemli boyutları vardır. Boyutlar kalitenin değişik ve farkı şekillerde algılanmasına yardım eder. Diğer bir ifadeyle özel boyutlar kalitenin daha iyi kavranmasına yardım eder (Top, 2009: 15).

David A. Garvin kullanıcının ölçütlerini mühendislik tasarımıyla ilişkilendirmek için kullanıcı tarafından algılanan kalite öğelerinin anlaşılması gerektiğini öne

sürmüştür.garvine göre ürün kalitesinin sekiz boyutu yada özelliği şunlardır (Saat Ersoy ve Ersoy, 2011: 14):

Performans: Ürün ve hizmetin temel veya asıl özellikleridir (otomobilde her şeyin uyumlu olması ve iyi çalışması). Bunlar ürün yada hizmetin genellikle ölçülebilir olan esas kullanım özelliklerini ifade etmektedir. Bir konut açısından ele alındığında bu özellikler oda sayısı, evin büyüklüğü, banyo sayısı gibi özelliklerdir.

Estetik: Bu, kullanıcının bir ürüne karşı gösterdiği tepki türünü belirtir. Bu açıdan ürünün görünüş, tattırdığı duygu, tat, koku gibi özelliklerini ifade eder ve bireyin kişisel tercihlerini temsil eder. Örneğin tadılan bir şarabın bir başka şaraptan daha iyi tat vermesi, daha iyi görünmesi ve daha iyi kokması daha yüksek kaliteye sahip olduğunu gösterir.

Özel nitelikler: Asıl özelliklerin dışındaki niteliklerdir (otomobilin ABS fren sistemi, hava yastıkları, iç tasarım, CD). Bu ek özellikler ürünün kullanıcı açısından çekiciliğini arttıran özelliklerdir.

Güvenilirlik: Ürün ve hizmetin performansının sürekli olması (bozulmanın çok ender olması), ürünün belirlenmiş kullanım koşulları altında belirlenmiş bir süre içinde işlevini sürdürme olasılığı ifade eder. Bu özellik ürünün bozulmadan işlevini yerine getirmesine gerek duyan kullanıcılar açısından temel öge durumundadır. Güvenilirlik ürünün belli bir zaman dilimi içinde bozulmaması olarak düşünülebilir. Garvin güvenilirliğin daha çok dayanıklı mallar için geçerli olduğunu belirtmiş olsa da bu, özelliğin hizmetin temel ögesi konumunda olduğuna ilişkin birçok örnek bulunabilir. Örneğin elektrik enerjisinin sık kesilmesi durumunda güvenilirlik konusundaki şikayetler artacaktır.

Dayanıklılık: Ürün ve hizmetin kullanım süresi, yeni ürün fiziksel olarak eskiyene kadar yada ürün yenilenene kadar üründen elde edilecek kullanım miktarıdır (otomobilde kilometre olarak kullanım miktarı, paslanmaya karşı dayanıklılık süresi). Bu özellik ürünün yaşam yada kullanım süresi olarak ele alınabilir.

Uygunluk: Bir ürün yada hizmetin önceden belirlenen tasarım spesifikasyonlarını karşılama derecesi, diğer bir deyişle, ürünün fiziksel ve performans özelliklerinin bu standartları karşılama düzeyidir. Uygunluğa ilişkin Amerikan yaklaşımı spesifikasyonların belli tolerans sınırları içinde karşılanması biçimindedir. Bu yaklaşıma göre, ürünlerin %95'inin tolerans sınırlar içinde olması durumunda

kalitenin yüksek olduğu sonucuna varılmaktadır. Ancak Japonların kaliteye ilişkin olarak geliştirdikleri yaklaşımın etkisiyle, hedeflenen değerden sapma ne kadar büyük olursa, müşteri tatmininin o kadar az olacağı düşüncesi gelişmiştir. Bu durum en iyi ifadesini kaliteye ilişkin olarak Taguchi'nin yaklaşımında bulmuştur. Bir sürecin ürettiği tüm ürünler tolerans sınırları içinde kalsa bile, hedef değerleri karşılayan üretim miktarı daha fazla olan süreç daha iyi olan süreç olarak belirlenmektedir.

Algılanan kalite: kaliteye ilişkin dolaylı değerlendirmeler, diğer bir deyişle ürünün imaj, reklam ve markasından sağlanan sübjektif değerlendirmektedir (örneğin ürünün itibarı). Bu özellik dolaylı ölçümlere dayalı olarak üretim yada hizmetin sahip olduğu kalite özelliğidir.

Satış sonrası hizmet: ürün hızlı ve kolay bir şekilde tamir etme yeteneği, diğer bir deyişle şikayetlerin giderilmesi ve müşteri tatmininin izlenmesidir. Bu hizmet hızının ölçümünde tepki hızı yada ortalama tamir süresi kullanılmaktadır.

1.5. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN TANIMLANMASI

TKY, işletmelerde üretim süreci, tedarik, yönetim, tanıtım, çalışanlar, müşteriler, toplumsal etkiler gibi ekonomik unsurların tümü üzerinde özenle duran ve bütünsel anlayışa sahip çağdaş bir yönetim anlayışıdır (Kuruşcu, 2003: 23).

Toplam Kalite Yönetimi; firmalarda işçilerin, müşterilerin, bayilerin, tedarikçilerin, ortakların, vb. memnuniyetini esas alan, hizmet veya ürünün sürekli iyileştirilmesi, sistemlerin tasarımı ve örgütsel süreç yoluyla beklentiler ve isteklerin üzerinde olmasını hedefleyen bir yönetim felsefesi olarak tanımlanabilir (Wilkinson, 1992: 323).

TKY, bir örgütteki bütün işlerin devamlı iyileştirilmesi ve kurumdaki bütün personelin katılımıyla müşterilere daha iyi bir hizmet vermekle ve personeli memnun etmekle kar elde etmeyi söylenmektedir (Ören, 2002: 12).

TKY'yi kısaca tanımlamak gerekirse;

- Müşteri odaklılık,
- Sürekli ilerleme ve yenilenme fikrine dayanan,
- Katılımı öneren ve Takım çalışması,

- Güven, işçilerle saygılı davranma ve görev dağılımının iyi olmasıdır,
- Sürekli eğitim verme ve öğrenme programları uygulamak.

Toplam Kalite Yönetimini tek tek kelimelere ayırdığımızda her bir kelimenin anlamı aşağıdaki şekilde karşımıza çıkar (Tansel, 2007: 9):

Toplam; bu kavram firma içerisinde bütün işlemler ve faaliyetleri kapsadığını anlatır. Toplam kelimesini en iyi bir şekilde açıklarsak eğer “herkesin katılımıdır”.

Kalite; bu kelime, bir şeyin iyi veya kötü olmasını açıklamaktadır ve o şeyin her yönden iyi ve tam olması ve eksiksiz olduğunu söylemektedir.

Kalitenin klasik tanımı “kurallara ve standartlara Uygun olmaktır”.ama günümüzde bu açıklama tam bir açıklama değildir, kaliteni tam anlatırsak eğer “tüketici isteklerine uymak” anlamına gelmektedir.

Kaliteyle ilgili bir kaç tanım aşağıda verilmiştir;

- Kullanıma ve Hedeflere uymak .
- Bir ürün veya a hizmetin isteklere karşılık verebilmesi ve istenilen özelliklerin tümüne uymasidir.
- Müşteri isteklerine karşılık verme yeteneğine sahip olan ürün veya hizmetlerin imalatının bir işletmede bir araya toplanması.
- Standartlara uymak (P.B.Crosby).
- Kalite, ekonomik bir system ile müşteri isteklerini karşılaya bilecek ürün veya hizmet üretme (Iis-Japon Sanayi Standardları).
- Kalite, en iyi, uygun fiyatlı ve tüketicinin memnun eden bir ürün tasarlamak üretmek ve satış sonrası hizmet verme bir sistemdir (Dr. Kaoru Ishikawa).

Yönetim; günümüzde firmalar kalitenin uygulaması gerektiğini anlamışlar ve kalite yalnız olması yeterli olmadığını bilmektedirler bu nedenle firmalarda tüm çalışanlar tarafından Kabul edilip ve uygulaması gerekiyor. Kalitenin bir bölümünde hata oluşması diğer bölümleri de etkilemektedir. Kalite bir kurumda istekler ve ihtiyaçları incelemek ve onları amaçlara ulaştırması görevine sahiptir ve bunu yapa bilmek için sürekli iyileştirme ve sürekli gelişme duygusunu uygulamak gerekir. Bu uygulamayı sağlamak için yönetim farklı yöntemlerle süreçlerde değişim sağlama yeteneğine sahip olması gerekir ve bu uygulamanın sağlanmasıyla beraber işletmede pozitif sonuçlar elde edilir.

Toplam kalite sistemini kurumlara uygulamak normaldir ve yönetimin alacağı önemli bir karar olup; bu karar kısa dönemli olsa da; uzun zamanlı ve eğitime önem verileceği bir alt yapı gerektirmektedir (Çetin, 2001: 4).

Günümüzde işletmeler üretilen ürünün müşterilerin memnuniyetini sağlamak amacıyla beraber süreçlerin maliyetlerinde inceleyecek bir sistemin olmasına da gerek duymuşlardır. Bu nedenle aşağıdaki söylenenler önemli kazançlar kazandırır (Tansel, 2007: 11):

- Süreçlerin devamlı izlenmesi,
- Gerçekleştirilen işlerin hedeflerin ve proseslerin net olarak anlaşılması,
- İşlemlerin düzenli ve istikrarlı bir modelde gerçekleştirilmesi,
- Hassas prosesleri tanımlanarak bu proseslerde kontrollerin gerçekleştirilmesi,
- Reddedilecek bir malın tekrar üretilmemesi.

TKY' de kalitenin uygulamasında iyi sonuçlara ulaşmak için bütün işletme ele alınmıştır ve işçiler, işlemler, süreçler, yapı, sistemler vb şeylerin yeniden yapılmasını ve görevlerin yeniden dağıtılması gerekmektedir (Kavrakoğlu, 1996: 55).

Hatalar ortaya çıkmadan engellenmesi ve çalışanların motivasyonunu sağlayabilecek bir system olması gerekir ve bu sistemi ancak TKY anlayışıyla bütün kurallar ve uygulamalarıyla beraber işletmelerin başarılı ve tutarlı olmasına yol açmaktadır (Tansel, 2007: 12).

1.6. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞININ GELİŞİMİ

Kalite ve üretim sistemlerinde yeni bir düşünce oluşturan "2. Dünya Savaşı"dır. 2. Dünya Savaşı hızlı bir gelişmenin başlangıcı olmuş ve Amerika'da savaş döneminde kalite kontrol çalışmalarının etkileri daha da yayılmıştır. Savaş sonrası dönemde ise, esas gelişme Japonya'da yaşanmıştır. "Savaşı kazanan tarafta kalite hak ettiği itibarı görmezken, düşünülenin aksine o güne kadar ucuz ama kalitesiz ürünleriyle tanınan Japonya'da kalite devrimi gerçekleşmiştir" (Kavrakoğlu, 1996: 12).

"İstatistiksel Kalite Kontrol" sistemi önce Deming ve daha sonra Juran tarafından Japonya'ya tanıtılmıştır (Aguayo, 1994: 128).

Dr. W. Edwards Deming, Japonya'ya ilk olarak 1949 yılında gitmiş, daha sonra 1950 yılında, sanayide kalite geliştirme çalışmalarına katkıda bulunması talebiyle davet üzerine ikinci kez gittiğinde istatistiksel kalite kontrolü temel alan her biri dört gün süren altı seminer vermiştir. Bu seminerler daha sonra yüzlerce defa tekrarlanmış ve Deming, Japonlara sürekli iyileştirmeyi elde etmek için uygulayabilecek en iyi araçlardan biri "Deming Döngüsü" olarak tanıtılmıştır (Sevimler, 2010: 3).

Daha sonra, 1954 yılında, yine Amerika'nın yetiştirdiği başlıca kalite uzmanlarından biri olan Dr. Joseph M. Juran davet üzerine Japonya'ya gitmiş ve verdiği seminerlerde, kalitenin "Yönetimin Sorumluluğu" olduğunu vurgulamıştır. Bu, kalite kontrolünün işletme yönetiminin tüm yönleri açısından ilk kez ele alınışıdır. O güne kadar geçerli olan inanç, kalite'nin, kalite kontrol departmanının sorumluluğu olduğu yolundaydı. Oysa Juran, kalite'nin herhangi bir departmana delege edilemeyecek kadar temel ve hayati bir faktör olduğunu söylemiştir. Juran'a göre, kalite politikası, kalite felsefesi ve kalite hedefleri, tepe yönetimince belirlenmeliydi (Juran, 1988: 21).

Nitekim bir çok Japon şirketi o tarihten itibaren kaliteyi üst yönetimin sorumluluğu olarak kabul etmiş ve şirket hedeflerini, kaliteyi temel alacak şekilde belirlemiştir (Massaki, 1997: 13).

Başka bir Amerikalı kalite uzmanı Dr. Armand Feigenbaum da Japonyaya gittiğinde onlara "Toplam Kalite Kontrol" kavramını açıklamıştır. Feigenbaum'a göre, işletmenin bütün alt sistemleri (mühendislik, tedarik, satış vs.) kalite üzerinde etki sağlamaktadır. Bu uzmanın seminerleri de Japonları çok etkilemiş ve bugün bile kalite çalışmaları Total Quality Control (Toplam Kalite Kontrol) sözcüklerinin baş harfleri olan TQC ile ifade edilmektedir (Kavrakoğlu, 1996: 98).

"Japon mucizesi" terimiyle ifade edilen bu kalite devrimine Japonya'da önemli katkısı olan diğer bir isim ise, 1940'lı yıllardan beri kalite konusundaki çalışmalara katılmış olan Japon Profesör Ishikawa'dır. Ishikawa, 1961 yılında "Formenler için kalite kontrol" adlı bir dergi çıkarmış ve bu dergi Japon kalite devrimine önemli bir katkı olmuştur. Prof. Ishikawa'nın önderlik ettiği en önemli gelişme ise, "Kalite Kontrol Çemberleri" çalışmasıdır. Başarılı bir kalite geliştirme çalışmasının ancak bir grup aracılığıyla yapılacağına inanan Ishikawa, 1961 yılında ilk deneyleri başlatmış, başarılı sonuçlar alınca 1962 yılında Kalite Kongresi'ne bir tebliğ vermiş

ve ilk Kalite Kontrol Çemberi de aynı yıl Japonya'da kurulmuştur. 1980'den itibaren kalite yönetimi kavramı tüm dünyaya yayılarak, işletmelerin tüm fonksiyonlarına girmeye başlamıştır. Sınırların kalkması ve iletişim teknolojisindeki hızlı gelişimin üretime değil sistemin tümüne odaklanmaya yöneltmiştir. Sistemlerini sürekli geliştirmeye yönelik anlayışlar uygulanmaya başlamıştır. Bunun doğal bir sonucu olarak da kalite yönetimi artık bir yaşam biçimi olarak kendini göstermektedir (Sevimler, 2010: 4).

1.7. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ FELSEFESİ

TKY'nin felsefesi sürekli geliştirmeye dayanmaktadır. Bu yaklaşım mükemmellik arayışı ve sıfır hata yaklaşımının temelidir. Sürekli geliştirme, teknik ve idari konularda daha iyinin araştırılmasını özendirmektedir. Bu anlayış sayesinde işletmeler, müşterilerin artan ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilirler. Sürekli geliştirme tepe yönetimden en alt düzeyde çalışan işgücüne kadar herkesi içine alan bütüncül bir felsefedir.

TKY anlayışının yapısı rekabetçi yönetim anlayışı olarak nitelendirmektedir. Son 20-30 dönemde az talep dengesi değişirken, sanayi ve ticarete rekabet yeni boyutlar almıştır. Geçmiş dönemde işletmelerin temel amaçları “rakipleri yok etmek” biçimindedir. TKY rekabetçi bir yapılandırmayı, ileriye dönük tüm karar ve değerlendirmelerde rekabet gücü unsurlarının temel alınmasını ve uygulamanın bu çevrede gerçekleşmesini öngörmektedir. TKY değişimlerin yönetilmesinde ve rekabet gücünü geliştirmede yüksek hız sağlayan bir sistemdir bu sistemin çalışması hataların oluşmasını önleyen kalite uygulamalarıyla savurganlığın azalması ve böylece maliyetlerin azalmasıdır.

TKY'nin ilk ve en önemli ögesi müşteri odaklılıktır. TKY sürecinin amacı, müşterilerin beklentilerini daha iyi karşılayacak yada aşacak biçimde ürün ve hizmet kalitesini geliştirmektir. Müşteri gereksinmelerinin tatmin edilmesi için, değişim dinamiklerinin izlenmesi, başka bir deyişle ortamın sürekli olarak değerlendirilmesi ve analizinin yapılması gerekmektedir. Ancak değişim ortamının koşulları, müşterilerinin sadece şimdiki gereksinmelerini bilmeye yönelik olan bir yaklaşımı yetersiz kılmakta, zorunlu hale getirmektedir.

TKY, makine ve teknolojik yenilikler ile sağlanan performans geliştirmelerine ek olarak, kuruluşta bulunan herkesin süreç geliştirme faaliyetlerine etkin olarak katılımını öngörmektedir. TKY'ni temel felsefesi olan, sürekli geliştirme yaklaşımı bu anlayışın özünü oluşturmaktadır.

Süreç geliştirme çalışmalarında öncelikle süreçler tanımlanmalı, değişkenlikler ölçmeli, bu değişkenliğin normal olup olmadığı saptanarak gerekiyorsa düzeltici faaliyetler uygulanarak süreç geliştirmelidir. Bu işlemdeki temel özellik, her sürecin normal değişkenliğinin bilinmesi ve bu bilginin, süreç hakkında karar verilirken kullanılmasıdır. Süreçlerdeki değişkenlik düzeyi bilinmedikçe, süreçlerin kontrolü ve dolayısıyla ürünlerin kalitesinin kontrolünün sağlanması mümkün olmamaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminde amaç, kişilerin işlerini en verimli ve entatminkar biçimde yapabileceği koşulları saptayıp, bunları işletme başarısına yönlendirmektedir. İşletme yönetimince insan faktörüne verilen önem arttıkça işgücü verimi, işin kalitesi ve işletmeye olan bağlılığı da artacaktır.

Günümüzde çalışanlar kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonulandırmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek, bu konularda fikirlerinin alınmasını istemektedir. Tam katılım için sorumluluk paylaşımı sağlanmalıdır. Tam katılımın hedefi tepe yönetimin kararları alıp astın da bunları uygulaması değildir. Amaç, örgütteki her birey için hem düşünmenin hem de uygulamanın birleştirmesidir. TKY' de tam katılım için iki unsur önemlidir; bunlardan biri tepe yönetimin desteği, diğeri ise takım çalışması ve ruhunun oluşturmasıdır.

Takım çalışması uygulamaları, sorumluluğu paylaşmayı, saygınlığı, işletme için yararlı olabilecek çözümlerin bulunması konusunda çaba gösteren herkesin tanınmasını kapsamaktadır. Çoğunlukla bu gibi uygulamalar, farklı örgüt bilimlerinin birlikte karar almalarını sağlayarak ortak sorumluluk paylaşımını gerektirmektedir (Doğan,2002: 38).

1.8. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ'NİN AMAÇLARI

TKY rekabet yapılan bir ortamda işleri geleceğe yönelik işlemlerde ve kontrol sistemi uygulamalarında rekabet edebilmeleri için güçlü yönlerin geliştirmelerine yönelik çalışmalar yapılmaktadır. TKY rekabet etme geliştirmesinde ve değişimlerin yönetilmesinde işlemleri hızlandıran bir sistemdir. Bunları yapabilmek için, kalite, kar, verimlilik, termin, maliyet bağıntısına asıl anlamlarında daha farklı yönlerden yaklaşmaktadır. Bunları yapmak için faaliyetler, maliyetleri düşürmekte israfı önlemekte ve verimliliği artırmakta önemli katkısı var. Pazar payını arttırmak ve kar elde etmek için piyasaya kaliteli ve düşük fiyatlı ürün sunmak gerekir. Toplam Kalite Yönetimi'nin Rekabetçi bir yapıya sahip modelde belirtilen ilkeleri ve ana öğeleri aynı zamanda firmanın kurumsal kültürünü oluşturan değer ve ilkelerdir (Efil, 1996).

TKY terim olarak bir örgütte tüm çalışanların kalite araştırmasına katılmasını amaçlayan bir felsefedir. TKY yalnız sözel bir yönetim felsefesi değildir. Gerçek hayatta da kullanılmaktadır. Bu modelde 3 adım vardır. Birinci: işe ile ilgili olarak mantıklı bir düşünce biçimi geliştirmek, ikinci: kalitenin ilerlemesi için personeli motive etmek, üçüncü: Pazar payını arttırmak için bir örgüt düşüncesi sunulmaktadır. TKY'nin amacı; gelişmek ve Pazar payını arttırmak için tüm personelin katılımı, hataları düzeltmek, inceleme ve kuralları sistematik bir biçimde kullanılması gerekmektedir (Peşkircioğlu, 1994).

TKY, sistemi, kalitenin artırılmasını hedefleyen bir yönetim felsefesidir. Toplam kalite felsefesinde verimlilik ve kalitenin yükselmesi için personelin motivasyonu, ödüllendirilmesi ve, organizasyondaki yanlışların ve problemleri ortadan kaldırılması, performans değerlendirme ve ölçme yöntemlerinin kullanılması, başarılı organizasyonların tecrübelerinden yararlanılması, ekip çalışmalarına önem verilmesi, stratejik planlama yapılması ve benzeri hedefler üzerinde durulması gereken önemli unsurlardır (Coşkun, 2000: 18).

TKY'nin esas amacı; müşterinin istediği kaliteye göre iyi ürün üretmek müşterinin beklentilerini karşılamak ve kalite ilerlemesi için devamlı çalışmalar yapmak. Bunun için Japon Endüstri Standartları adlı kurumu, toplam kalite yönetimini "müşteri isteklerini karşılamak için hizmet ve ürünleri üretme sistemi" tanımlamaktadır (Massaki, 1997: 42).

TKY'nin hedefleri aşağıda söylenmiştir (Şimşek, 2007: 361-362):

1. İşletmede bütün personel üst yönetim, saat ücretli personele kadar çalışanların işbirliği içerisinde çalışma imkanını sağlamak.
2. Sürekli iyileştirme ve ilerleme (kaizen) alışkanlık haline getirmek.
3. Her zaman en üst kaliteye ulaşmaya çalışmak.
4. Sıfır hatayı temel unsur tutmakla ve bunun sonucu olarak israfı azaltmak.
5. Personelin verimliliğini ve moralini artırmak.
6. İmalat işlem süresini azaltmak ve teslim zamanını azaltmak.
7. Maliyetleri azaltarak kaliteli malı ucuza satarak ve yüksek rekabet gücü elde etmek.
8. Müşterileri beklentilerini %100 tatmin etmeye çalışmakla onların güvenini kazanmak.
9. Firmanın belirlenen amaçlarına ulaşmasını sağlamak.
10. Ömrü uzun olan ürünler için yeni strateji geliştirmek ve üretim aşamaların kontrol etmek.
11. Gerekli ilerlemeleri saptamak ve performans kriterleri getirmek.
12. Hataları azaltması için ekipler belirlemek.
13. Paylaşım sisteminde iyi ve etkili yöntemleri değerlendirmek.
14. Kalite performansına yetişmesinde gerekli kolay yaklaşımlar kullanabilmek.
15. Piyasadaki rakipleri incelemek ve analiz etmek ve onlarla rekabet yapmak için iyi bir system stratejisi uygulamak.
16. Hizmet ve Ürün kalitesinin daha iyi olması için işlemlerde yüksek düzeylere ulaşmak.
17. Kendi müşterilerinin ihtiyaçlarına daha iyi ve sağlıklı bir şekilde yönelebilmek.

Massaki'nin TKY göre üç hedefin aşağıda söylenmektedir(Massaki, 1997: 43):

- Müşterinin beklentilerini karşılaya bilecek hizmet veya ürün üretmek, müşterinin güvenini kazanmak;
- Firmanın çalışma aşamalarını iyileştirme, düşük maliyet, az hata, daha az borç ve iyi bir Pazar ve piyasa kazanarak fazla kar elde etmeye çalışmak.
- Personelin firma hedeflerine varmak için en yüksek düzeyde ve bilgilerini firmanın ilerlemesi için kullanmak; firma ilerlemesi için elinden geleni yapmaya teşvik etmek.

1.9. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN FAYDALARI

TKY, son yirmi yıldaki yönetim uygulamalarının önemli gelişmelerinden biri olarak ortaya çıkmıştır. TKY'nin rekabet avantajının bir kaynağı olarak tanınması, özellikle batı ülkelerinde olmak üzere tüm dünyada yaygın şekilde teşvik edilmektedir ve günümüzde çok az işletme bunu görmezden gelmeye çalışmaktadır (Dean ve Bowen, 1994).

TKY mevcut yönetim yaklaşımları içinde en rasyonel, en bilimsel, en modern, en insancıl, en demokratik, insan haklarına en saygılı yönetim anlayışı olarak örgütleri başarıya götürmektedir (Özen, 2000: 307).

Ayrıca gelişmiş iç iletişim, daha iyi problem çözme, daha fazla çalışan taahhüdü ve motivasyonu, tedarikçilerle daha güçlü ilişkiler, müşterilerin ihtiyaçlarını anlama, gelişmiş müşteri memnuniyeti, daha az hata ve azaltılmış atık sağlayan geniş yarar yelpazesine sahiptir (Powell, 1995).

TKY'nin yararları şunlardır (Ekinci, 2011: 56):

- Satışların artması, verimin artması, fazla kar elde etmek.
- Ana hedefler üzerinde odaklaşmayı sağlar.
- İşletmenin gelişme hızı artar.
- Sürekli gelişme ilkesi çerçevesinde işletmenin devamlılığını sağlar.
- Çalışan katılımını ve tatminini artırır.
- Çalışanların motivasyonunu artırır.
- Çalışanlar arasında kurumsal iletişimin kalitesini artırır.
- Çalışanların moralini yükseltir.
- İşçi-işveren ilişkilerini geliştirir.
- Grup çalışmasını (kalite çemberleri, süreç geliştirme ekipleri v.b.) geliştirir.
- Müşteri sayısını artırır.
- Müşteri mutluluğunu yükseltir.
- Müşteri şikayetlerinin azaltır.
- Müşterilerin güvenini artırır.
- Haberleşmede ilerlemek için önemli yöntemler yaratır.
- Tedarik ve tedarikçilerle olan ilişkileri iyileştirir.
- Ürün ve/veya hizmet teslim sürelerini azaltır.

- Hatalı ürünleri, gereksiz bakımlar, fazla depolama gibi işler maliyetin artmasına neden olur bu nedenlere engel olur.

1.10. TKY İLE KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞININ KARŞILAŞTIRILMASI

Hızlı teknolojik gelişmeler, müşterilerin kalite beklentileri, sürekli değişen piyasalar ve artan rekabet gibi gelişmeler geleneksel yönetim anlayışında yetersizliğe neden olmuştur (Özdemir, 2004: 28).

TKY için önlemeye dayalı bir kalite anlayışı ve bu kalitenin müşteri beklentilerine cevap verir olmasını isteyen, kalıcı performansı hedefleyen, çalışma yaşamında çalışanların fikirlerinden yararlanmayı ve ekip çalışmasını öngören, bunların yapılması için de esnek bir organizasyonun varlığını kabul eden bir yönetim tarzıdır denilebilir (Paksoy, 2007: 571).

TKY, daha az kademeli (yatay organizasyon), daha az kuralcı (esnek) grup çalışmalarına imkan tanıyan organizasyon yapıları sunmakta; bu organizasyonda çalışanlar, daha esnek, daha çok yetki devreden, katılımcılığı destekleyen, sürekli gelişmeyi ön plana alan bir üst yönetimin liderliğinde daha çok yetki ve sorumluluk taşımakta, yönetimde daha çok söz sahibi olmakta ve alınan kararlara katılmakta, çok yönlü eğitilmekte, işletme içerisindeki problemlere çözüm getirmekte ve rekabette önemli kriterler olan kalite, hız ve maliyetin istenen düzeye getirilmesinde önemli roller üstlenmektedirler (Bolat, 2000: 46).

Geleneksel yönetim anlayışında amaç üstlerin memnuniyetiyken, TKY anlayışında amaç müşteri memnuniyeti ve hatta işletmenin çevresinin, ülkesinin ve toplumun memnuniyetidir (Arat, 1998: 12).

Genel anlamda lider üst yönetimde bulunan ve kararını genellikle deneyimleri ve tecrübeleri ile alan kişi olarak anlaşılırken, TKY’ de lider; takdir etme, paylaşım, karşılıklı saygı, ben yerine biz kelimesini kullanan ve her şeyden önce takım çalışması düşüncesine benimsemiş lider anlaşılmaktadır.

Çizelge 1,2’de geleneksel yönetim anlayışıyla TKY anlayışı arasındaki farklılıklar özetle belirtilmiştir (Kavrakoğlu, 1998):

Çizelge 1.2. Geleneksel yönetim anlayışı ile TKY anlayışının karşılaştırılması

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

Kaynak: Kavrakoğlu, İ. (1998). Toplam Kalite Yönetimi.(Dördüncü Baskı). Kalder Yayını, İstanbul.

1.11. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL İLKELERİ

Kalite düşüncülerinin görüş ve düşünceleri incelendiğinde birtakım farklılıklar görülmekle beraber hepsinde toplam kalite anlayışının temel ilkelerinin aynı olduğu görülmektedir. Toplam Kalite Yönetimi; bütün faaliyetlerin sürekli iyileştirilmesi, müşteri istek ve beklentilerinin ön plana alınarak çalışılması, sadece son ürünle değil bütün faaliyetlerde ve departmanlarda kalitenin sağlanması, toplam kalite anlayışına hayat veren, anlaşılması ve uygulaması son derece basit bir kaç ilkeye değinmekte yarar vardır. Bu ilkeler toplam kalite sisteminin esas unsurlarıdır, imalat ve yönetim süreçlerine ilişkin kolay fakat kolay olduğu kadarda önemli yeni tanımlamalar getirmektedir (Şimşek, 2010: 44). Toplam kalite yönetimi ilkeleri aşağıda açıklanmıştır:

1.11.1. Müşteri Odaklılık

Müşterilerle bilgi paylaşımında olmak, kalite hareketinin esas konusundan birdir. Müşterilerin hizmetinin ilk önce değerlendirmesi, müşterilerin firmayla beraber iş yapmak istemeleridir. Beklentilerin artması ve her geçen gün artan rekabet, işletmelere özel yaklaşımların benimsenmesini önem kazanmaktadır. Aşağıda Büyük firmaların müşterilerine yakın olmak sunduğu yaklaşımın açıklamaktadır:

- İyi müşterilerinizin hangi kitleden olduğunu belirleyin,
- Devamlılığı sürdürmek için ödüllendirme sistemi uygulamak,
- firmanızda hizmet ve satış kavramlarını yayınlamak,
- Müşterilere fazla önem vermek için geniş alanlı düşünme,
- Müşterilerle iletişim kurmayı devamlı sağlamak için sistematik bir yol kurmak.

Eğer iynin ne olduğunu belirlerseniz ve onun pozitif yönün kullanırsanız en iyi hizmet verme yeteneğine sahip olacaksınız. Bir hizmeti sunduğunuzda daha iyi bir seviyeye ulaşmak için kendi iyi yönlerinizi belirlemek ve onu sürekli geliştirmekle firma gelişmesinde önemli yararlar sağlayabilirsiniz (Tansel, 2007: 23).

1.11.2. Sürekli İyileştirme

Toplam kalite yönetim, ürün mükemmelliği yoluyla rekabette pazar payı elde etmek için, en akıllıca adımdır. TKY' de değişkenlikleri daraltma ve ürün ve

hizmetlerin iyileştirmesi üzerine eğilmek için statiksel verilerin ve insan kullanılmasını içerir. Kavram yeterince iyi asla yeterli değildir diyen firmanın ürün veya hizmetlerinin daima iyileşebileceğini ifade eder.

TKY bir işletmenin müşterinin sesi olan pazarlamadan, satıcı ilişkilerine kadar tüm hususları içerir. TKY faaliyetleri sadece üretime değil aynı zamanda muhasebe taşıma satın alma teslim müşteri hizmetleri gibi tüm destek faaliyetlere etki yapar.

Herhangi bir sürekli iyileştirme programının iki önemli elemanı vardır. SPC ve gerçek motivasyon. SPC bir fonksiyonu icra etmek için, yapılan hareketlerin izlenmesi ve bu proseslerin belirli bir şekilde yapılmasını sağlamak için, sayıların ve verilerin kullanılmasıdır.

Motivasyonel hususlar; Sanders'in Performance Exchange programı, Maslow ve Herzberg'in araştırmaları gibi konular içerir ve nezaretçilerin iletişim becerilerini kullanmalarını, ekip çalışmasının güçlendirilmesini gerektirir. Sadece istatistiksel yönetime veya sadece insana ağırlık veren programlar her ikisinde birleştiren programlara nazaran daha az etkindir (Donald ve diğerleri, 1998; 28).

Sürekli iyileştirme küçük ve zaman içine yayılmış değişimleri ve bunun yanı sıra hızlı ve büyük, çığır açıcı değişimleri ifade eder. Bu iyileştirmeler şu şekilde gerçekleşir;

1. Yeni ve gelişmiş ürün ve hizmetler aracılığıyla müşteriye daha fazla değer sağlamak.
2. Hataları, israfı ve bunlarla ilişkili maliyetleri azaltmak.
3. Müşteri şikayetlerinin giderilmesi ve yeni ürünün piyasaya sunulması gibi süreçlerde tepki hızını arttırmak ve çevrim süresini kısıtlamak.

Müşteriye tepki vermek süresinde iyileştirmeler yapılması iş süreçlerinin önemli ölçüde basitleştirilmesini gerektirebilir ve genellikle kalite ve verimlilikte eşanlı iyileştirmeleri ortaya çıkarır. Bu yüzden tepki süresi, kalite ve verimlilik amaçları birlikte ele alınmalıdır. Süreç odaklılık, bu sinerjilerin anlaşılmasına ve sorunların gerçek nedenlerinin belirlenmesine katkıda bulunarak sürekli iyileştirme çabalarına önemli destek sağlar (Saat Ersoy ve Ersoy, 2011; 32).

Sürekli ilerleme iki önemli yararı vardır. Birincisi, müşteriler aldığı karşılığa göre değer verirler. İkincisi, hurda değerlendirme uygulamasıyla fiyatın azalmasını sağlamak. Kar arttırma yoluyla iyi bir karlılığı başarır. Üstelik pratikte ve teknikte

süreç analizi veya istatistiksel süreç kontrolü kullanımı ile sürekli gelişimi başarmada yardımcı olur. Bu uygulama süreç değişimi ve kusurların yüzdesel azalmasında doğrudan katkı sağlar (Fuentes ve Carlos, 2004).

TKY uygulamasında önemli yere sahip olan ve başarılarla neden olan sürekli iyileştirme kavramıdır ve başarıların devamlı olması için bu kavramı her alanda ve her zaman uygulamak gerekir. Sürekli iyileştirme kavramı Japonya'da KAIZEN isimi ile tanınmış ve başarılı bir şekilde uygulanmış.

Devamlı geliştirme Kaizen aşağıdaki aşamalardan oluşur (Shores, 1994: 8):

- Personelleri guruplar halinde oluşturmak.
- Durumun genel olarak incelenmesi ve analizi.
- İşlemlerin incelenmesi.
- Değişim programlaması.
- Programlamanın uygulanması.
- Sonuçların değerlendirilme ve kontrol edilmesi.
- Uygulamanın devamlı olması.

1.11.3. Liderlik

Toplam Kalite Yönetimi gerçekleşmesini Toplam Kalite Yönetimi lideri sağlamaktadır. Liderlik, Kalite Yönetimi'nin başarıyla yürütülmesi ve her şeyden önce işletmelerde kalite kültürü gereklerinin kazandırılabilmesi için işletmede inşa edilmesi gereken önemli işlevlerden bir tanesidir (Pakdil, 2004: 170).

Örgütler, farklı kişisel özelliklere ve farklı kültürlere sahip çalışanlardan oluşmaktadır. Örgüt içerisinde çalışanların hepsinin bir amaç etrafında toplanmasını, ortak hedeflere yönelmesini, örgüt kültürü içerisinde ortak değerler ve normları paylaşmasını sağlamak, örgütsel bütünlük ve başarının sağlanması açısından oldukça önemlidir. İşte bu noktada etkili liderlik gereksinimi ortaya çıkmaktadır. Etkili liderlik için oluşturulan kriterler, grubun performansı, kapasitesi, personelin yönetimi ve guruplar halinde çalışması, sürekli uygulanan liderlik değerlendirmesi ve liderin hedeflerine ulaşması ve alt kademelerin lidere karşı olan davranışlar ve tutum biçiminde nitelendirilmektedir (Vural ve Coşkun, 2007: 93).

Liderlik, içinde yaşadığımız sosyal yöntemin etkinliğini arttıran bir sosyal kalitedir. Liderlikte çalışanın esas amacı, işçilerin, yaptıkları işlerde daha verimli, daha etkili ya da daha başarılı olabilecekleri teknikler ve olanakın incelenmesi ve böylece, öncelikle işçiler aktif ve mutlu olacaklar, daha sonra ise çalıştıkları firmaların daha rekabetçi, daha sorumlu ve daha yaratıcı hizmet vermesine olanak sağlayacaklardır (Çalık, 2003: 86).

1.11.4. Süreç Yönetimi

Süreç, girdileri, çıktılarına dönüş düren bir takım işlemler ve faaliyetlerin topluluğudur. Burada çıktı olarak söz konusu olan, tüketiciye sunulan hizmet ya da üründür. Firmalarda kaliteli ve düşük maliyetli ve hızlı bir şekilde hizmet vermenin müşterilerle doğrudan ilgilidir (Koçel, 1999: 312).

TKY' de iyi bir ürün üretmek için sürekli geliştirme unsurunu benimsemek gerekir. İşletmelerde ürünün bir süreçten diğer sürece geçtiğinde ve değer kazandığında dikkatler o süreçler üzerinde olmalıdır. Süreç odaklılık uygulanmasında süreçlerin kalitesinde insan faktörünün önemli katlısı olduğunu Kabul etmek gerekir. Süreçlerin iyileştirilmesinde insanların yayarlı olması durumda teşvik ve onun sonucunda iyileştirme neticesinde ödüllendirmek lazım (Çetin, 2001: 177).

Kurumların iyi sonuçlar elde etmesi için bütün işlemlerin yeniden tasarlama ve yeni kararlarda engellerin ortadan kaldırılması gerekir ve gerekli iyileştirmeler yapılır. İyileştirme için guruplar oluşması gerekir ve süreçlerin incelenmesi yapılır, süreçlerin eksikleri belirlenir ve gereken uygulamalar yapılır gerekirse yeniden tasarlarlar (Tansel, 2007: 30).

1.11.5. Tam Katılım ve Takım Çalışması

Toplam kalitenin önemli bir ögesini de takım çalışması oluşturmaktadır. Takım, birbirini tamamlayan becerilere sahip olan, ortak bir amacın elde edilmesine yönelik olarak ortaklaşma çaba harcayan, performans amaçları belirlenmiş ve bunlara ulaşmak için ortak sorumluluk duyan küçük bir topluluktur. Takım üyeleri arasında işbirliği ve ortaklaşa çaba anlayışının gelişmesi, işçilerin işe karşı tavırlarını ve iş tatmini düzeylerini iyileştirmekte, verimlilik ve kalite konularına önem vermelerini ve bu konularda ve bu konularda katkı vermelerini

sağlamaktadır. Takımlar, bireylerle karşılaştığında, sorunlara daha yaratıcı çözümlerin bulunmasını kolaylaştırıcı bir ortam sağladıklarından, grup içinde karar verme daha etkili çözümler üretilmesine neden olmaktadır (Saat Ersoy ve Ersoy, 2011: 29).

Bu takımlara örgütteki tüm kararlara katılma hakkı tanınmamakla birlikte, genel olarak kendi denetimleri altındaki iş süreçlerini geliştirme, iyileştirme ve bunlarda değişiklik yapma yetkisi tanınmaktadır. Bu sorumluluğun verilmesinin temelinde, işe ve sürece yakın olan ve onu doğrudan doğruya yürüten kişilerin bunlara ilişkin en fazla bilgiye sahip oldukları, sürecin ve işin iyileştirmesi için en etkili çözümlerin geliştirmesini yönetime göre daha iyi gerçekleştirebilecekleri görüşü yatmaktadır. Ayrıca, yapacakları değişimler kendi çıkarlarına olduğundan ve kendilerini ilgilendirdiğinden, bu değişikliklerin yönetim tarafından gerçekleştirilmesi durumuna göre, istenen sonuçları almak konusunda daha fazla çaba göstermektedir. Kalite yönetimi uygulamalarında çok çeşitli takımlar kullanılmaktadır. Bu takımların en yaygın türleri şunlardır (Saat Ersoy ve Ersoy, 2011: 30):

- Kalite çemberleri
- Sorun çözme gurupları
- Süreç iyileştirme gurupları

1.11.6. Kaliteye Odaklanma

Bir malın kalitesini ne tasarımcılar, ne mühendisler ve ne de muhasebeciler belirler. Ürün kalite düzeyi piyasadaki tüketiciler tarafından belirlenir. Günümüz koşullarında tüketiciler, kendilerine üretilen hizmet ve ürünlerin satıldığı ve bir daha ilgilenilmeyen kişiler ya da kurumlar olarak görülemezler. Beklentileri karşılanmış müşteri, memnuniyetini digger kişilere de anlatacak ve böylelikle işletmenin pazar payının artışına katkıda bulunacaktır. Müşteri istek ve ihtiyaçlarını hızlı ve doğru bir şekilde algılayarak bunu karşılayabilme kapasitesi sürekli olarak geliştirebilen ve tüm işlemlerini bu hedefe uygun olarak yönlendirebilen firmalar kalitesizlik sorunun çözümünde önemli bir harekete bulunmaktadır.

Müşteriler farklı yöntemlerle tatmin edilerek, yönlendirilerek ve etkilenecek kendilerine kalitesiz malların da satışının yapılabilceği basit bir hedef kitle olarak

görülmemelidir. TKY anlayışının uygulandığı işletmelerde hem dış ve hem iç müşteriler kendilerine kalitesiz malların da satılabileceği endişesi ile zaman kaybetmezler. Bu işletmelerde çalışanlar hataları gizlemez ve devamlı çözüm arayışına yönelirler ve “işimizi daha iyi yapabilmek için birlikte ne işler yapabiliriz?” sorusuna cevap ararlar (Yağar, 2007: 29).

1.11.7. Sürekli Eğitim ve Öğrenme

Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ile Eğitim arasında çok sıkı bir ilişki vardır. Toplam Kalite Yönetimi’nde eğitim, işletmelerde insan faktörünün bilgisini kalite ile ilgili artırmak için oluşturmak, onların beceri, bilgi ve davranışlarında gelişme sağlamak ve Toplam Kalite Yönetimi düşüncesini işletme içerisinde yayınlamak ve işletme amaçlarına ulaşmak için sürekli ve planlı işlemler yapmak(Kalkan, 1999: 14).

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinde eğitim, yöntemin bir parçası değil, kendisidir. İşletmelerde, Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin uygulanmaya başlanmasıyla, bulunan yönetim yönteminden çok farklı bir yönetim yöntemine geçilir. TKY’ ye geçilebilmesi için işletme üyelerinin düşüncelerinde değişim yapmaları gerekir. Amaç Eğitimden, bu değişimlere ulaşmaktır. TKY’ ye göre eğitim; kalite bilincini oluşturmak, kalite gerçeklerini herkese duyurmak, tutumları değiştirmek, kalite araçlarını tanıtmak ve kullanımını yaygınlaştırmaktır (Şenturan, 2007: 119).

Eğitimden beklenen yararları, çalışanların becerilerini artırmak, verimliliği yükseltmek, performansı yükseltmek, kuruma saygınlık kazandırmak, kurum yapısını dışarıdan gelen değişimlere karşı esneklik sağlamak, çalışanlar ve departmanlar arasında haberleşme kurulmasına destek olmak, ise geç kalma ve devamsızlıkları en aza indirmek, bakım ve onarım giderlerini azaltmak, iş kazalarını ve iş sırasında oluşan şikayetler ve problemleri ortadan kaldırmak, örgütsel gelişime katkı sağlamak, işin nasıl yapılması gerektiğine yardımcı olmak, karar vermeyi kolaylaştırmak, işgörenlerin bilgisini ve yeteneğini artırmak şeklinde sıralayabiliriz (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 192).

1.12. TKY'NİN UYGULAMA AŞAMALARI

1.12.1. Üst Yönetim Desteği

Toplam Kalite Yönetimine geçişte firmalarda çalışmakta olan tüm süreçleri ve alışkanlıkları kökten ortadan kaldırır. bu durumda işçilerin değişime karşılık vermeleri ve değişimin karşısında dayanmaları çok doğaldır. Bu durumda üst yönetimin görevi daha fazla olmaktadır. Toplam Kalite kavramını uygulamak isteyen işletmeler ve müdürler, bu kavramı personele açıklamaları gerekiyor ve onların bu sistemi anlayıp ve uygulamalarını yapmalarını anlatmaları gerekmektedir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2008: 34).

Üst yönetimin liderliği, performansın artırılması, kurumun ilerlemesi, çalışanların geliştirilmesi ve kuralların açıklanması yönünden, Toplam Kalite Yönetimi kavramının önemli faktörlerden biridir (Samson ve Terziovski, 1999: 396).

Firmalarda üst yönetim yüksek enerji katmaktadırlar. İyi yönetim olmadan ve liderin Toplam Kalite Yönetimi anlayışında pozitif bir katkısı olmazsa eğer bu süreçlerin uygulanması çok zordur. Bunun için liderlerin Toplam Kalite Yönetimi anlayışını ve uygulamasının üstünde durması ve Kabul etmesi son derece önemlidir (Numanoğlu, 2001: 115).

1.12.2. Çalışanların Önerileri

Toplam Kalite Yönetimi, grup şeklinde çalışmak bir yönetim anlayışıdır. Alınan kararlara, personelin katılımı sağlanır. Sadece destek ve inanç yeterli değildir tüm kademedeki çalışanların, gelişim-değişme sürecinin aktif bir katılımcısı olmalıdırlar. Katılımın gerçeğe hale gelmesi ve uygulanması gerekir. Aksi takdirde personelin yöneticilere olan güveni azalır. Toplam Kalite Yönetiminde, “bir işi en iyi bilen, o işi yapandır” anlayışından yola çıkmak gerekirse personelin karşısına çıkan problemlerin ortadan kaldırılması için gruplar kurmak gerekir ve bu gruplarda herkesin görev yapma bilmesi için görev paylaşımı yapılması gerekir buda tam anlamıyla tam katılım demektir (Aykaç ve Özer, 2006: 179).

1.12.3. Bilgi Kullanımı

Rekabetin esas unsurları olan kalite-maliyet-teslim kavramlarında ilerleme sağlamak için işletmenin her yönden gelişmesi gerekir. İncelemediğimiz ve araştıramadığımız şeyi geliştiremeyiz. Bunun için toplam kalite de, istatistik ve ölçüme kriterlerinin mutlaka olması gerekir (Kavrakoğlu, 1998: 34).

Bütün işlemler sistematik olarak süreçlerle yönetilmektedir. Süreçler net ve yapacak kişilerin belirlenmesi gerekiyor. Gelişmek için bütün iyileşmek için yapılan test ve kontroller tüm işçilerin günlük yaşamına dönmelidir. Yönetimin önemli verilerini ölçme ve bilgi sistemi kapsamaktadır (Eker, 2012: 14).

1.12.4. Tedarikçilerle İlişkiler

Bir ürün ve hizmetin tasarım aşamasından üretim süreçlerinin sonuna kadar ürün veya hizmeti üreten örgüt veya şirket pek çok diğer örgüt veya firmanın ürettiği ürünleri kullanmak zorunda kalabilir. Hepimizin bildiği gibi otomobil fabrikaları parçaların tamamını bizzat kendi fabrikalarında üretmek yerine bazılarını tedarikçilerden temin ederler. Bugün pek çok kamu ve özel sektör kuruluşu personele sunduğu yemekleri profesyonel gıda firmalarından almaktadırlar. Bir firma veya kurumda kalite anlayışını yerleştirmek için yapılan girişimlere tedarikçileri de dahil etmek gereklidir. Bu gereklilik son derece basit bir gerçeğe dayanmaktadır: Tedarikçilerden elde edilen hatalı ürün ve hizmet girdileri kalite felsefesini yerleştirmeye çalışan kurum veya firmanın ürettiği ürün veya hizmete birebir hata olarak yansımaktadır (Şimşek, 2007: 53).

1.12.5. Sürekli İyileştirme

Sürekli iyileştirme felsefesinin temelini, iyileştirme faaliyetlerini yönlendirmede ve motive etmede kullanılan deming döngüsü oluşturmaktadır. Dört aşamadan oluşan Deming döngüsünde üçüncü aşama önce “kontrol et” olarak adlandırılmışken Deming tarafından 1990’da yapılan değişiklikle daha uygun bir şekilde “incele olarak” adlandırılmıştır.

Sürekli iyileştirme süreçlere yöneliktir. Süreçlerin iyileştirmesi isteniyorsa o sonucun üreten süreçlerin iyileştirmesi gerekir. Süreçleri iyileştirmek ise sistematik

bir çabayı gerektirir. Sürekli iyileştirmede amaç, belirli bir standardı yakalamak değil, o seviyeyi sürekli bir şekilde geliştirmektir. Bu yaklaşım Japonların hayat felsefesi olan kaizen'e uymaktır. Kaizen felsefesine göre bireyler bugünün dünden daha iyi olmasını sağlayacak şekilde çaba göstermektedir. Burada yapılacak iyileşmenin boyutu önemli değildir. Çünkü bu küçük ölçekteki değişikliklerin birikerek zaman içinde önemli gelişmeleri sağlayacağına inanılmaktadır.

Kaizenin işyerlerinde uygulanması ise bu iyileştirmenin bizzat işi yapanlar tarafından yapılması, herkesin yaratıcılığını kullanmasına fırsat verilmesi ve bireysel çabalarla birlikte daha çok ekip halinde çalışması şeklinde olur. Bu yolla tüm çalışanlar işletmede yaptıkları işi geliştirme ve giderek daha verimli ve kaliteli yapma olanağına sahip olacaklardır (Saat Ersoy ve Ersoy, 2011: 89).

1.12.6. Müşteri Odaklılık

Kaliteye esas karar verecek olan müşteridir. Değer ve memnuniyete ilişkin algılamalar, müşterinin satın alma, mülkiyet ve servis deneyimi boyunca birçok faktörden etkilenir. Bu anlamda müşterilerine kaliteli ürün veya hizmet sunmayı amaçlayan bir işletmenin çabalarını sadece spesifikasyonlar uygun üretim tapmak, hataları azaltmak ve şikayetleri gidermek sınırlaması, bununda ötesine gide bilmek için çaba harcaması gerekir. Bu çabalar müşteriye gerçekten çekici gelen yeni ürünleri tasarlamayı ve müşterilerin ve pazarın değişen taleplerine hızlı bir şekilde tepki vermeyi de içermelidir. Müşterisine yakın olan bir işletme müşterinin ne istediğini, ürünlerini nasıl kullandığını ve müşterinin ifade edemediği ihtiyaçları bile tahmin etmeyi bilebilecektir.

Müşteri odaklılık tüketici ve iç müşteri ile ilişkisinin ötesine giden bir anlayıştır. Çalışanlar ve toplam işletmenin önemli paydaşları arasında yer almaktadır. İşletmenin başarısı çalışanların iş ortaklarının bilgi, beceri, yaratıcılık, ve motivasyonuna bağlıdır. Bu yüzden TK felsefesinin benimseyen bir işletme çalışanlarının gelişmesi ve becerilerinin artması için fırsatlar sağlamalı, normal tazminat sistemlerinin ötesinde liyakati değerlendirmeli. Bilgiyi çalışanlarıyla paylaşmalı ve risk almayı teşvik etmelidir. Günümüzde işletmelerin toplumu bir paydaş olarak düşünmesi dünya çapında başarı kazanmış örgütlerin temel özelliklerinden biri haline gelmiştir. İş etiği, kamu sağlığı, çevrenin korunması ve

topluma hizmet artık işletmelerin göz ardı edemeyecekleri temel toplumsal sorumluluk konuları arasında yerini almıştır (Saat Ersoy ve Ersoy, 2011: 28).

1.12.7. Güven

Toplam Kalite Yönetiminin diğer boyutlarından birisi olan güven ve saygı ortamının kurulmasıdır. İyi planlanmış güven ve saygı kalitenin eksiklerini tamamlamaktadır. Kaliteye saygı ve güven olmayan bir kurumda, genel olarak ahlak ve saygı yönetimini o kurumda elde etmek oldukça zordur. Toplam Kalite Yönetiminde başarıya ulaşmak için kurum içi güven ortamını tam olarak sağlamak gerekir. Çünkü güven ortamı oluşmuş bir kurumda değişim ve gelişim daha hızlı olacaktır.

Gizlilik kurum içindeki güven ortamını negatif etkiler. Toplam Kalite Yönetimi de bilgiler ve rakamlar paylaşılır çünkü bilgiler paylaşılmalıdır. Bilgiye kolaylıkla ulaşan her personel hem kendini güvende hisseder, stres ortamı azalır hem de işletmenin kendisine güvendiği ve her konuda paylaşım içine aldığı düşünür, firmasını daha iyi sahiplenir. Bunun sonucu da güven, sinerji ve işbirliği ortamıdır (Eker, 2012: 16).

1.13. İSO 9000 KALİTE GÜVENCE SİSTEMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

İSO 9000 bir kurumun kalite sisteminin iyileştirmesini ve uygulamasını ister, yani kurumlarda bütün süreçler girdi, işlem, çıktı, sürecinde olan bütün işleri kapsayan bir kalite sistemidir (Donald, 1998: 19).

Müşterinin ihtiyaçlarını karşılamak, kaliteye önem vermesi üretici işletmenin de kalite kontrolüne önem vermesine yol açar. Hatalı ürünlerin ortadan kaldırma için üreticiye fazla maliyet olmasını sağlamaktadır 2. Dünya savaşında kaliteli ürün üretime ihtiyaç duyulması ve giderleİSO sistemlerinin benimsenmesini ve oluşturulmasını sağlamıştır. Bu devrimler sürecinde kalite standartları da devrim yaşamaya ve değişim sürecine girmiştir. Bugüne gelene kadar İSO standartlarının gelişimini aşağıda söylenmiştir (Güngör, 2008: 25):

- 1960'larda Askeri / Savunma Sanayi Standartları,
- 1979-BS 5750 (British Standards), CSA (Canadian Standards Association), Z- 99 gibi ulusal standartların yayınlanması,

- 1987-İSO 9000 Uluslararası standartlar serisinin yayınlanması,
- 1988-İSO 9000' ın EN29000 (European Norms) Avrupa Standardı olarak kabulü,
- 1994-İSO 9000:1994 Kalite Güvence Standartlarının yayınlanması,
- 2000-İSO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi Standartlarının yayınlanması şeklindedir.

Kalite Güvence Sistemin doğulmasında temel sebep, bitmiş malın kontrolü yapılarak iyi ve kötünün ayırması yerine, üretim süreçlerinin kontrole gerek bırakmayacak şekilde tasarlanması bunun için israfın ortadan kaldırılması esas alınır. 1968 yılında, ABD'de NATO için hazırlanan ve bütün NATO üyesi olan ülkelerde askeri kalite güvencesi standardı olarak kabul edilip yürürlüğe giren AQAP (Allied Quality Assurance Publication-Müttefikler Kalite Güvencesi Yayınları) standartları almıştır. 1970'li yılların sonlarına İngiltere'de iyi ve yeni bir yüksek düzeyde olan BS 5750 Kalite Sistemleri Standardı oluşturulmuştur. Bu standardın öncekilerinden farkı, önerilerden çok gereklilikleri belirtiyor olmasıdır (Şimşek, 2007: 357-358). Çizelge 1.3'te İSO standartlarının içeriği görülmektedir:

Çizelge 1.3. İSO 9000 standartlarının içeriği

Standart	Adı	İçeriği
İSO 9000:1987	Kalite Güvence Sistemi	Doğru Üretmek Hata Yakalamak Hataları Önlemek(kısmen)
İSO 9000:1994	Kalite Güvence Sistemi	Doğru Üretmek Hata Yakalamak Hataları Önlemek
İSO 9000:2000	Kalite Güvence Sistemi	Doğru Üretmek Hata Yakalamak Hataları Önlemek Sürekli İyileştirme

Kaynak: Çetin, C.,Besim Akın, Vedat Erol, (2001). Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi İSO 9000-2000 Revizyonu. (İkinci Baskı). Beta Yayınları, İstanbul, 376.

1.14.İSO 9000 NEDİR

İSO 9000 Hizmet ve Üretim sanayi sistemlerinde kalite güvencesi için kurulan, ve zengin bir standartlar sistemleridir. İSO 9000 serileri, firmalarda kalitenin iyileştirmesini, uygulanmasını ve belgelemesini ister, bu firma içerisinde bütün bölümler satın almadansatış ve eğitim bölümlerine kadar kalite uygulamalarının hepsini kapsar (Sanders ve Johnson, 1998: 19).

İSO 9000 standartlarının önemli ilkeleri vardır. Bu ilkeler aşağıdaki açıklanmıştır (<http://www.tse.org.tr>):

- Yukarı kademelerin sorumluluk Kabul etmeleri,
- Kalite uygulamaları,
- Kuralların tekrar incelenmesi,
- Planlamanın incelenmesi,
- Veriler ve Doküman incelenmesi,
- Tedarik,
- Tüketicinin temin ettiği malın kontrolü,
- Malın tanımı ve görünebilirliği,
- İşlemlerin kontrolü,
- Deney ve Muayene,
- Muayene, deney ve ölçme malzemelerinin test edilmesi,
- Muayene ve deney durumu,
- Hatalı ürünün kontrolü,
- Önleyici ve Düzeltici işlemler,
- Ambalajlama, ambar, koruma, lojistik, vs
- Kalite kayıtlarının incelenmesi,
- Firma içerisinde kalite test edilmesi,
- Eğitim, öğrenim
- Servis,
- İstatistik teknikleri.

İSO 9000, bir kurumda kalite uygulama düzenine engel olan ve kalite süreçlerine engel olama problemlere karşı kurularak, bütün kalite sistemini engelleyen işleri, işgücü ve makineleri uygun bir şekilde kullanmak için ve verimlilik artması ve maliyetlerini düşürmesi için uygulanan bir takım uluslararası standartlara

özelliklerin kapsayan bir sistemdir.İSO 9000 ile aynı zamanda toplam kalite sistemde uygulanırsa eğer sonuçları daha kalıcı ve iyi olacaktır. Bu nedenle TKY de İSO 9000 sistemi önemli uygulamalardan biridir (Akal, 1995: 94).

İSO 9000 standartları, müşterilerin istekleri ve beklentilerini en iyi şekilde sağlanması için bir sistem kurmaktadır. Bu nedenle bir amaca ulaşmak için toplam kalite ilerlemesine önemli katkıda bulunmaktadır. İSO 9000 standartları, bir firmanın verimin ve karını arttırmasına yardımcı olması için ve diğer taraftan tüketicilerin talep ettiği bir standart olduğu için işletmeler için önemli degree sahiptir (Tansel, 2007: 36-37).

1.15.İSO 9000 SERİSİ STANDARTLARI

İSO 9000: Kalite Yönetim Sistemleri - temel ve önemli unsurların taşıyan İSO 9000 standardı olarak tanımlanmaktadır İSO 9000, “Kalite Güvencesi ve Kalite Yönetimi Standartları’nın kullanımı ve seçimi için” bir anahtardır.

İSO 9001: Kalite Yönetim anlayışı-kurallar Tasarım/geliştirme, üretim/veya montaj yapan ve servis hizmeti veren işletmelerin uygulaması gereken kuralları vermektedir. Bu kurallardan biri veya birden fazlası işletmenin çalışma alanları içerisinde yer almıyorsa bu durum belgelerde belirtilmelidir (Efil, 1999: 227).

İSO 9002: bu standart uzun süreçleri olan işletmeler için ve ürünün üretimi prosesleri ile ilgilenen bir standart dır.

İSO 9004: bu standart kurum performansın arttırmak için yukarıdaki standartların ihtiyacı olan özelliklerin incelenmesi için bir kılavuzdur. İSO 9000 belgesin alma proseslerinde önemli noktalardan birisi liderlik düşüncesi ve kalite yönetim sisteminin olmasıdır. İSO 9004 israfın azalmasına, müşteri memnuniyetine, maliyetin azalması, süreçlerin incelemesi, tedarik, matematiksel modeller, işçilerin eğitimi ve teşviki gibi konular üzerinde çalışıyor (Sanders vd., 1998: 22). İSO 9004-2 hizmet sektörü kalite sistemi kapsamı Çizelge 1.4’de ve İSO 9000 serisi Çizelge 1.5’te özetle gösterilmiştir.

Çizelge 1.4. İSO 9004-2 hizmet birimleri kalite sistemi kapsamı

Yönetim	• Yönetimin Sorumluluğu • Kalite Politikası, Hedefleri • Hizmet Yönetimi • Yönetimin Gözden Geçirilmesi
Personel	• Eğitim • İletişim • Motivasyon
Pazarlama	• Pazar Araştırması • Müşteri Görüşmeleri • Reklam • Hizmet Dağıtım
Tasarım	• Tasarımın Sorumluluğu • Tasarımın Gözden Geçirilmesi • Tasarımın Değişikliği Kontrolü
Kalite Kontrol	• Kalite Sistemi Prensipler • Kalite Sisteminde Anahtar Faktörler • Kalite Sorumluluk ve Yetkisi • Kalite Sistem Yapısı • Kalite Dokümantasyon ve Kayıtlar • İç Kalite Tetkiki • Teminde Kalite • Kalite Kontrol Şartnamesi • Hizmet Kalitesinin Tedarikçi inceleme • Hizmet Kalitesinin Müşteri inceleme • Uygunsuzluğun Tanımlanması ve Düzeltici • Faaliyet • Hizmet Kalitesi Geliştirme • Ölçüm Sistemi Kontrolü
Performans Ölçümü	• Hizmet Performans Analizini Geliştirme • Veri Toplama ve Analizleri istatistik Metotlar

Kaynak:Güven, S. (1992). Kalite Yönetiminde Sistem Yaklaşımı.İstanbul Sanayi Odası Dergisi

Çizelge 1.5. İSO'nun (uluslararası standartlar organizasyonu) tanımına göre İSO 9000 serisi

İSO9000 Serisi Standartları	Açıklama
İSO 9000	Kalite Yönetimi ve Kalite Güvencesi Standartları Seçim ve Kullanım Klavuzu
İSO 9001	Kalite Sistemleri –Tasarım/Geliştirme, Üretim Tesis ve Hizmette Kalite Güvencesi Modeli
İSO 9002	Kalite Sistemleri, Üretim ve Tesiste Kalite Güvencesi Modeli
İSOC9003	Son Muayene ve Deneylerde Kalite Güvencesi Modeli
İSO 9004	Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemleri Elemanları Klavuzu
İSO 90004 -2	Hizmetler İçin Klavuz Kalite Sözlüğü
İSO 9005	Kalite Sözlüğü
İSO10011-1	Kalite Sistemleri Tetkiki – Klavuz, Kalite Sistemi Tetkikçileri için Nitelendirme Kriterleri
İSO 10012-2	Kalite Sistemleri Tetkiki – Klavuz, Kalite Sistemi Tetkikçileri için Nitelendirme Kriterleri
İSO 10011 -3	Kalite Sistemleri Tetkiki – Klavuz, Tetkik Programlarının Yönetimi

Kaynak: Türk Standartları Enstitüsü, Temmuz 1992

1.16.İSO 9000 STANDARTLARININ 2000 YILI REVİZYONUNUN KAPSAMI

Uygulamadaki son kalite yönetim standardı İSO 9001:2000 birçok yenilik getirmiştir. Yeni standartlarda daha yalın bir dil kullanılmış, hem imalat yapan, ve hem de hizmet işletmelerine uygun kavramların kullanımı, standartların uygulanmasını basitleştirmiştir.

Uluslararası Standartlar Organizasyonu (İSO) 1990 yılında alınan karar gereği, standartlar konusunda çalışma sistemine göre 5 yılda bir gözden geçirme toplantıları yaparak, standartların iptal edilmesi, değiştirilmesi veya devam ettirilmesi yönünde kararlar almaktadır. İSO/TC 176 Kalite Yönetim Sistemleri Teknik Komitesi tarafından alınan karar gereği ilki 1994 yılında ve diğeri 2000 yılında üzerinde bir değişimler yapılmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda her iki yılda da standartlar revize edilip, 1994 yılında İSO 9000:1994 Kalite Güvence

Sistemi ve 2000 yılında da İSO 9000:2000 Kalite Yönetim Sistemi adını alarak yayınlanmıştır. 1994 yılında oluşturulan İSO 9000:1994 Kalite Güvence Sistemi ve standartlarının içeriği kısaca şöyledir (Uçal, 2004: 21):

İSO 9001:1994 (Kalite Sistemleri, Tasarım ve Geliştirme, Üretim, Tesis ve Hizmette Kalite Güvencesi Modeli): Bir işletmenin tasarım, geliştirme, imalat ve tesis kurma ile ilgili gerekliliklerini tanımlar. En geniş kapsamlı standart olup, ürün tasarımından nihai ürün aşamasına kadar olan safhalardaki kalite güvencesidir.

İSO 9002:1994 (Kalite Sistemleri, Tesiste ve Üretim de Kalite Güvencesi Modeli): işletmelerde bütün proseslerin kalite elemanları vardır. Ürünün üretiminden nihai ürün aşamasına kadar olan safhalardaki kalite güvencesidir. Ar-Ge fonksiyonu olmayan imalat ve hizmet firmaları için uygun bir modeldir.

İSO 9003:1994 (Kalite Sistemleri, Son Deney ve Muayeneler İçin Kalite Güvencesi Modeli): Basit üretim aşamalarına sahip ve üründen beklenen özelliklerin karşılandığının son kontrolde onaylanabileceği ürünleri üreten işletmeler için uygun bir kalite güvencesi modelidir.

İSO 9004:1994 (Kalite Yönetim Sistemi Elemanları, Kılavuz):İSO 9000 ve sistem standartlarının uygulanmasıyla ve geliştirilmesiyle ilgili lider teşkil edecek bazı özellikler içermektedir. Kalite sisteminin getirilerini anlatan bir yol gösterici niteliğindedir.

Teknik komite yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkan sonuçları, hedefler doğrultusunda yorumlayarak İSO 9000:1994 standartlarının revize edilmesi yönünde karar almıştır. 2000 yılının son çeyreğinde revizyon işlemlerini tamamlayıp yeni oluşan İSO 9000:2000 standartlarını yayınlamaya başlamıştır. Revize edilmesinin genel amacı, sistemi günün ihtiyaç ve koşullarına uyarlamak ve geliştirmektir. 1994 Standart serisinin anlaşılmasını kolaylaştırmak için mevcut standartlar sadeleşmiş ve bu seri tüm firmaların kullanacağı 4 temel standart/kılavuza indirgenmiştir.

İSO 9000:2000 Serisi Standartları aşağıdaki bölümlerden oluşmaktadır (Şimşek, 2007: 479):

İSO 9000:2000 (Kalite Yönetim Sistemleri – Esas Anlamlar ve Terimler): Bu model kalite yönetim sistemlerinin esas anlam ve terminolojisini içermektedir. Bazı kullanılan açıklamaların sistematik bir yaklaşımla formüle edilmesi söylenmiştir.

İSO 9001:2000 (Kalite Yönetim Sistemleri-Şartlar): Bu standart kalite yönetim sisteminin nasıl uygulamasını açıklar ve firmanın müşteri beklentilerini karşılamak amacıyla ortaya çıkmıştır. İSO 9001:1994, İSO 9002:1994 ve İSO 9003:1994 standartlarının kaldırılmasıyla ortaya çıkmıştır.

İSO 9004:2000 (Kalite Yönetim Sistemleri-Performans artırma İçin Kılavuz):

Bu standart tüketici ihtiyaçlarını karşılamak için bir sistem kurmuştur ve iyi yönetim ile sürekli iyileştirmeyi sağlamak için kurulmuştur. Standart daha yüksek düzeyde uygulamak için ve uygulayan kişilere yardım etmek için kurulur.

İSO 9011:2000 (Çevre ve Kalite Yönetim Sistemleri Tetkik Kılavuzu): Bu standart İSO 14000 Çevre Yönetim Sistemlerine yönelik tetkik için bir kılavuz niteliğindedir. Bu standart çevre koruma ve temiz tutmakla ilgili kurallar tanımlamaktadır.

2. BÖLÜM

PERFORMANS YÖNETİMİ VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE İLİŞKİSİ

2.1. PERFORMANS KAVRAMI

İnsan kaynağından yüksek verim elde edilmesi, çalışanların yeteneklerinin yakından izlenmesi, gelişme çizgisi ve gösterdiği başarı doğrultusunda değerlendirilmesiyle mümkün olmaktadır. İnsana verilen değerin artmasıyla birlikte önceleri teknik yöntemler olarak bakılan performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi konuları genel amaçlar arasında yer almaya başlamıştır. Performans pek çok kaynakta en genel anlamıyla bireyin iş yapma düzeyi olarak tanımlanmaktadır. Organizasyonlarda performans kavramının tanımı ve ölçümü konusunda henüz bir fikir birliğine varılamamıştır. Performans genel anlamıyla; planlanmış ve belli bir amacı olan nitel veya nicel olarak elde edilen bazı işlemlerin sonucudur (Aydoğan, 2006: 273).

Performans ile ilgili olarak kaynaklarda yer alan bazı kavramlar aşağıdaki gibidir (Aydoğan, 2006: 275):

Bir iş sisteminin performansı; belli bir dönem içinde elde edilen sonuçlar veya işlemlerin sonucu olarak ifade edilmektedir. Bu sonuç organizasyon el amaçların ve belirlenen hedeflerin yerine getirilmesi olarak da tanımlanmaktadır.

Performans yönetimi; kurum ve personel belli bir hedefler için müşterilerin verdikleri değere amaçların ulaşmasının yönetilmesine göre performans yönetimi olarak açıklanır.

Performans değerlendirme; personelin kurum hedeflerine ulaştırması için çalışmalarının ölçülmesidir. İşçinin hangi alanda uzman olduğu ve becerisi sahip olduğunun belirlenmesini sağlar. İnsana yönelik bir değerlendirme olmasından dolayı Etkinlik düzeyini ve başarıyı ölçmek oldukça zordur. Bunun yanında performans subjektif bir kavramdır (Baştürk, 2003).

Performans analizi; performans uygulamasında eksik olan kriterler bulmak ve incelemek işlemleridir.

Performans iş görenin, kendisine verilen işi yerine getirmesi, başarmasıdır. Ancak iş tanımına, iş görenin ise iş gereklerine uygun olması gerekir. Buna göre

işletmede performans, kişinin kendisi için tanımlanan, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi kabul edebilir sınırlar içinde gerçekleştirmesidir.

Performans genel olarak, iş yapma, başarıyla yerine getirme şeklinde bir anlamla ifade edilmektedir. Başarının ölçülmesinde temel kriter olan performans bir işletmenin hedeflerine ulaşmadaki başarısının değerlendirilmesini sağlayan çok geniş bir kavram olarak tanımlanabilir (Akal, 2005: 11).

Araştırmacılar tarafından birçok farklı tanımlama yapılmasına rağmen kelimelerin yerlerine ifade ettikleri anlamlar göz önüne alındığında temelde aynı amaçla, başarı kriteri olarak kullanıldığı anlaşılmaktadır. Diğer bir deyişle performans, bir işin yapılmasında sorumluluğu üstlenen kişi ve kişilerin yapılan işte amaçlanan hedefin neresinde olduğunu bir başka yaklaşımla ne oranda başarılı olduğunun nicel ve nitel olarak tanımlanmışdır (Baş, 1991: 13).

Performans olarak tanımlanan başarı yüzdesinin sağlıklı bir şekilde istenilen amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlayabilmesi için seçilen kriterlerin çok objektif ve anlaşılır olması gerekmektedir. Doğru şekilde analizi yapılan performans ölçümleri işletme işleyişi ve başarısına en büyük katkıyı sağlayıcı unsur olacaktır.

İşletmelerde süreçlerin analizi, kaynakların etkinliğinin tespitine yönelik sürekli çalışmalar yapılmaktadır. İşletme içi performans artırmaya yönelik yapılan çalışmalarda bazen performans, girdilerin çıktılara oranı şeklinde değerlendirilmektedir. Minimum girdiyle maksimum çıktı elde etme çabaları aslında prodüktivite kavramı olarak değerlendirilebilir. Temelde Prodüktivite “Verimlilik”, çalışmaları işletme performansını artırıcı özelliğe sahip olmasına rağmen, performans kavramının sadece destekleyici bir unsurudur. Performans kavramı ise işletmenin bütün süreçlerini kapsamaktadır. Genel olarak performans ve verimlilik birlikte ele alındığında prodüktivite, “hasılanın elde edilmesiyle ilgili bir etkinlik ölçümü” olarak değerlendirilebilir. Performansın bir boyutu olarak, dar kapsamlı ve teknik ağırlıklı bir ölçüt olarak değerlendirilebilir (Kök, 1991: 35).

Son yıllarda performans bireysel ve organizasyon el düzeyde daha kapsamlı olarak ele alınmaktadır. Ekip çalışmasına ağırlık verilmesi, çalışanlardan hangi düzeyde olursa olsun lider davranışı beklenmesi, insan kaynağının değerinin anlaşılması, performansa ilişkin beklentileri de etkilemiştir. Artık bir organizasyonun büyümesinin ve varlığını sürdürmesinin performansını sürekli

geliştirmeyi sağlayacak şekilde yönetilmesine bağlı olduğu anlaşılmıştır. Performansa dayalı yönetim performansı iyileştirmeyi hedefleyen bir yaklaşımdır. Performans amaçlarını açıklamak, performansı analiz etmek, bilgi toplamak, rapor hazırlamak ve bu verilere dayanarak performansı geliştirmeyi içeren bir süreçtir (Aydoğan, 2006: 277).

2.2. PERFORMANSIN KAPSAMI

Performans ile ilgili tanımlamalar uygulayıcının bakış açısına bağlı olarak farklı anlamlar ifade etmektedir. Öncelikle de karar vericileri ilgilendiren bir konu olarak görülmektedir. Ancak, genel olarak, bir örgütte belirlenen hedeflere tam olarak ulaşılmasını sağlayan madde ve unsurların iyi yönetilmesi ve yayılımı ile ilgili bir süreçtir (Lebas, 1995: 23).

Performans ile ilgili tanımlar kronolojik olarak incelendiğinde, önceleri etkinlik ve etkililiğin önemli performans ölçütü olarak ele alındığı, daha sonraları ise, işletmenin iç ve dış çevre elemanlarının beklentilerine önem verildiği görülmektedir. Son olarak ise, küreselleşme ve rekabetin artması gibi nedenlerden dolayı, yenilik ve geleceğe yönelik tahminler önemli performans ölçütleri olmuştur (Gür, 2008: 86).

Önceleri sadece verimlilik perspektifinde değerlendirilen performans kavramı günümüzde farklı boyutlardan ele alınmakta ve değerlendirilmektedir (Akal, 2005: 6-7):

- Rekabet avantajı,
- Kalite ve verimliliğe yönetimin katkısı,
- Hedef ve sorumlulukların uyumu,
- Yenilikçilik,
- Risk alabilme,
- Katılımcı yönetim,
- Bireysel yetenekleri teşvik ve bürokrasinin kontrolü,
- Ar-Ge desteği,
- İnsan sermayesini en iyi düzeye çıkarma.

2.3. PERFORMANSIN ÖZELLİKLERİ

İşletmeler için performans kavramı geniş ve önemli bir yere sahiptir. Gelişen ve değişen şartlara uyum sağlayabilmek, rakiplere oranla geri kalmamak, müşterilerin isteklerine cevap verebilmek için performans kavramı işletmelerde bireyden başlayıp örgüte kadar her kademedede çabayı gerekli kılan bir olgudur. Bu nedenle performansın özelliklerini ortaya koymak için bireysel performans değerlendirme ve örgütsel performans değerlendirme kavramlarını incelemek gerekecektir (Koçyiğitt, 2010: 43).

2.3.1. Bireysel Performans

Kurumda çalışan elemanların kuruma sağladıkları katkının ölçülmesidir. İşçilerin başarıları ve beceri seviyelerinin ölçülmesi ve bunlara göre işçilerin davranış ve çıktılarının değerlendirmesi ve aktif bir işlem olarak kullanılmasını sağlamaktadır (Dinçer ve Fidan, 2014: 271).

Bireysel performans ölçme prosesi, çalışanların zayıf ve güçlü olduğu noktaları belirleyen bir sistem olarak da işlem yapmaktadır. Zayıf ve güçlü noktalar işçilerin performansının ölçmesine yardımcı olur ve bu analizde işçilerin kendilerini geliştirmesine ve daha başarılı bir iş yapmalarına yardımcı olur ve işletme için geri besleme sağlanır.

Performans ölçme ve değerlendirme kurumlarda önemli faktörlerden biridir. Bu nedenle kurumda performans hataları, amaçların belirlenmesi, teşvi sistemi vb bir çok alanda kurum gelişmesi için çalışmaktadır (Holbrook, 2002: 102).

Kurumlarda performansı az olan personelin kuruma belli bir seviyede yararlı olmayacağından dolayı yönetimin böyle bir personelin verimli olmayacağına karar verir bunun için iş dağıtımı ve personel alımında değişiklikler olur. bu sebepten dolayı kurumun maliyetlerin arttırmasını doğal olarak kabul etmelidirler. Kurumda kontrol değerlendirme sisteminin var olması işçilerin gelişmesini bireysel başarılarını, kariyer gelişimini, becerilerin arttırılması ve bu nedenle performansın arttırılması ve onunda ücret sistemini etkilenmesini sağlaması işçilerin motivasyonunu sağlar ve işletme gelişimini etkiler (Akın, 2002: 100).

Performans değerleme işletme ve yöneticileri için değer taşıdığı gibi çalışanlar için de değer taşımaktadır. Özelikle performansı yüksek olan çalışanlar, çalışmalarının karşılığını görmek, kariyer beklentilerini yöneticilerine sunmak ve onların da fikirlerini almak isterler (Molander ve Winterton, 1994: 111).

Bireysel performans ölçümü firmalarda personelin çalışmalarının bilgisini yönetime aktarır. İşçilerin çalıştıkları bir bölüm gelecekteki performansı için genel bir bilgi verecektir. Bunun için çalışanların terfi edilmesi ödüllendirme, ücret sistemindeki her hangi bir değişiklikte performans değerlendirme ölçümünün önemli katkısı olacaktır (Turunç, 2006: 123).

2.3.2. Örgütsel Performans

Örgütsel performans, genel olarak kumlanılan en zor değişkenlerden biridir. Örgütsel performans değerlendirmesinde sübjektif ve objektif performans ölçüleri kullanılabilmektedir. Sübjektif genelde üst yönetim ve büyük işletmelerde kullanılan bir modeldir (Rogers ve Wright, 1998: 319).

Günümüzde rekabet ortamına uyum sağlamaya çalışan işletmeler kendilerine özel ve kapsamlı değerleme sistemleri tasarlayarak performans yönetim sisteminin sürekliliğini dikkate almıştır. Performansları ölçülebilen işletmelerde istenildiği anda bilgiye ulaşım mümkündür. Sürekli gelişime odaklanarak sürekli inceleme yapar ve gerçekçi raporlar sayesinde kesin kararlarla hataları zamanında düzeltmeye çalışır. Bir işletmede performans yüksek olduğu her zaman performansın yüksek olduğu anlamına gelmez. Bunun nedeni performansın kapsadığı özelliklerdir. Bu durum özellik kapsayan performans değerlendirme modeline doğru gitmektedir. Kurumda alışan personelin hatalı hedeflerli seçmeleri yadayanlış bir hedefin açıklanması, çalışanların isteklerini göz ardı ederek üst yönetim hedeflerine ulaşmakta zorlanırlar ve bununda sonucu firmalara yüksek hazineler ve yanlış boyutlarda çalışanlar arası rekabet oluşturur (Kılınç ve Akkavuk, 2001).

Örgütsel performans yönetiminde esas alınan noktalar aşağıda anlatılmıştır (Akal, 2003: 10):

- Müşterileri hedef tutmak,
- Amaçları belirlemek ve onlara odaklanmak,

- Değişim için hazırlıklı olmak ve alt yapı hazırlamak,
- Herkesin katılımı,
- Personele yönelme,
- Personelde ilerleme ve gelişme duygusu yaratma ve teşvik sistemi kurmak,
- Eğitim ve öğrenimi uygulamak,
- Görev alma ve göreve göre hesap vermeye hazır olmak.

2.4. ÖRGÜTSEL PERFORMANS

Örgütsel performans, kurumların amaçlarının ve sorumluluklarının gerçekleştirmesidir. Organizasyon el işlemlerin, stratejisi, bilgi ve beceri düzeyi, insan hariç bütün faktörler örgütsel performansın tespitidir. Örgütsel performans bu unsurların birleşimi ve uygulaması sayesinde ortaya çıkmaktadır (Aydoğan, 2006: 337).

Bir örgütün performansı, belli bir zaman sonucundaki çıktısı yada çalışmasının sonucudur. Bu sonuç, örgütün amacına ulaşması ya da belli bir görevin yerine getirilme derecesi olarak algılanır. Bu durumda performans, örgüt amaçlarının geliştirilmesi için gösterilen çabaların değerlendirilmesidir (Akal, 2005: 1).

2.5. ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN KAPSAMI

Bir örgütün performansını ölçmek için kullanılan geleneksel ölçüler genellikle finansal konulardır ve daha çok karlılık, maliyet ve verimlilik üzerine odaklanmıştır. Finansal olmayan performans ölçümlerinde kullanılan birçok gösterge de finansal performans ölçülerinden türetilmiştir. Bugünün global rekabet şartları; finansal olmayan performans ölçülerinin de (zaman, esneklik, kalite, vb.) bir örgütün performansının ölçülmesinde kullanılmasını gerekli kılmaktadır (Kalkan, 2005: 59).

Çünkü performans ölçümü stratejik karar vermeyi etkilemektedir. Bugün bir çok örgüt finansal ve finansal olmayan performans ölçümlerinin her ikisini de birlikte kullanmaktadır. Maskel'e göre; performans ölçüleri üretim stratejisi ile ilişkili olmalı, her örgüt için değişiklik göstermeli ve zamanla değişmelidir (Suwignjo, 2001: 232).

Çalışmamızın bu kısmında örgütsel performansın kapsamı dahilinde olan unsurlardan kalite performansı, teknoloji performansı, yenilik performansı,

rekabetçilik performansı, verimlilik performansı, müşteri performansı ve finansal performansa detaylı olarak değinilecektir.

2.6. ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN KRİTERLERİ

Günümüz rekabetçi ortamda ve sürekli değişen çevre kurumların performansını değerlendirmek için finansal ölçüler yeterli olmadığı, finansal performans ölçüleri ile birlikte, finansal olmayan performans ölçülerinin ortaya çıkmaya başladığı görülmektedir. Örgütsel performansın ölçmesinde finansal olmayan boyutlarda incelemek lazım (Kaya, 2010: 65). Örgütsel performansın kriterleri aşağıda kısaca açıklanmıştır:

2.6.1. Verimlilik

Verimlilik, özellikle üretim sistemlerinin performans değerlemesinde en çok kullanılan ölçüdür. İşletme departmanlarının, endüstri sektörlerinin veya ülke ekonomilerinin kıyaslanmasında öncelikle verimlilikten söz diler. Yöneticinin verimliliğe dayanarak vereceği kararların geçerliliği, uygun ölçme kriterlerinin seçimine ve bulunan rakamların doğru yorumlanmasına bağlıdır (Kobu, 2010: 573).

Verimlilik genelde üretim süreçleri için tanımlanmasına rağmen, genel olarak her sektör için ölçüm kriteri olarak kullanılır. İşletmelerin verimliliği genel olarak süreçlerin sonucunda elde edilen hizmet ve ürünlerin kalitatif miktarının süreçler sonucu istenilen hizmet ve ürünü elde etmek için kullanılan girdilere göre değerlendirilmesi olarak tanımlanır. Verimlilik, üretim esnasında bütün kaynakları (sermaye, hammadde, enerji vs) doğru kullanmaktır. Bir başka bakış açısıyla verimlilik, işletme düzeyinde tüm yönetsel faaliyetlerin temeli olan bir ilkedir ve işletme faaliyetlerini verimli olarak nasıl yönetmek gerektiğine ilişkin bir felsefedir şeklinde tanımlanır. Bu bakımdan işletme süreçlerinin verimliliğini iki alt başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar (Köroğlu, 1996: 16):

- Maliyet yönetimi ile verimlilik- maliyet ilişkisini ortaya koyan toplam verimlilik ve karlılık ölçümü,

- Kar yönetimi ile verimlilik-katma değer ilişkisini ortaya koyan katma değer verimlilik ölçümü.

2.6.2. Kalite

Günümüzdeki yoğun rekabet ortamında varlığını sürdürmek isteyen işletmeler çeşitli faktörlere dikkat etmek zorundadır. Bu konuda yapılmış TÜSİAD 1991 çalışmasına göre en önemli faktörlerden birinin kalite olduğunu görülmüştür (Doğan, 2000: 6).

Kalite organizasyonun misyonunun bir parçası olmalıdır. Organizasyonun varlık nedeni müşterilerine kaliteli ürün ve hizmet sunmaktır. Bir organizasyonda kalitenin yakalanabilmesi için organizasyonda çalışan herkesin kaliteyi düşünmesi ve benimsemesi gerekmektedir. Kalite bir ürün ya da hizmetin kalitesi üretiminden sonar ki kontrolü değildir. Önemli olan ürün ya da hizmetin hatasız olarak üretilmesidir (Aydoğan, 2006: 404).

Kurumlarda kalitenin esas ve hedef noktası kurum personelleridir. Personelin becerilerini keşif edip ve ortaya çıkarmak ve kalite amaçlarına ulaşmak için engelleri kaldırmak ve gerekli açıklamaların yapılması yeni bir sistemin kurulmasında ve çalışmasında katkıda bulunur. Bunları elde edebilmek için en önemli faktörlerden biri eğitim ve öğrenim faktörüdür. Personelin aldıkları eğitimde bir kalitenin nasıl olduğu söz konusu olmamalıdır kalitenin neden yaptıkları öngörülmektedir. Personel farklı, zor ve karmaşık işlerde daha becerili ve başarılı olacaklardır, bu durum personelin çalıştıkları işte neler yapmaları gerektiğini ve devamlı eğitim, öğrenim ve kendilerini geliştirme yönüne gitmelerini hedefliyor (Şimşek, 2002: 26).

2.6.3. Yenilik

Günümüzde işletmeler hayatlarını devam edebilmek için yenilik unsurunu dikkate etmelidirler. İşletmeler bu rekabetçi ortamlarında diğer işletmelerle yarışabilmek için ve hayata kalmaklarını devam ettirmek için piyasaya sundukları ürünlerin düşük fiyatlı, kaliteli, hızlı şekilde müşterilerine ulaştırılması ve aynı zamanda yeni ürünlerde ortaya çıkarmalıdır (Cumming, 1998: 27-28).

Üretimi yapılan ve yeni olan her şeye yenilik olarak Kabul edebiliriz. Buna göre yeni ürün geliştirmeye yenilik diye biliriz (Gobeli ve Brown, 1987: 25).

Yenilik, yeni bir hizmet veya ürünün tasarlanması, yeni bir üretim süreçleri kullanmak veya daha önce üretilmemiş bir ürünü pazara sunmak olarak söyleniyor (Dinçer ve Fidan, 2014: 167).

İşletmeler rekabet şartlarıyla başa çıkabilmek, değişimlere ayak uydurabilmek ve müşteri taleplerine cevap verebilmek için planlı ve bilinçli bir takım girişimler sonucu yeniliği ortaya çıkarmalı ve bunu doğru kullanarak sosyal fayda sağlamalıdır.

İşletmeler ve müşteri görüşlerine göre ürün yenilik matrisi 4 gruptan oluşur. Bu durum Şekil 2.1’de görüldüğü gibidir.

		Üretici Görüşü	
		Düşük	Yüksek
Tüketici Görüşü	Düşük	Sürekli Yapılan Ürün Yenilikleri	Teknik Yenilik
	Yüksek	Uygulama Yeniliği	Radikal Yenilik

Şekil 2.1. Ürün yenilik matrisi (Türünç, 2006: 160)

Şekil 2.1’de de sürekli yapılan ürün yenilikleri, yeni teknolojiden az yararlanmaktadır, müşterilerde az fayda sağlamaktadır, genelde yenilikler bu gruba girmektedirler.

2.6.4. Memnuniyet

Müşteri bir hizmet veya ürünü kullanan, yararlanan ve satın alan kişidir. Müşteri, hizmetin nasıl, kim tarafından, hangi süreç içinde, hangi tekniklerle yapıldığına

değil, nasıl sunulduğunda, problem olmadan üretilip ve beklentilerini karşılanması ve para değerinin karşılanması veya karşılanmaması ve taahhütlerin ne kadar yerine getirilmesini inceler. Müşteriler zaman içinde davranış olarak değişime uğramıştır. Geçmiş dönemlerde kolay anlaşılabilen, duygusuz, davranışları önceden tahmin edilebilen diye tanımlanan müşteriler, günümüzde oldukça büyük değişikliklere uğramışlardır. Günümüzde tüketici rekabetçi piyasada eğitim almış ve en iyi değerlendirme gücüne sahip, dostça tavırlar içinde bulunmayan ve organizasyonların etkin bir şekilde uğraşmak zorunda kaldığı başlıca çevre güçlerinden birini oluşturan kişilerdir (Şimşek ve Nursoy, 2002: 78-79).

Hizmet işletmelerinde müşteri sadakati işletme performansında önemli degree sahiptir. Pazar yönlü olma kavramın ölçmesinde müşteri bakışı ve düşüncesi ve sadakati kurum performansının sürdürülmesine önemli bir etken olarak yer almaktadır (Turunç, 2006: 171).

Müşterinin mutlu edilebilmesinin yolu müşteri tatmininden geçmektedir. Müşterinin tatmini ise tüm müşterilerin dile getirilmiş ya da getirilmemiş bütün isteklerinin, ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanmasıdır. Organizasyonların müşteri tatmini sağlayabilmeleri için onların isteklerini anlayabilmeli ve bu istekleri karşılayabilecekleri alanları belirlemeleri gereklidir. Bunun içinde müşteri ile iletişim içinde olmaları gerekmektedir. Bu süreçte aynı müşterilerin davranışları ve beklentileri değişebilmektedir. Bu beklentilerin en büyüğü müşterilerin kaliteli malı ucuza alma isteğidir. Müşteri aynı ürünü ya da hizmeti alabileceği çok sayıda organizasyon olunca bunlar içinde en kaliteli ürün ve hizmeti vereni seçecektir (Aydoğan, 2006: 400).

2.6.5. Etkinlik

Etkililik ve etkinlik genellikle verimlilik kavramıyla beraber veya onun yerine kullanılır. Verimlilik, kavramının anlamı “işleri doğru yapmak” ve etkinlik kavramının anlamı “doğru işleri yapmak” olarak açıklanmıştır. Başka bir deyişle etkinlik, işletmelerin amaçlarına varmak için kaynaklarını uygun ve verimli şekilde kullanılmaktır (Göksel vd., 2003: 83).

Etkinlik özet olarak anlatırsak eğer bir firma elindeki imkanları ve kaynakları nasıl uygun bir şekilde kullana bilir ve amaçlarına ulaşmak için ne kadar çaba

harcamasını gösterir. Etkiliği belirlemek için kullanılan yöntemlerden biri girdi miktarını gerçek kullanılmış kaynağa oranı olarak belirlenebilir (Turunç, 2006: 174).

Hedefler, amaçlar, kaynaklar ve faaliyetlerin doğru seçimine imkan sağlayan; üretilen ürün ve hizmetlere gerçekten ihtiyaç var mı yok mu, ihtiyaç olma durumunda ihtiyaç duyma miktarının belirlenmesi ve ölçülmesi etkinlik ölçütü görevidir ve bunun araştırılması sorgulama ve sonucu etkinlik ölçütünün yapması gerekir.

2.6.6. Karlılık

Kar amacıyla kurulmuş olan işletmelerin bu hedefe ulaşmaları için mantıklı bir planlama yapmaları gerekir. Performans boyutunun önemli ölçülerinden olan kar planlaması, kara ulaşmayı etkileyen faktörlere dikkat etmek ve önem vermek ve bunlar arasında pozitif ilişki yönetim sistemi kurmakla karşımıza çıkar (Büyükmirza, 2001: 379).

İşletmeler açısından performansın bir boyutu olan kar, içerik olarak aşağıdaki unsurları kapsamaktadır (Kutlu, 2010):

- Girişimcinin çalışması sonucu elde edeceği bedel,
- Özsermaye için hesaplanan faizler,
- Girişimcinin katlanacağı risk karşılığı alınması gereken risk primi.

Performans boyutunun en kolay ölçülebilen kriteri olan kar boyutu TKY anlayışını bütün faaliyetlerde uygulayan işletmeler için bir amaç olarak algılanmaz. İşletme bünyesinde kar, işletmenin ekonomik bir gelişim gösterdiğini, alınan karar ve uygulamaların geçerliliğini kanıtlayan bir sonuç olarak değerlendirilir. TKY maliyetlerdeki azalmalarla, fiyatlara yansıyan indirimler sonucu, firmanın karlılığını artırarak finansal performansının en üst düzeye çıkmasını sağlamaktadır (Lamak ve Reed, 1997: 4).

Ekonomik güç bütün firmaların artı değer sağlanması için sosyal hizmetlerin – eğitim, sağlık, savunma vb.- faktörlerini yerine getirilmesi temel kaynaktır. Bu nedenle bir toplumun ekonomik-politik yapısı ne olursa olsun, işletmeler karlılığı gerçekleştirme sorumluluğunu taşıyan organlardır (Drucker, 1998: 56).

2.6.7. Güven

Çıktıların doğru üretilmesi ve piyasaya sunulması ve bütün bunlarla ilgili doğru kayıtlar tutulması, beklenen şekilde ve doğru zamanında teslim edilmesi güven kavramını açıklar. Bir başka deyişle performans değerlendirmede güvenilirlik, “belli koşullar altında farklı yöneticilerin aynı işgöreni ya da bir yöneticinin aynı koşullar altında bir işgöreni birden fazla değerlendirmesi ile elde edilen sonuçlar arasındaki tutarlılık” olarak ifade edilebilir (Uyargil, 2008: 83).

Yüksek performans, karşılıklı güvenin bir sonucudur. Önemli olan bu ortamı oluşturabilmektir. Bir işletmede güven; açık, aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya, her iki yana doğru ve çapraz yani her yönüyle hayata geçirilen bir iletişim sürecini geliştirmektir. Her iki yönde iletişim kurmanın ve bilgiyi paylaşmanın işletme içinde güven ve bağlılığı artırmasının en sağlıklı yol olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Örneğin, çalışma ortamında olup biteni anlama konusunda iş arkadaşlarımıza güvenmezseniz, kendilerini partner saymadığınızı fark edeceklerdir ki bu da örgütte sağlıklı bir biçimsel iletişimin olmadığına önemli bir delildir (Rosen, 1998: 94).

Sağlıklı insan ilişkileri için şart olan güvenin oluşması, yönetimin davranışlarına bağlıdır. Güven kazanmak ancak, uzun bir süre içinde gösterilecek tutarlı hareketlerle sağlanabilir. Güveni destekleyen, yönetime ait davranışların başlıcaları arasında şunları sıralamak mümkündür (Çetin, 2001: 81):

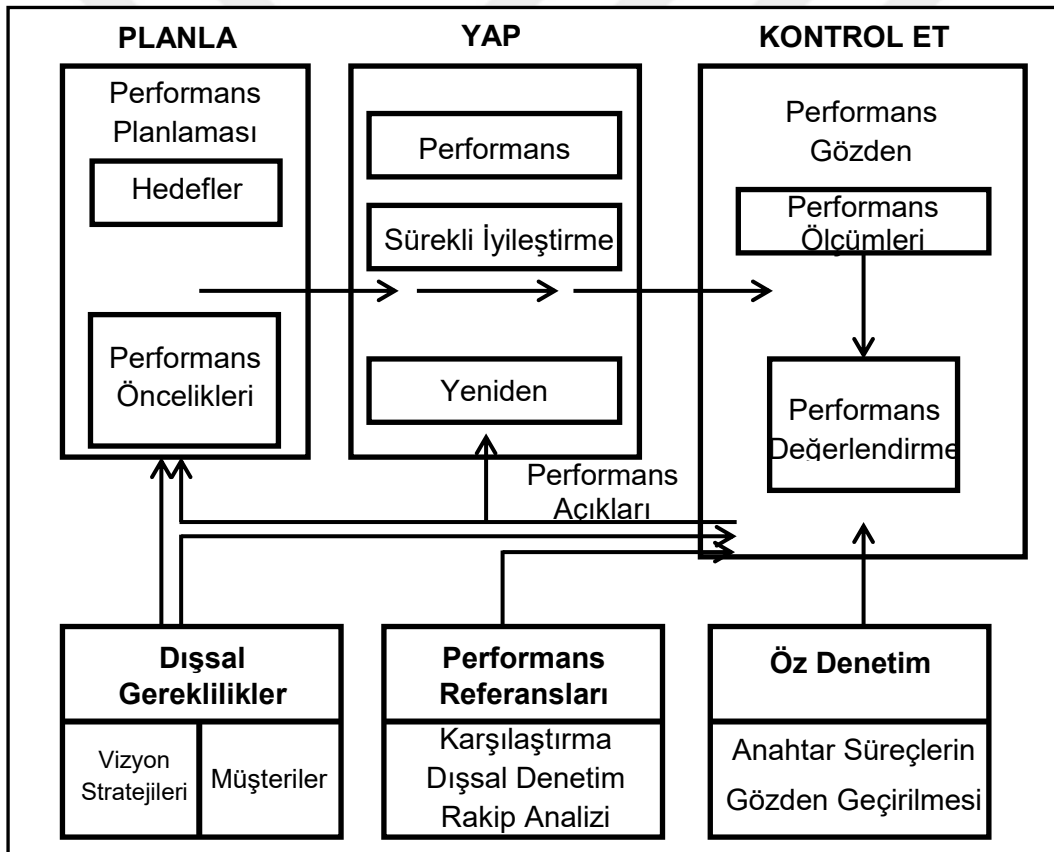
- Açık iletişim
- Tutarlı iletişim (her işgörene aynı şeyi söylemek),
- Adalet (bütün işgörenlere eşit politikalar uygulamak),
- Başkalarının fikirlerine saygı,
- Bütünlük (vaat edileni yapmak),
- Dürüst olmak.

2.7. ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN YÖNETİMİ

Örgütsel performans yönetim sistemi, süreç ve işlemleri tasarlamaktadır. Temel amaç, örgütsel performansın bir bütün olarak yönetilmesidir. Amacın gerçekleştirilmesi ile ilgili ayrıntılı performans planları, bütçeleri, hedefleri ve

standartları belirlenir ve tüm hizmetlerin performansı düzenli ve sistematik bir biçimde kontrol edilir.

Örgütsel performans yönetim sistemine ilişkin model, planlama, geliştirme ve gözden geçirme olmak üzere üç sürece ayrılmıştır. Bu modelde, performans planlaması, örgütsel vizyon ve stratejilerin yapılandırılması ile performansın nasıl tanımlandığı üzerinde dururken; performansın geliştirilmesi, toplam kalite yönetimi, sürekli iyileştirme ve karşılaştırma gibi süreç yönelimli kavramlar üzerinde durmaktadır. Gözden geçirme ise performans ölçümleri değerlendirme süreçlerini kapsamaktadır (Dündar, 2007: 46). Bu durum Şekil 2.2’de görülmektedir.



Şekil 2.2. Performans yönetimi: planlama, geliştirme, gözden geçirme(Dündar, 2007: 47)

Örgütsel performansın yönetimi iş görenlerin performanslarının yönetimine bağlıdır. Örgütsel performans yönetim sistemi iş görenlerin amaçlar doğrultusunda gösterdikleri performansa örgütsel boyutta bir çerçeve sağlamaktadır (Dündar, 2007: 48).

İşletmeler “daha iyi” olup olmadıklarını ancak geçmiş performanslarını değerlendirerek sınayabilirler; aynı zamanda gelecekte de “daha iyi” olmayı amaçlayan işletmelerin, firmanın bütününe yönelik performans hedefleri olmak zorundadır. Diğer yandan, firmanın önemli hedefi (misyon, kuruluş ya da var olma nedeni) ile stratejik plan ve politikaların uygulanabilmesine kurumun performansının ölçülmesiyle bağlantılıdır (Elibol, 2005: 156).

Yukarıda belirtilen noktalar, işletmelerde performans yönetiminin ne kadar gerekli olduğunu ve nasıl bir hayati önem taşıdığını bir kez daha ortaya koymaktadır.

2.8. ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN ÖLÇÜMÜ

İşletme literatüründe “performans ölçme”, örgüt performansının ölçülmesi anlamında kullanılmakta olup, örgütün daha önceden rekabet verilerine göre belirlediği stratejik amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını değerlendiren bir süreç olarak ele alınmaktadır (Sarıaltın, 2003: 11).

Geniş anlamda, “performans ölçüm ve kontrol etme sistemleri, kurumlarda performans geliştirilmesi için stratejik kararlarda yönetim sürecinin, tüm bölümlerin, personel guruplarının gösterdiği performansın belirlenmesi, incelenmesi ve değerlendirilmesi ve elde edilen sonuçlarla performans geliştirmesinde destek sağlanması bir yönetim sistemleridir. Bu sistemler yapısal olarak örgütün ve çalışanların ortak amaçlarını odak noktası olarak ölçülecek, değerlendirilecek ve kontrol edilecek etmenleri, olayları ve nesneleri belirlemekle başlayan, bunlarla ilgili temsil edici göstergeleri saptayıp gerekli ölçümlerle süren, elde edilen bilgileri ortak bir veri tabanında toplayarak, hangi bilgilerin, nasıl ve ne zaman istendiğine dayalı olarak biçimlenen bir rapor ve belgelendirme sistemi ile sonuçlanan bir süreç olarak tanımlanabilir” (Akal, 2005: 131).

Performans ölçmenin kurumlara sağladığı bazı katkılar aşağıda anlatılmıştır (Yağar, 2007):

1. Hedeflerin belirlenmesi ve uygulanmasını kolaylaştırır.
2. Yönetimin planlama yeteneğini artırır.
3. Yönetimin bilgisini ve karar verme sistemlerini etkiler.
4. Performansın geliştirilmesini desteklerler.
5. Ödüllendirici ve özendiricidir.

6. Önceden belirleyici ve önleyicidir.

Performans ölçümü çeşitli organizasyonlarda kullanılmaya başlanan yeni ama önemi her geçen gün artan bir kavramdır. Performans ölçüm sistemleri kronolojik olarak örgütlerin tüm amaç ve hedeflerine ulaşabilmeleri için örgütsel kontrolün sürdürülebilmesine yönelik olarak ortaya çıkmış ve geliştirilmiştir. 1992 yılında bir organizasyonun hedefini değiştirme denemesinde Brignall, değişimin anahtarının performans ölçümü olduğunu söylemiştir. Yönetimsel olarak performans ölçümünün gelişimi, kalite ve hizmetin geliştirilmesi üzerine, parametrelerin değişimi üzerine kuruludur. Pek çok örgüt için uygun bir performans ölçümünün eksikliği değişim ve gelişim için önlerinde önemli bir engel olarak durmaktadır (Amaratunga ve Baldry, 2002: 217).

Ölçmek ve değerlendirme performans geliştirmeyi hedefliyor ve kurumun daha önce belirlediği hedeflerine doğru ne kadar yaklaştığını değerlendirmek için bir organizasyon temeli oluşturur. Örgütün güçlü ve zayıf yanlarını ortaya çıkarmaya, gelecekle ilgili girişimlerin kararlaştırılmasına yardım eder. Ölçüm, aslında bir amaç değildir, ama daha etkili bir yönetim için bir araçtır. Performans ölçümünün sonuçları, sonuçların ne olduğunu gösterir ama ölçüm sonuçlarının nedenlerini ve bu sonuçlara göre ne yapılması gerektiği konusunda bilgi vermez. Performans ölçüm sonuçlarının, bir örgüt içerisinde etkili kullanılabilmesi için, ölçümlerden yönetime geçiş yapılabilmesi gerekir. Aynı şekilde, örgüt stratejik yönde ihtiyaç duyulan değişiklikleri önceden tahmin edebilmeli ve stratejik değişimi ortaya koymak için yerinde bir metodolojiye sahip olmalıdır. Bu kavram, performans ölçüm literatüründe performans yönetimi olarak tanımlanır (Amaratunga ve Baldry, 2002: 218).

2.8.1. Performans Ölçüm Yaklaşımları

Performans ölçümüne sisteminde iki şey dikkate alınır. Birincisi 1880'lerin sonlarından başlayan ve 1980'lere kadar devam etmektedir. Bu dönemde performans ölçümünün esas çalıştığı alan kar kazanmak ve geri dönüşümü ve verimlilik gibi finansal ölçümler üzerinde yoğunlaşmıştır. İkincisi, 1980'lerin sonlarında dünyada Pazar değişme sayesinde ortaya çıkmıştır. Şirketler, daha kaliteli ürünleri daha düşük fiyat ve çeşitlilikle sunabilen deniz aşırı rakipler

karşısında pazar paylarını kaybetmeye başlamışlardır. Rekabet üstünlüğünü tekrar kazanmak için şirketlerin stratejik önceliklerini düşük maliyetli üretimden kaliteye, esnekliğe, daha kısa sunum zamanına ve dağıtımına doğru değiştirmeleri tek başına yeterli olmamıştır; bunlara ilave olarak Bilgisayarla Bütünleşmiş İmalat (BBİ), Esnek Üretim Sistemleri (EÜS), Tam Zamanında Üretim (JIT), Optimize Olmuş Üretim Teknolojisi (OPT) ve Toplam Kalite Yönetimi (TKY) gibi üretim teknolojilerinin olup uygulanması ve yeni üretim yönetimi düşünceleri gelişmiş ve gerekli olmuştur. Bu düşüncelere göre performans ölçme sistemlerinin yeterli değildir ve çoklu sınırlıkları vardır, bu nedenle yeni performans ölçme sistemleri geliştirilmesi ihtiyaç duyulmuştur. (Ghalayini ve Noble, 1996: 63).

2.8.1.1. Tek boyutlu ölçüm yaklaşımları

Geleneksel olarak, performans ölçümleri temelde yönetim muhasebesi sistemine dayandırılmıştır. Performans ölçülerinin yönetim muhasebesi sistemine dayanması finansal verilere odaklanan, yatırımın geri dönüşüm oranı, satışların kârı oranı, fiyat çeşitlemeleri, işgören başına satışlar, her üretim birimi başına verimlilik ve kârlılık gibi bir çok ölçünün ortaya çıkmasına yol açmıştır. Tüm bu performans ölçüleri verimliliği başlıca performans göstergesi olarak dikkate almışlardır (Ghalayini ve Noble, 1996: 65).

Finansal performans ölçüm yöntemlerinde; finansal tabloların oran yöntemi analizi, artık gelir ve ekonomik katma değer yöntemleri kullanılmaktadır. Finansal performansı ölçmede en temel yaklaşım finansal tablo analizidir. Performans ölçümünde bu yöntemleri kullanan işletmeler ile işletme sahipleri, yöneticiler, borç verenler, satıcılar, müşteriler ve çalışanlar gibi gruplar, işletmenin finansal tablolarına güvenerek hareket ederler (Coşkun, 2007: 7).

Finansal performansın değerlendirmesinde genel kurallar kullanılmaktadır ve bu kurallar sermaye maliyetlerini dikkate almamaktadır, bu nedenle elde edilen sonuçlar yanlış ola bir o yüzden farklı değerlendirme sistemlerinin kullanılması başlanmıştır. Değer esaslı ölçütlerin en yaygını, artık değer kavramı geliştirilerek oluşturulan ekonomik katma değerdir. Ekonomik katma değer (EKD), işletmenin sahip olduğu kaynakları kullanarak ne kadar katma değer yarattığını ölçmektedir. Bir başka deyişle EKD, bir muhasebe dönemi içinde işletmenin elde ettiği

ekonomik kârı ölçmektedir. Ekonomik kâr, gelir tablosunda hesaplanan ve gelirin gideri aşan kısmı diye kısaca tanımlanabilecek olan muhasebe karından farklıdır. Ekonomik kar, tüm kaynakların alternatif maliyetleri göz önüne alınarak hesaplanır (Coşkun, 2007: 14).

Tek boyutlu performans ölçümüne ilişkin bazı sınırlar vardır bu aşağıda bu sınırlıklar sıralanmıştır (Ghalayini ve Noble, 1996: 66):

- **Geleneksel yönetim muhasebesi sistemi ile ilgili yetersizlik:** Geleneksel performans ölçülerinin en büyük zayıflığı ya da yetersizliği geleneksel yönetim muhasebesi sistemine dayanmasıdır. Günümüzde, üretim maliyetinin genellikle yüzde 50-55'i sabit maliyetlerden oluşurken ortalama emek maliyeti üretim maliyetinin nadiren yüzde 12 sini geçmektedir.
- **Ölçülerin zamanın gerisinde kalması:** Finansal raporlar genellikle aylık faaliyetlerin sonuçlarını gösterir. Geleneksel ölçüler geçmiş kararların bir sonucu olduğu için zamanın gerisinde kalmış ölçülerden oluşur.
- **Şirket stratejisinin başarısını ölçmeye uygun olmaması:** Geleneksel performans ölçüleri strateji ile ilişkilendirilmiş değildir. Bunun yerine performans ölçülerinin hedefleri maliyetleri minimize etmek, emek verimliliğini artırmak ve makinelerden daha etkin yararlanmaktır.
- **Uygulama ile ilişkisinin zayıf olması:** Geleneksel performans ölçüleri miktara dayalı performans ve finansal göstergelerdeki gelişimlerle ilgilenir. Günümüzde, ürünün sunum zamanını azaltma, müşteri tatmini, ürün kalitesi gibi birçok gelişim çabasının para cinsinden değerini belirlemek güçtür.
- **Esnek olmaması:** Tüm departmanlarda kullanılan, önceden belirlenmiş bir formata sahip olan geleneksel finansal raporlar esnek değildir. Ancak, aynı şirket içinde yer alan her bir departmanın kendi özellikleri ve öncelikleri vardır. Böylece, bir departmanda kullanılan performans ölçüleri diğer departmanlar için uygun olmayabilir.
- **Sürekli gelişmeye uygun olmaması:** Performans ölçümü için oluşturulan standartlar genel olarak sürekli gelişme ile uyumsuzdur. Eğer standartlar dikkatli bir biçimde oluşturulmadıysa gelişmeyi teşvik etmek yerine oluşturulan normların etkisine sahip olacaktır. Eğer işgörenler gelecek dönemin standartlarının mevcut sonuçlara göre daha yüksek

belirlenebileceğini düşünüyorlarsa maksimum performans gösterme konusunda duraksayabileceklerdir.

2.8.1.2.Çok boyutlu ölçüm yaklaşımları

Daha önce değerlendirmelerin sonucunda tek boyutlu performans değerlendirmenin yeterli olmaması belli oldu bu nedenle yeni ölçme ve değerlendirme sistemleri ortaya çıkmıştır. 1990 yılında McNair ölçümlerde finansal veya finansal olmayan performans ölçümleri kullanım kararının çok önemli olduğunu çünkü kararsızlığın işletmelerde gerilim ve düzensizliği artırdığını öne sürmüştür. McNair'e göre; kararsızlıklar, yenilenmesi gereken finansal ölçümleri yanlış zaman ve yanlış yerlerde kullanan geleneksel ölçüm sistemleri kullanan organizasyonlar için gereklidir. Kaplan ve Norton 1992'de yöneticilerin finansal ve operasyon el ölçümler arasında seçim yapamadıklarını belirtmişlerdir. Çünkü tek bir ölçüm işletmenin kritik alanları için, hedeflediği noktalar için net bir performans göstergesi olamaz. Yöneticiler hem finansal hem de operasyon el olarak dengeli bir sonuç alabilecekleri ölçüm sistemine ihtiyaç duymaktadırlar (Sinclair ve Zairi, 2000: 148-151).

Bu konuda Kaplan ve Norton dört boyutlu olarak ölçülebilen "Dengeli Puan Kartı Ölçümü" (Balanced Scorecard) önerisini getirmişlerdir. Bu boyutlar (1) Finansal Perspektif, (2) Müşteri Perspektifi, (3) Şirket içi işlemler boyutu, (4) Yenilenme ve Öğrenme Perspektifidir. "Balanced Scorecard" yaklaşımı ayrıca strateji planlama konusunda farklı yaklaşımların gelişmesini sağlamış ve üretim işletmelerini de destekleyerek kazanımlarını arttırmıştır. Dixon (1990) finansal ölçümlere güvenmeyi kördüğüm (Gordian Knot) olarak nitelemiş ve bu konuda başarının yakalanabilmesi için çok boyutlu performans ölçümleri ile bu kördüğümün çözülebilmesine bağlamıştır. Dixon son olarak finansal ölçümlerin asla terk edilmemesini ama yeni uygun ölçümlerle desteklenmesi gerektiğini savunmuştur. Dixon performans ölçümlerinin değiştirilmesi için üç aşamalı bir model önermiştir. Bu model Kaplan'a ait mali sistemlerin geliştirilmesi için önerilen dört aşamalı "değişim için oluşum" (Setting for Change) modeline de benzerlik göstermektedir ki Kaplan'ın modeli şu an hesaplama sistemlerinin temeli olarak kabul edilmektedir (Sinclair ve Zairi, 2000: 150).

Dixon'a ait model ise şu unsurları içermektedir (Sinclair ve Zairi, 2000: 150):

1. Mali Hesaplama Sisteminin Düzenlenmesi: Şirketlere göre performans ölçümünün en önemli kısmı "Mali Hesaplama Sistemi" dir ve bu inanışlar sonucu mali hesaplama sistemini ayakta tutmak için kaynaklarını düzensiz olarak harcarlar.

2. Düğümü Çözmek: İşletmeler genellikle düzenlenmesi veya düzeltilmesi gereken bir konu olduğu zaman bunu performans ölçümünün yetersizliğine bağlarlar, ama şimdi şunu keşfettiler ki hesaplamalar ile performans ölçümleri arasındaki düğümü çözebilmek çok daha kolay ve etkilidir.

3. Strateji, Hareket ve Ölçümleri Kapsayan Değişimler: Ayrıca kabul edilmelidir ki; performans ölçümü hesaplamalarda bağımsız, örgütlerin adapte olmalarının uzun zaman aldığı, değişimlerin önceden tam olarak bilinemediği çok kapsamlı ve sınırsız bir kavramdır.

Çok boyutlu performans ölçüm yaklaşımlarının ortak özelliklerini aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür (Ghalayini ve Noble, 1996: 67):

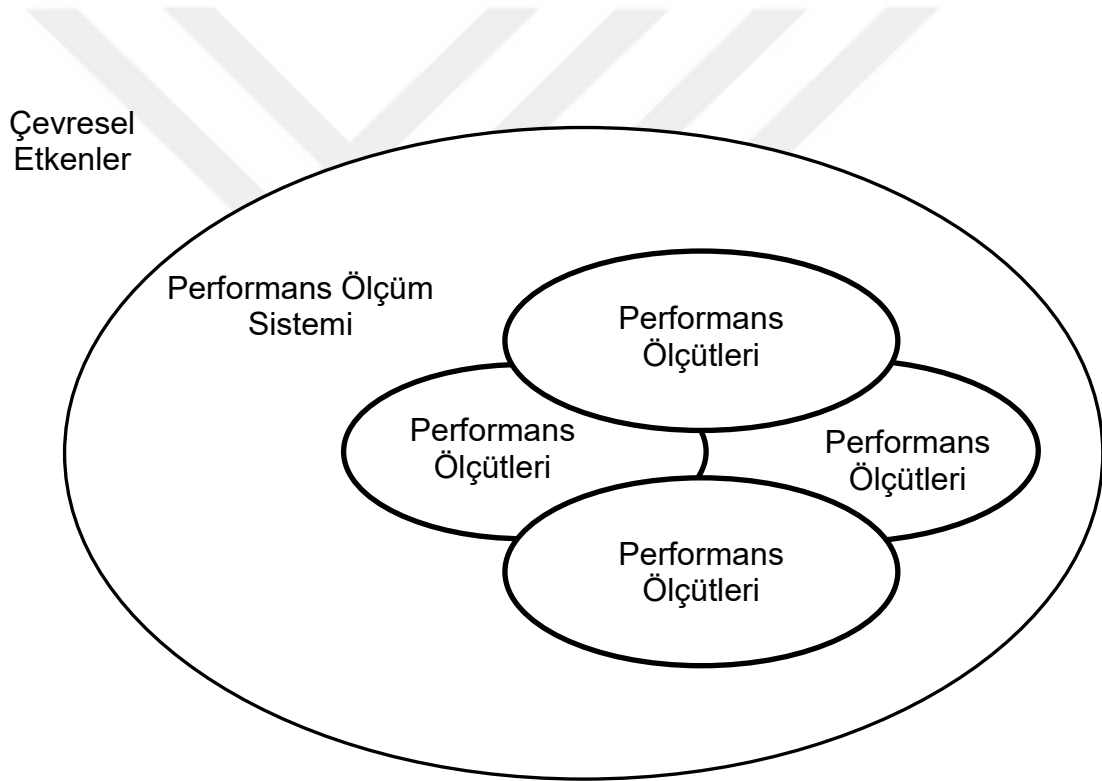
- Ölçüler üretim seviyesi ile ilişkilidir.
- Temelde finansal olmayan ölçüler oldukları için yöneticilere, denetçilere ve uygulamacılara günlük karar almada gerekli bilgiyi sunabilirler.
- İşletmenin üretim düzeyindeki uygulamalarda kullanılması ve işgörenler tarafından anlaşılması kolaydır.
- Ölçüler iyileştirmeyi hızlandırmalıdır.
- Pazar koşullarının hızla değişmesi durumunda ölçüler de değişmelidir.

2.8.2. Performans Ölçme Sistemleri

Performans ölçümü planlı ve devamlı olan bir çalışma sürecidir. Bu hedefe ulaşmak için firmaların kendi içlerinde bir uygulama sistemi kurmak gerekmektedir. Stratejik planlama sürecinin bir kısmı olarak performans değerlendirme süreci işletmelerin problemlerin ve gelişmeleri için eksikleri ve kurumun gelişme potansiyelinin temelini hazırlar. Performans ölçüm sisteminin olması gereken şeyler aşağıda sıralanmıştır (Köseoğlu, 2005: 21):

- Üst yönetimin istekliliği ve kararlılığı gereklidir.
- Hedefleri doğru planlamak sonuca ulaşmayı kolaylaştırır.
- Metot tercih edilmelidir.
- Çalışma grupları oluşturmak.
- Faaliyet alanlarını iyi bir şekilde ayırmak ve önceliklerin belirlenmesi ve önemli olanlara odaklanmak.
- Performans ölçüleri dönemlik incelemek ve geliştirmek.

Performans ölçüm sistemi 3 kategoriden oluşur; performans ölçütleri, performans ölçüm sistemi ve performans ölçüm sistemi ile çevrenin ilişkisi olmak üzere Şekil 2.3'te görülmektedir:



Şekil 2.3. Performans ölçüm sistemi (Neely vd., 2005: 81).

Herhangi bir performans ölçüm sisteminin planlanmasında aşağıdaki prensiplere dikkat edilmesi gerekir (Harbour, 1997: 67-68):

- Ölçüm yeni davranışlara yol açar: Bu durum hem iyi, hem de kötü sonuçlara yol açabilir. Her şeyden önce ölçülecek konular, hedeflere ulaşmada yardımcı olmalıdır. Yanlış ölçümler geliştirmek karışıklıklara yol açabilir ve istenmeyen performans sonuçlarına ulaşılabilir.

- Gerçek iş verimliliği ve başarı için ölçme: Ölçüm, yapılan işlerde verimliliği ve başarıyı arttırmalıdır ve her zaman yerinde saymak yerine ilerleme tercih edilmelidir. Bu ilerleme çalışanların şikayetlerini dinlemek gibi çok basit tekniklerle bile sağlanabilir.
- Performans ölçüm sistemlerini geliştirmek ve sürdürmek belirli maliyet gerektirir: Tüm performans kriterlerini yerine getirerek, başarılı bir performans ölçüm sistemi geliştirerek; verimliliği arttırmak, örgütler için ciddi bir bütçeyi gerektirmektedir.
- Kullanışlılık ve Uygunluk sağlamak için spesifik bir performans ölçümünü, spesifik bir kullanıcı veya pozisyona bağlamak: Geliştirilen bir performans ölçüm sisteminin testleri sırasında, sistem, onu geliştiren hangi örgütsel amaçlara yardımcı olacağını bilen özel bir isim ile tanımlanmalı, adlandırılmalıdır.
- Ölçümler geliştirmek ve Olumsuz gelişmeler için uygun ikazlara hazırlıklı olmak: Her sistemde beklenmedik olumsuz gelişmeler olabilir. Bu tür problemlerin zamanını bilmek olanaksızdır. Bu yüzden doğru bilgiyi, doğru formatta, doğru kişiyle, doğru zamanda buluşturarak sistem geliştirilmelidir.
- Performans ölçümü çabuk anlaşılabilir ve kolay uygulanabilmelidir: Sistem basit, özel ve uygun olmalıdır. Grafik formatları en iyisidir.

Performans ölçüm sisteminin oluşturulması ve işletmeye uygulanması; performans ölçümünün en önemli adımıdır. Bunun için; ilk aşama istenilen ya da işletmenin şu andaki performansını ortaya koyabilmek için ne tür bilgilere ihtiyaç olduğu tanımlanır. İkinci aşama uygun bir ölçüm ailesi geliştirilir. Bir ölçüm hiyerarşisi ortaya çıkarılır. Veri toplama ve dağıtma yöntemlerine karar verilir. Son aşamada ise; performansla ilgili tüm bilginin gösterim biçimi geliştirilerek ölçüm sistemi oluşturulur. Bir performans ölçüm sisteminin oluşturulması beş farklı aşamadan oluşur. Bu aşamaları Çizelge 2.1'de görmek mümkündür (Harbour, 1997: 67-68):

Çizelge 2.1. Performans ölçüm sisteminin oluşturması

Aşama	Açıklama
1	İstenilen performans düzeyine ulaşmayı yardımcı olacak performansla ilgili ne tür bilgiye ihtiyaç olduğu tanımlanır.
2	Kullanılabilir ve konuyla ilgili ölçüm ailesi geliştirilir.
3	Özel performans ölçüm hiyerarşisi geliştirilir.
4	Zamanlılığı ve kullanılabilirliği sağlamak için veri toplama ve dağıtım metotları geliştirilir.
5	Performansla ilgili tüm bilginin gösterim biçimi geliştirilir.

Kaynak: Harbour, J. (1997). The basics of Performance measurement. Productivity Press. 67-68.

Performans ölçüm sistemi, işletme başarısını ölçen bir sistem olduğundan, bu sistem oluşturulurken, işletme içi (vizyon, strateji, çalışanların beklentileri vb.) ve dışı (pazar koşulları, rekabet düzeyi vb.) bir çok konu ele alınmalıdır. İşletme içi çevrenin ve dış çevrenin analizi yapılmalı, kritik başarı faktörleri, bunlardaki gelişme ve değişimler dikkate alınarak belirlenmelidir. Performans sisteminde işletmenin durumunu belirli zamanlarda denetleyebilmek ve karar vermede ışık tutacak bilgileri sağlayabilmek kritik başarı faktörleri yanında bunları değerlendirmek için performans göstergeleri bulunmalıdır (Tekeli, 2003: 13-18).

Başarılı bir performans ölçüm sisteminin 5 özelliği olması gerektiğini ileri sürülmektedir (Sinclair ve Zairi, 2000: 156). Bu ölçüm sistemleri; (1) İşletmenin amaç, hedef, başarı faktörleri ve programları ile tutarlı ve destekleyici olmalıdır, (2) Ölçüm yapılan alanlara basit ve çabuk bir şekilde bilgi taşınabilmeli, (3) Müşteri gereksinimi ve beklentilerine cevap vermeli, (4) Örgütün tüm üyelerinin anlayabileceği, karar ve yaptırımlarının değerlendirildiği bir sistem olmalı ve örgütün her parçası için uygulanabilmeli, (5) Örgütsel öğrenmeyi desteklemeli ve gelişimi sürdürmelidir.

2.8.3. Performans Ölçüm Düzeyleri

İşletmeler yukarıdan aşağıya doğru pek çok alt sistemden oluşmaktadırlar. Bir işletmenin performansı tüm alt sistemlerinin ve dış sistemlerin etkileşimi altında oluşmaktadır. Alt sistemleri; bölümler, işlevler, gruplar, daha alt sistemleri tek tek çalışanlar oluştururken, dış sistemleri de dış çevresel etmenler olarak bilinen pazar, ekonomik koşullar, rekabet ortamı, girdi maliyetleri gibi etmenler oluştururlar. Çeşitli öğelerin ve ilişkilerin var olduğu işletmelerde performans ölçümü kolay olmadığı gibi her işletmenin farklı stratejik hedeflere ve amaçlara sahip olması nedeniyle ölçüm sistemlerinin genel ve tüm işletmeler tarafından uygulanabilecek bir yapıya sahip olması da mümkün değildir. Böyle bir durumda işletmeler tüm sistem ve alt sistemler arasında uyum sağlayacak şekilde ve kendi ihtiyaçlarına cevap verecek doğrultuda ölçüm sistemlerini oluşturmalı ve uygun performans göstergelerini belirlemelidirler (Tekeli, 2003: 5). Performans ölçüm düzeyleri Çizelge 2.2’de sınıflandırılmıştır.

Çizelge 2.2. Performans ölçüm düzeyleri

Düzye	Amaçlar	Plan	Ölçüm Perspektifi
Örgütsel	Strateji belirleme, Yetki/değer göçerimi, Örgütsel uyumlaştırma, İşletme planı	Yürürlükteki strateji fonksiyonları, Fonksiyonların değeri, Saffaflık sınırlıkları	Finansal perspektif, Müşteri perspektif, Örgütsel perspektif, Operasyonel perspektif, Büyüme ve yenilikler
Süreç	Müşteri standartlarına uygunluk	İşlem sahibi, Girişler, Çıkışlar, Hizmet antlaşmaları düzeyi, Sınır geçtiler	Maliyet, Devir zamanı, Miktar (hacim), Kalite, Standartlara uygunluk
İş/Görev	Rapor kartları, Kolay erişim, Motivasyon, Seçme	Süreç haritaları, Fonksiyon kartları, Görev analizleri	Aktiviteler, Sonuçlar, Hedef ölçmeler, Bilgi kaynakları

Kaynak:Wade, D., Recardo, R. (2001). Corporate Performance Management: How to Build a Better Organization Through Measurement-driven Strategic Alignment. Butterworth-Heinemann, Woburn, MA.

Çizelge 2.2’de incelendiğinde örgütsel düzeyde performans ölçümünün amaçlarının strateji ve kalite ile ilgili olduğu görülmektedir. Performans ölçümü ile ilgili planların yürürlükteki stratejiye ve kalite fonksiyonlarına dayandığı anlaşılmaktadır. Ölçüm perspektifinin ise çok boyutlu bir yaklaşıma sahip olduğu görülmektedir. Bu boyutlar; finansal perspektif, müşteri perspektifi, örgütsel perspektif, Operasyonel perspektif, büyüme ve yenilikler perspektifidir. Süreç düzeyinde performans ölçümü ele alındığında ilk olarak süreç kavramı dikkati çekmektedir. Örgütsel düzeyde performans ölçümlerinde dikkat edilmesi gereken önemli birtakım noktalar vardır. Örgütsel performans boyutları açısından bu noktaları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Wade ve Recardo, 2001: 101-104):

- Finansal açıdan; nakit para akışı, ekonomik değer katkısı, eşitlikten ödün vermeme, kâra ve aktif değerlere bağımlılık dikkat edilmesi gereken önemli noktalardır.
- Müşteri memnuniyeti açısından; müşteriye elde tutma, kazanç, müşteri karşılaştırmaları.
- Örgütsel açıdan, liderlik kalitesi, çalışanların memnuniyeti, teknoloji kullanımı.
- Operasyonel açıdan, devir zamanı, yöntem değişimleri, işgörme maliyetleri, işlem devir hızları, müşteri alışkanlıkları, standart bölümlerin kullanımı, sınır geçişlerinde indirim.
- Büyüme ve yenilikçi yaklaşım açısından; işletme masraflarının toplam yüzdesi, müşteri memnuniyetine bağlı olarak satış yüzdeleri, pazardaki yeni ürün sayısı, yatırım çalışmaları, pazar payı, yeni ürün sayısı, kabul edilmiş çalışan önerisi oranı dikkat edilmesi gereken önemli konulardır.

Örgütsel düzeyde performans ölçümünün işletme açısından birtakım katkıları vardır. Örgütsel düzeyde performans ölçümünün başlıca katkılarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Akal, 2005: 65):

- İşletmeler performans düzeylerini belirleyerek ilk aşamadan ne kadar ilerlediklerini ve şu an nerede olduklarını görürler. İşletmenin faaliyetlerini başarılı bir biçimde sürdürebilmesi için performans ve verimlilik anlayışını oluşturarak tüm organizasyona yayılmasını sağlar.
- İşletmeler gelecek için daha iyi plan yapabilirler. İşletmedeki girdilerin, çalışanların ve sürecin gerçekleştirdiklerinin belirlenmiş ölçütlerle

karşılaştırılarak performansın kontrol altında olup olmadığını, varsa nedenleriyle birlikte sapmaların düzeylerini belirleyerek ve organizasyonun geliştirilmesini sağlar. Göstermiş oldukları performansa göre yeni hedefler belirlerler.

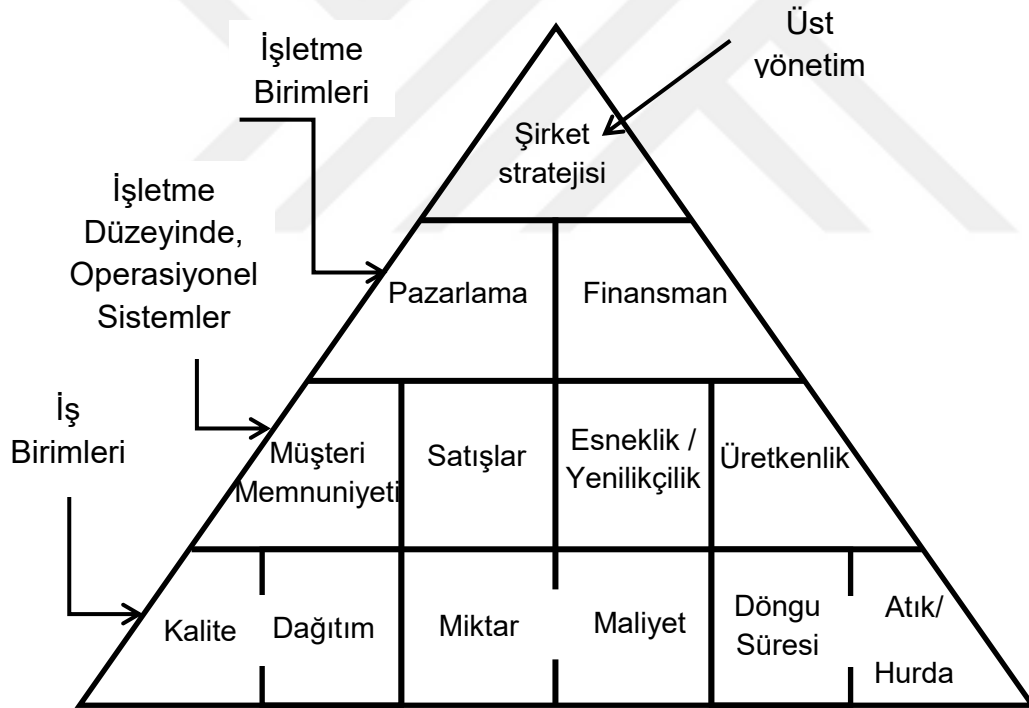
- Hedeflenen amaçlar ile ulaşılan performans arasındaki fark rahatlıkla anlaşılabilir. Mevcut ve potansiyel sorunlar için erken uyarı görevi sağlaması nedeniyle gelişme gerektiren alanların saptanması doğrultusunda gerekli düzeltici önlemlerin alınmasını sağlar.
- Performans amaçlarının sürekli olmasını sağlar. Stratejik plan ve programların hazırlanma aşamasında neyin, niçin yapılacağını, uygulama sürecinde de stratejilere uygunluk sağlanması için ne yapıldığı ve ne yapılması gerektiğinin belirlenmesini sağlayarak yönetimin planlama yeteneğini artırır.
- Rakiplerin performans düzeylerini ve kendi performans düzeyleri ile karşılaştırma imkanı bulabilirler.

Süreç düzeyine performans ölçümünün dört farklı türü vardır. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Wade ve Recardo, 2001: 129):

- **Süreç sonu;** doğrudan ürün ve hizmet sonucuna odaklanan gereksinimlere göre belirlenen türdür. Müşteri gereksinimleri doğrudan dikkate alınarak dizayn edilir.
- **Fonksiyonel sınırlar;** pek çok süreç farklı fonksiyonlara sahiptir. Herkesin sorumluluğunu bir başkasına attığı süreçte, sorumluluk hiçbir zaman yerine getirilmez ve işletmenin aleyhine olur. Araştırma sonuçları problemlerin anında tespit edilmesi gerektiğini ve bu tespitin ancak ölçüm değerleri ile mümkün olabileceğini gösterir.
- **Ana yardımcı (ikincil) ürünler;** bütün süreçler son ürünü veya hizmeti hedeflerler. Bu sonuca ulaşabilmek için bir veya daha fazla ikincil ürün veya hizmet gereklidir. Bu da problemlerin en kısa zamanda tespit edilmesini sağlar. Problemlerin tespiti düzeltici tedbirler alınmasından daha etkilidir.
- **Değişiklikler;** değişiklik planlanmayan bir olaydır. İstenilen ve ulaşılan arasındaki farktır. Pek çok süreç kırılma noktalarına sahiptir. Bu kırılma noktalarında kullanılan ölçümler, problemlerin daha kolay tespitine ve düzeltilmesine sebep olurlar.

Süreçlerde; etkili işlem ölçümleri, kritik başarı faktörleri ve değişen performans özelliklerine karşı sürekli gelişen ilkelerle yapılmaktadır. Stratejik gözden geçirmeler, Operasyonel ve ayrıntılara bağlı olarak ölçüm şekillerine farklı boyutlar ve uyumlaştırmalar katmıştır. Sistemli amaç, hedef ve göstergelerin açılımı burada anahtar konu olarak karşımıza çıkmaktadır. İşlem ölçümünün, iş planlaması ve yönetimi ile bütünleşmesi kendi içindeki başarı faktörüdür (Milgate, 2004: 110).

Performans ölçüm düzeylerine ilişkin diğer bir sınıflandırma Barutçugil tarafından yapılmıştır. Buna göre performans ölçümleri işletme düzeyinde, Operasyonel sistemler düzeyinde ve iş birimleri düzeyinde olmak üzere üçe ayrılmıştır (Şekil 2.4).



Şekil 2.4. Performans ölçüm düzeyleri(Barutçugil, 2002: 15)

Bu sınıflandırmaya göre işletme düzeyinde performans ölçümünde; pazarlama, finansman ve stratejik girişim konuları incelenmektedir. Operasyonel sistemler düzeyinde; müşteri memnuniyeti, satışlar, üretkenlik, yenilik/esneklik gibi ölçüler, iş birimleri düzeyinde ise; kalite, miktar, maliyet, dağıtım, döngü zamanı, fire/kayıplar ele alınmaktadır (Barutçugil, 2002: 14-19).

2.9. ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Performans değerlendirme bir organizasyonun amaçlarını gerçekleştirme derecesinin tespiti olarak tanımlanabilir. Performans değerlendirme, firma hedeflerine ulaşmak için çalışanlarıyla beraber neler yapabilmesi gerekir. Çalışanlar, yaptıkları işlerde dikkatli olarak sistemin hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmak bunu yapmak için sadece kurumsal hedefler için değil çeşitli kademeler arasında iletişim kolaylaştırmala ortaya çıkabilirin (Arslan, 2002).

Performans değerlendirme firmanın personellerinin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini kısacası bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir. Elde edilen sonuçlara göre kişiye yönelik başarı beklentisinin ne oranda gerçekleştiği belirlenmiş olur (Fındıkçı, 2006: 2001).

Bir görüşe göre, personel değerlendirmesi, gerçek anlamda ortak bir çalışma, bilgi alışverişi, gerek hatalar ve gerekse başarılar açısından sorumluluğun paylaşılması, yetiştirme ve gelişmeye olanak sağlayan dinamik bir sistemdir. Daha kısa bir deyişle çalışanın işinde sağladığı başarı ve gelişme yeteneğinin sistematik değerlendirmesidir (Sabuncuoğlu, 1997: 164).

Performans değerlendirmesi, performansı geliştirme, eğitim ihtiyaçlarını saptama, kariyer yönetimi ve ödül sistemlerini uygulamak için çok önemli bir veri toplama sistemidir. Performans değerlendirmesinin niçin gerekli olduğu konusunda yapılan bir araştırma şu sonuçları vermiştir: eğitim ve gelişme ihtiyaçlarının saptanması, süreliden performansın gelişmesine katkıda bulunmak, geçmiş dönemdeki performansı gözden geçirmek, geleceğe yönelik potansiyel ve terfi durumlarını değerlendirmek, kariyer planlama konusundaki kararlara yardımcı olmak, performans hedeflerini saptamak ve ücret düzenlemelerini ya da yapılacak zamları ayarlamaktır (Ergin, 2002: 136).

Performans değerlendirme bir yönetim aracıdır ve en önemli amaçlarından birisi insan ilişkilerini yönlendirmekle yönetim ilişkilerinin bireysel düzeye indirilmesine olanak vermesidir. Değerlendirme sonuçlarıyla yapılan rotasyon, terfi, yetki genişletme ve eğitim planlaması bireysel yönetim ilişkileridir (Taştıp, 1997: 14).

2.9.1. Performans Değerlendirme Sistemleri

Performans değerlendirme sisteminde her kurumun kendi ihtiyaçlarına göre en iyi ve doğru olan yöntemi kullanarak geliştirme çabası içinde olduğu görülmektedir. Gerçekte örgüt özellikleri örgütün kendine özgü bir performans değerlendirme sistemini olgunlaştırmasını zorlasa da, zamanla öznelliğe yol açmaktadır (Yemişçi, 2005: 103).

Performans değerlendirme yöntemleri, iki başlık altında incelenmektedir, birisi klasik (geleneksel) değerlendirme ve diğeri çağdaş (modern) değerlendirme. Bu ayrım günümüz yönetim anlayışının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Birçok konuda olduğu gibi örgüt gereksinimlerinin ortaya çıkardığı bu durumun nedenleri olarak; örgüt sorunlarının giderek karmaşıklaşması, örgütlerde insanın önem kazanması, birçok olayın davranışsal açıdan değerlendirilmesinin zorunluluğu gibi nedenler sayılabilmektedir. Performans değerlendirme konusundaki geleneksel ve çağdaş yöntemler arasındaki en büyük farklılığı, değerlendirme yöntemi ve değerlendirenler oluşturmaktadır. Geleneksel yöntemler genellikle alt kademedeki işgörenlerin değerlendirilmesinde uygulanırken, çağdaş yöntemler yöneticilerin değerlendirilmesinde uygulanmaktadır (Bayraktaroğlu, 2006: 117).

2.9.1.1 Klasik değerlendirme sistemleri

Bu sistemde grafik yöntemi ile işletmede çalışanlar bir çizelgede alt alta yazılarak ve karşısında da çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli ve çok iyi gibi beş ölçekli değerlendirme oluşturulur ve işaretlenir. Böylece değerlendirilen tüm çalışanların performansı tek tabloda görülür ve diğerleriyle karşılaştırılır (Sabancıoğlu, 2011: 201). Bu yöntemde değerlendirmeyi yapan kişi çalışanın iş çıktıları, kişiliği ve işe yönelik davranışları olmak üzere üç farklı kriteri değerlendirmektedir ve sonuçlar hem yazılı hem rakamsal olarak çıkmaktadır.

Grafik dereceleme yönteminde en büyük sorun farklı gruplarda farklı amirlerin yaptığı değerlendirmeleri birleştirme sürecinde ortaya çıkar. Bir grupta yer alan en iyi çalışanın, bir başka grupta en alt sırada yer alması olasıdır. Bu durum Çizelge 2.3'te yer almaktadır.

Çizelge 2.3. Grafik değerlendirme tablosu

Bölüm:					
Değerlemeyi Yapan:			Değerleme Tarihi:		
İşgörenin Adı Soyadı:			Ölçek		
İşçi Adı	Çok Yetersiz	Çok Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
İşçi Adı	Çok Yetersiz	Çok Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
İşçi Adı	Çok Yetersiz	Çok Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
İşçi Adı	Çok Yetersiz	Çok Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
İşçi Adı	Çok Yetersiz	Çok Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
İşçi Adı	Çok Yetersiz	Çok Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
Dikkat: Bu ölçeğe göre elemanlarınızı değerlerken, her elemanı ayrı düşününüz ve her bir kişi için uygun gördüğünüz noktayı işaretleyiniz.					

Kaynak:Sabancıoğlu, Z. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi. (Yedinci Baskı). Beta Basım Yayın, İstanbul, 202.

Kritik Olay Sistemleri: Daha yeni bir değerlendirme sistemi sayılan kritik olay yöntemi ilk defa İkinci Dünya Savaşında Amerika Ordusu tarafından kullanılmıştır. Geliştirilen İlginç Olaylar sistemi ile bir işteki yüksek ve düşük performans arasında mukayese yapan belirli işlere ve olaylara dayandırılmaktadır. Buna göre değerlendirmeyi yapan amir ya da gözlemci çalışanların başarılarını oluşturan olayları kayıt altına almak ve denetlemek durumundadır. Bu yöntemde kritik olayların önceden belirlenmiş olması gerekir (Ersözbaykal, 2013: 22).

Kritik olay yöntemi ile iş görenin değerlendirilmesi belirli bir dönem içinde olduğunda değerlemenin daha objektif olması sağlanır, toplanan verilere göre olumlu ve olumsuz sonuçlar çalışana iletilerek onun gelişimi ve eğitimine destek olunur. Bu yöntem, amirlerin çalışanlarını çok yakından izlemelerini ve kontrol etmelerini gerektirmektedir. Bu sebeple çalışanlar kendilerini aşırı baskı altında hissedebilir, verimlilikleri düşebilir.

Performans değerlendirme sistemlerinde çalışanlar arasındaki başarı farklılıkları hassas bir şekilde ortaya konulabilmelidir. Kurumlarda çalışanların performans düzeylerini normal dağılım eğrisine uygun bir dağılım göstermeleri gerekmektedir. Buna göre yönetici ya da değerlendirci iş görenleri aşağıdaki gibi (Çizelge 2.4) beşli bir skalaya yerleştirmek zorundadır (Bingöl, 2010: 405).

Çizelge 2.4. Çalışanların performansını normal dağılım göre değerlendirmesi

En yüksek	Yüksek	Orta	Düşük	Çok düşük
%10	%20	%40	%20	%10

Derecelendirme Sistemleri: Bu değerlendirme sisteminde iş görenin çalışma durumu, başarısı, iş bilgisi, insan ilişkileri önceki yöntemlerden farklı olarak bütünsel olarak değil, kriterlere göre değerlendirilir. Yönetici ya da değerlemeci kriterleri göz önüne alarak ayrı ayrı değerlendirir, sonrasında bir üst yöneticinin onayına sunar. İhtiyaç duyulursa bir üst yönetici ile toplantı yaparak görüşlerini aktarır (Sabancıoğlu, 2011: 201).

Çizelge 2.5. Derecelendirme sistemleri örneği

İşgörenin Adı Soyadı:		Toplam Puan:			
Bölüm:		İlk Amiri:			
Değerlemeyi Yapan:		Değerleme Tarihi:			
İşin Kısa Tanımı:					
Başarı kriterleri	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok Yeterli
1.İş Bilgisi: sahip olduğu teorik ve Pratik bilgilerin yeterliliği.					
2.Karar Verme: kararların zamanında ve etkin verilmesi.					
3.Planlama Organizasyon: kendi işini planlaması ve düzenlemesi.					
4.Kaynak Kullanımı: işgücü ve araçların doğru kullanımı.					
5.Liderlik: inisiyatif kullanma öncü olma.					
6.Sözel İletişim: ikna edici olma kendisini dinletme					
7.Yazılı İletişim: açık ve anlaşılır yazı yazma.					
8.Meslekli Özellikler: giyim tutum işbirliği anlayışı.					
9.İnsan İlişkileri: çevresi ile uyum ve saygılı davranış.					

Kaynak:Erdoğan, İ. (1991). İşletmelerde Personel Seçimi ve Başari Değerleme Teknikleri. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 180.

Kontrol Listesi Sistemleri: Bu sistem kritik olay sistemine benzemekle birlikte, biraz daha gelişmiş bir model olarak bir dizi işi tanımlamaya yönelik olarak hazırlanmış bir değerlendirme listesinin kontrol edilmesi şeklinde uygulanır. Değerlemeci listede bulunan hazır kalıplardan uygun olanları iş gören için seçer, işaretler ve işaretlenen olumlu ve ya olumsuz cümleleri değerlendirmek üzere uzmanlara teslim eder (Eraslan ve Algün, 2005, 106). Çizelge 2.6'da bir örnek bulunmaktadır.

Çizelge 2.6. Kontrol listesi formu örneği

Değerlendirenin Adı, Soyadı:	Departman:
	Tarih:
Aşağıdaki cümleleri okuyunuz ve değerlendiğiniz kişinin davranış ve çalışma durumuna en çok uyan cümlelerin hizasında çizgi üzerine (X) işareti koyunuz. Kişinin çalışmasını ve davranışlarını tam olarak nitelemeyen cümlelerin karşısına işaret koyunuz.	
Yapacak iş yoksa kendine iş arar	
Kendi işini temel bilgilerini iyi bilir	
Astlar onun yönetiminde iyi çalışırlar	
Kişiyi geliştirici işlere ilgi gösterir	
Hoş olmayan bir çalışma biçimi vardır	
Düzensiz şekilde çalışır	
Kendisine yeni bir iş verdiğinde o işin nasıl yapılacağını açıklammasını ister	
Kendisini geliştirecek önerilere aldırılmaz	
Çabuk öğrenir	
Başka birinin yardımı olmaksızın yeni bir işe girmek istemez	
Çalışırken küçük hatalar yapar	
Sorumluluğu tartışmaksızın üstlenir	
Başkalarının güvenliği için ciddi olarak uğraşır	
Yaptığı işi yarıda bırakır	
Arkadaşlarınca genellikle takdir edilir	
Anlatım güçlüğü çeker	
Matematiksel sorunları çok iyi anlar	

Kaynak: Sabancıoğlu, Z. (2011). İnsan Kaynakları Yönetimi. (Yedinci Baskı). Beta Basım Yayın, İstanbul, 202.

2.9.1.2. Çağdaş değerlendirme sistemleri

Çağdaş performans değerlendirme sistemleri, işgörenin yaptığı işi başarma derecesinin yanında, onun beklentilerini de değerlendirmelerde göz önünde bulundurmaktadırlar. Bu sistemler, değerlendirmelerde işgörenlerin de yönetime katılmasını hedeflemektedir (Bingöl, 1990: 187).

Çağdaş performans değerlendirme sistemleri, işgörenlerin potansiyelini ve gelecekteki performans düzeylerini de ölçmeyi amaçlamaktadır (Yemişçi, 2005: 116). Bu sistemlere göre işgören örgütün bir “iç müşterisi” olarak kabul edilmekte ve buna göre değerlendirilmektedir (Örücü ve Köseoğlu, 2003: 45).

Hedeflere Göre Değerlendirme Sistemi: Hedeflere göre değerlendirme sistemini kullanabilmek için öncelikle ast ve üstlerin yapacağı müzakereler sonucunda organizasyonun gelecekteki hedeflerinin belirlenmesi ve sonrasında bölümsel, bireysel hedeflerin açıklığa kavuşturulması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2011: 212).

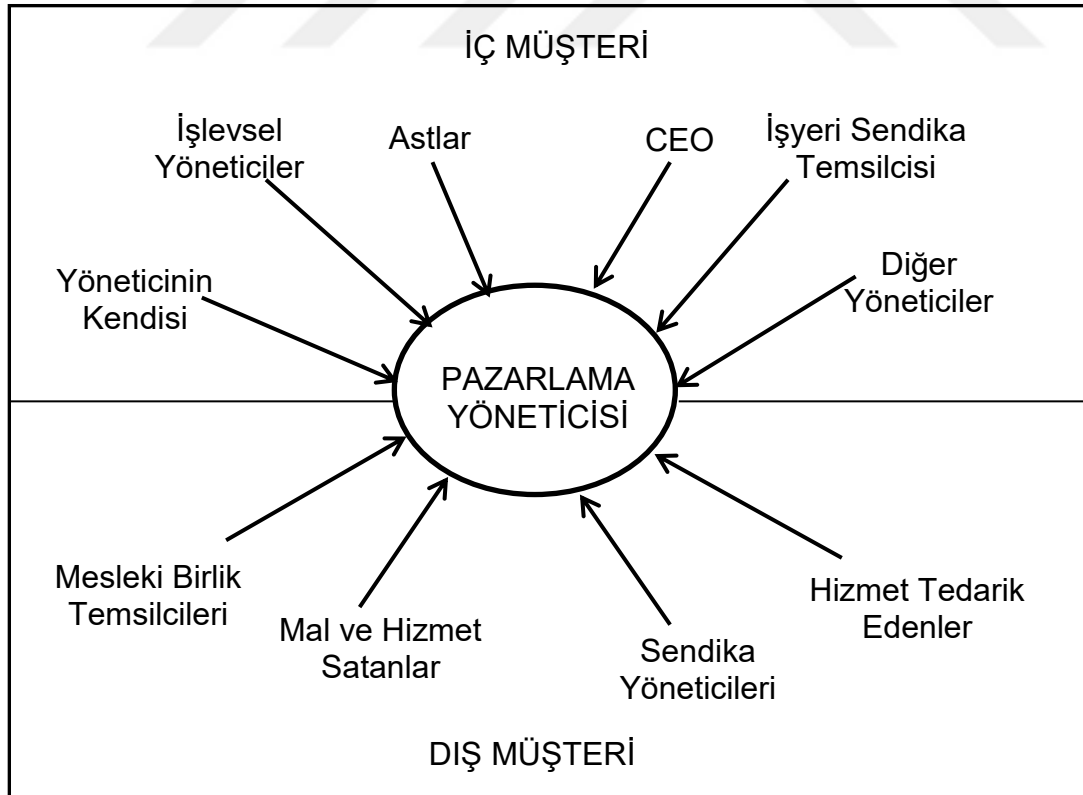
İş görenlerin yöneticileri ile bir araya gelerek kişisel hedeflerin belirlenmesi ve belli dönemler sonunda tarafların tekrar birleşerek hedeflere ulaşma derecesini kontrol etmesi olarak tanımlanabilecek bu sistem sonuçlara dayalı performans değerlendirme yaklaşımlarının en tipik örneğidir. Hedeflerin spesifik, motive edici, ölçümlenebilir, gerçekçi olması ve gerektiğinde değiştirilebilir özelliklere sahip olması gerekir. Hedeflerin gerçekleştirilmesi gereken süre de iş görene sürecin başında bildirilmelidir. Hedef belirleme görüşmelerine yönetici hazırlıklı olarak katılmalı, çalışma koşulları, yönetim tarafından belirlenmiş olan hedefler, bütçe kesintileri hakkında astlarına açıklayıcı bilgiler sunmalıdır (Ersözbaykal, 2013: 49).

Değerlendirme Merkezi Sistemleri: Bu sistemde Çalışma ortamlarından soyutlanabilecekleri farklı bir çevrede bir tatil kasabasında veya bir otelde toplanan iş gören ekibi eğitim almış şirket yöneticileri tarafından değerlendirilmektedir. Farklı bir ortamda toplanmak çalışanlar için değişik bir tecrübe olacaktır. İşyeri dışında daha az stresli, kendilerini daha rahat ifade edebilme fırsatı yakalayan ekip, işe farklı bir açıdan da bakmayı öğrenebilecektir (Tan, 2009: 83).

360 Derece Değerlendirme Sistemleri: Tek kaynak yerine birden fazla, çok kaynaklı bir performans değerlendirme sistemine ihtiyaç duyulması sonucu 1990’lı yılların başında dünyada kullanımı artmış, günümüzde de popülerliği gitgide artan

bir sistemdir. İlk ortaya çıktığı dönemlerde uygulamacılar tarafından büyük bir ilgi ile karşılanırken, akademisyenler de konunun eksi ve artı yönlerini ortaya koyabilmek adına çeşitli araştırmalar yaptılar. Bu araştırmalar, sistemdeki geri beslemenin iş görenin davranışlarının değiştirilmesi ve performansının geliştirilmesi konusunda olumlu etkileri olduğu sonucunu ortaya koydu (Uyargil vd., 2010: 218).

Çok kaynaklı performans değerlendirme sistemi olarak da anılan bu sistem takım çalışmasına ağırlık veren ve toplam kalite yönetiminin uygulandığı organizasyonlarda bireylerin davranış ve yetkinliklerini ölçmek için kullanılmaktadır. Sistemde iş görenin davranışları sadece amiri tarafından değil, eşitleri, astları, kendisi ve müşterileri tarafından da değerlendirilmektedir. 360 derece performans değerlendirme sistemi; değerlendirilen çalışanın pozisyonuna göre birkaç kaynaktan değerlendirilme alınarak, iyileştirilmesi gereken bireysel ve organizasyonel noktaları belirlemektedir (Bingöl, 2010: 397). 360 derece performans değerlendirme sistemi Şekil 2.5'te görülmektedir.



Şekil 2.5. 360 derece performans değerlendirme sistemi(Bingöl, 2010: 398).

Sistemin uygulanmasında dikkat edilecek iki ana noktadan biri çoklu kaynaktan toplanan verilerin nasıl bir değerlendirme aracı ile belirleneceği diğeri de geri bildirimin çalışana nasıl iletileceğidir. 360 derece geri-besleme modelinin girdi, süreç ve çıktıları Çizelge 2.7’de özetle yer almaktadır.

Çizelge 2.7. 360 derece geri-besleme modeli

Girdiler	Süreç	Çıktılar
- Değerlendirmenin amacı - geliştirmeye/Değerlendirmeye yönelik amaçlar. - Değerlendirme formu. - Yazılı geri-besleme. - Değerlendirenin anonimliği. - Değerlendirme yapacak eşitlerin seçimi. - Değerlendirenlerin eğitimi. - Değerlendirilenlerin eğitimi - Koçların eğitimi. - Geri-besleme raporu	- Kişinin kendini değerlendirmesi - Geri-beslemeye karşı tepkiler - Koçluk evreleri - Hedeflerin belirlenmesi - Aksiyon planları - Sonuçların değerlendiricilere rapor edilmesi - Spesifik hedefler/aksiyonlar - Anında eğitim - Ara değerlendirmeler/süreci izleme - Gelişmelerin teyidi - Sorumluluk üstlenme	- Değerlerinin beklentilerine ilişkin farkında lığın artışı - Değerlendirilenin davranışlarında/performanstaki gelişmeler - Arzulanmayan davranışlarda azalma - Belli aralıklarla yapılan informal performans görüşmelerinde artış - Yöneticilerin daha fazla bilgi sahip olmaları

Kaynak:Uyargil vd., (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi. Beta Basım Yayım, İstanbul, 219.

Değerlendiriciler formlarda belirtilen kriterlere göre iş görenleri değerlendirir. Bunun yanı sıra değerlendirilen iş gören de aynı formu doldurarak kendini değerlendirir. Eğer müşteriler de sisteme dahil edilmişse onların dolduracağı formlar daha farklı içerikte olabilir. Değerlendiricilerin formları doldurmasının ardından objektif bir ve reel sonuçlara ulaşabilmek için bir puanlama sistemi oluşturmak gerekmektedir. Bir sorunun cevabı; 1 (Tatmin edici olmayan

performans), 2 (Düşük performans), 3 (Marjinal performans), 4 (Kabul edilebilir performans), 5 (İyi Performans), 6 (Çok iyi performans), 7 (Üstün Performans) ölçeklerin puan karşılığı 40, 50, 60, 70, 90, 110, 120 olacaktır. Eğer her kriter grubunun ağırlığı diğerlerinden farklı ise, kriterler tartılandırılır. Örneğin yetkinlikler %60, kişisel özellikler %40 olarak tartılabilir. Bunun yanı sıra değerlemeciler içinde üst ya da amir, değerlendirilen iş görenle diğer değerlemecilere göre daha fazla zaman geçirdiği ve çalışmalarını en iyi gözlemleyen kişi olduğu için ağırlıklı puanı diğerlerinden üstün olabilir (Bingöl, 2010: 400).

2.9.2. Performans Değerlendirme Sisteminin Kullanım Alanları

Performans değerlendirme sistemi sayesinde ulaşılan sonuçlar, insan kaynakları faaliyetlerinin hemen hemen her noktasında kullanılmakta, iş görenle ilgili alınacak kararlara altyapı sağlamaktadır. Bu alanları ana hatlarıyla İnsan kaynakları planlaması, ücret yönetimi, iş görenlerin ihtiyacı olan eğitimlerin planlanması, iş genişletme/iş zenginleştirme/rotasyon işlemleri, kariyer planlama ve işten ayırma kararları olarak sıralayabiliriz.

İnsan Kaynakları Planlaması: Hızla değişen dünyada işletmelerin varlıklarını sürdürebilmek ve faaliyetlerini maksimum karlılıkla devam ettirebilmek için işgücü planlamasını yapabilmeleri gerekmektedir. İşe alınacak personel sayısı ve taşınması gereken nitelikler işletmenin hedeflediği noktaya ulaşmasında önemli birer etkidir. Personel değerlendirme sistemi örgüt üyelerinin her birinin terfi ve atama kararlarında da yol gösterici olarak insan kaynakları planlamasına yardımcı olmaktadır (Kaynak ve Bülbül, 2008: 269-292).

Eğitim ve Gelişim İhtiyaçlarının Belirlenmesi: Performans değerlendirmesi sonucunda yönetici, istenilen performansa sahip olmayan çalışanların eksikliklerini gidermek ve geleceğe ilişkin ihtiyaç duyacağı gelişmelere hazırlamak amacıyla çalışanlarına eğitim verir (Türker, 2001: 23).

Kariyer Planlama: Kariyer planlaması ve geliştirmeye ya bir birey ya da örgütsel açıdan bakılabilir. Her iki durumda da performans değerlendirme sonucunda elde edilen veriler, bir işgörenin güçlü ve zayıf yönlerini ve kişinin gelişme potansiyelini belirlemede esas oluşturur. Yöneticiler, bu tür bilgileri astlara yol göstermede ve

onlara kendi kariyer planlarını geliştirip uygulamada yardımcı olmada kullanabilir (Bingöl, 2010: 282).

İş Geliştirme, İş Zenginleştirme, Rotasyon: Performans değerlendirme sistemi ile bulunan veriler, bulunduğu görevde başarı gösteremeyen fakat başka bir pozisyonda başarılı olacağına inanılan işgörenin rotasyonunda kullanılabilir.

İşten Ayırma Kararları: Performans değerlendirme sistemi ile elde edilen sonuçlara göre işgörenlerin sözleşmelerinin yenilenmesi önemlidir. Bu kararlarda tek etken olmasa da performansı yüksek olan işgörenler ile işe devam edilmesi daha uygun olmaktadır. Bunun yanı sıra, belirli sürede sürekli olarak düşük performans gösteren işgörenler ile çalışılmaması da doğal bir sonuç olarak değerlendirilmelidir.

2.9.3. Performans Değerlendirme Sisteminin Yararları

Performans değerlendirmenin yararları; yönetici, işgören ve örgüt açısından olmak üzere üç sınıfa ayrılmaktadır.

Yönetici Açısından Yararları

- İşletmenin çeşitli birimlerinden en alt birim olan personele kadar başarı durumlarının ölçülmesine olanak sağlayacak ortamı hazırlamak.
- İşletmenin amaç ve gereksinimleri ile çalışanların amaç ve gereksinimlerinin bütünleştirilmesi için gerekli ortamın hazırlanmasına katkıda bulunmak.
- İşletmenin işgücü ve yönetim potansiyeli hakkında güvenilir bilgiler elde etmek.
- İşletmenin genel başarı durumu ve sorunlarına ilişkin bilgi toplamak ve gelecekte ortaya çıkabilecek olayların önceden kestirilmesine olanak sağlamak (Eraslan ve Algün, 2005: 96).

İşgören Açısından Yararları

Performans Değerlendirmenin uygulamasının, yöneticiler için olduğu kadar işgören açısından da pek çok yararı vardır. İşgören açısından bu yararlar (Kaynak vd., 2000: 208-209):

- Üstlerin kendilerinden neler beklediğini öğrenme.
- Performanslarının nasıl değerlendirildiğini öğrenme.
- Çalışma ilişkilerinin iyileştirilmesi.
- İşten elde edilen doyumun artması.
- Kendine güven duygusunun artması.
- Sağlanan eğitimle ilişkilerin görülmesi.
- Gelişmeye ilişkin planlarla ilişkilerin görülmesi.

Örgüt Açısından Yararları

Performans değerlendirme uygulamalarından belki de en büyük faydayı örgüt elde etmektedir. Örgütlerin işleyişinde çeşitli kolaylıklar sağlayan performans değerlendirme uygulamalarının örgütsel yararları şunlardır:

- Bireylerin performansları iyileştirilir.
- Örgütün performansları iyileştirilir.
- Karlılık artırılır.
- Verim artırılır.
- Hizmetin kalitesi iyileştirilir (2000: 208-209).
- Hizmet ve üretimin kalitesi gelişir
- Organizasyondan uzaklaştırılacak personelin belirlenmesinde önemli bir kaynak olur.
- Çalışanların işletme bölümleri arasında işten işe aktarılmasında ölçü olarak kullanılır.
- Organizasyon ve takım amaçlarının kişisel amaçlarla entegrasyonu sağlanır (Fındıkçı, 2006: 300-301).

2.9.4. Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme sistemin kurulabilmesi için öncelikle belirli bir sürecin başlatılması ve ön çalışmaların yapılması gerekmektedir. Bu süreç içerisinde değerlendirme kriterlerinin ne olacağının belirlenmesi, değerlendirmenin kimlere ve kimler tarafından uygulanacağının belirlenmesi, değerlendirme periyotlarının ne olacağının, değerlendirmenin ne zaman gerçekleştirileceğinin ve hangi

değerlendirme yönteminin seçileceğinin açık ve anlaşılır bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Aşağıda bu aşamalara yer verilmektedir (Aktaş, 2010: 33).

1. Performans Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi

İşletmelerde performans değerlendirme sistemlerinin ilk ve en önemli aşaması performans kriterlerinin belirlenmesidir. Kriterlerin doğru seçimi, performans değerlendirme süreci içinde kullanılarak verilerin güvenilirliği ve geçerliliğinde etkili olacaktır. Diğer bir deyişle, elde edilen bilgilerin tutarlılığı ve ölçülmek istenen özellikleri ölçebilmesi, söz konusu performans kriterlerinin doğru seçilmesi ile mümkün olacaktır (Uyargil, 2008: 25).

2. Değerlendirme Standartları

Performans değerlendirme sisteminde, kişilerin performanslarının karşılaştırılabileceği standartların var olmasını gerektirmektedir. Bu karşılaştırmalar yolu ile başarı derecesini belirlemek mümkün olmaktadır. Performans standartları ne kadar açık seçik ve doğru olarak belirlenmişse, değerlendirmeler de o denli objektif olacaktır. Performans standartları, hem çalışan hem de yönetici için faydalı olacak iki tür bilgi içermektedir. Birincisi “neyin yapılması gerektiği”, ikincisi ise “nasıl yapılması gerektiğidir” (Uyargil, 2008: 29).

Değerlendirme standartları yapılan işler arasında değil, aynı işi yapan işgörenler arasında ayırım yapılabilmesini sağlamaktadır. Performans değerlendirme standartları, işgörenin performansını ölçtüğü için geçerli, güvenilir ve önyargılardan uzak olmalıdır (Palmer, 1993: 33).

3. Değerlendirme Periyotlarının Belirlenmesi

İşletmelerde bireylere indirgenmiş hedefler önceden belirlenmiş zaman aralıklarında ölçümlenir. Çoğunlukla altı aylık ve yıllık olarak planlanan performans değerlendirme periyotları, işletmelerin ihtiyacına göre yıl içinde gözden geçirilerek daha fazla ya da daha az da uygulanabilir.

İş temposunun yüksek olduğu ya da kısa süreli projelerin uygulandığı işletmelerde değerlendirmelerin daha sık yapılması olağandır. Örnek vermek gerekirse; yazılım sektöründe hizmet veren, kısa sürede projeler tamamlayıp, iş teslim eden yapılarda performans değerlendirme sistemi yılda 2 kere uygulanmak yerine proje bazlı da uygulanabilir (Aktaş, 2010: 37).

4. Değerlemecilerin Belirlenmesi

Performans değerlendirme sürecinde Sürecin başarısını etkileyen en önemli etmenlerden birisi olan değerlendirmecilerin seçimi ve eğitimi oldukça kritiktir. Değerlendirme planını uygulayan ekip, değerlendirmecileri seçerken, değerleyecekleri personelin işlerini bilmelerine, kurumu tanımalarına, duygusal ve peşin yargılara kapılmadan belirlenen kriterler çerçevesinde objektif bir değerlendirme yapabilecek kapasitede olmalarına dikkat etmelidir.

5. Değerlemecilerin Eğitilmesi

Değerlemecilerin süreç hakkında yeterince eğitilmemesi, sürecin başarısını ve sonuçların objektifliğini direk etkileyecek, çok önemli bir unsurdur. Değerlendirme süreci başlamadan önce değerlemeciler için tüm süreci kapsayan bir eğitim programı oluşturulmalıdır.

Hangi değerlendirme yönteminin uygulanacağından, ne sıklıkta uygulanacağına, kimlerin değerlendirme yapacağına, performans kriterlerine kadar tüm basamaklar detaylıca anlatılmalı, değerlemecilerin neyi ve nasıl değerlendireceklerine, hangi kriterleri ölçmeye çalışacaklarına emin olmaları sağlanmalıdır. Böylece uygulanacak sistemin kalitesi artacaktır (Barutçugil, 2004: 432).

6. Geribildirim

İşletme yöneticileri ya da değerlemeciler hangi değerlendirme sistemini seçerseler seçsinler, değerlendirme sonuçlarını performans değerlendirme mülakatları düzenleyerek iş görenlerle paylaşmalıdırlar. Bu mülakatlarda çalışanların performanslarının istenen ve beklenen seviyede olmasını etkileyen sorunlar analiz edilmeli, ve bu sorunların ortadan kaldırılmasına yardımcı olacak bir yol haritası oluşturulmalıdır (Barutçugil, 2002: 188).

Yaptığı işle ilgili geribildirim alan iş gören, işverenin ya da yöneticilerinin kendisiyle ilgili fikirlerini öğrenmiş olur, güçlü ve zayıf yanlarını bir gözlemciden dinleyerek kendini geliştirme şansı yakalar. Bu şekilde performansı zayıf olan iş gören daha iyi sonuçlar alabilmesi için teşvik edilecek, eğitim ihtiyacı belirlenebilecek, zaten başarılı olan iş görenin başarısı pekiştirilecek, örgütle ve çalışanlarla ilgili geleceğe yönelik planlar yapılabilir (Fındıkçı, 2006: 317).

2.10. TKY'DE PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME

Toplam kalitenin kurum içerisinde ilerlemesi için farklı unsurlara ihtiyacı vardır. Bu unsurların uygulaması firmanın gelişmesinde önemlidir. Toplam kalitenin gelişiminin yapılması için yönetim tarafından onaylanması gerekir. Bu, toplam kalitenin kuruma yerleştirilmesi ve bu gelişmenin çalışanlara aktarılması ile sağlanmaktadır.

Toplam kalite yönetiminin itici gücü olan değişim ve gelişim, performans yönetiminin de temel ilkesi olmuştur. Bir kurumda uygulanabilmesi için ölçüm ve inceleme itici gücü olduğu gibi, sağlıklı ve amaca uygun olarak yapılan ölçüm ve incelemelerde de gelişmelerin destekleyicisidir. Gelişmeye yönelik incelemeler gelecekte kurumun ilerlemesine yol açacaktır (Dündar, 2007: 50).

kalite ve performans arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek için iki araç vardır. birincisi, istek ve beklentilerin yönetimi ve hizmet güvenilirliği kontrol listesi ve yöneticilerin katıldığı odak grup tartışmaları gibi iki temel kaynaktan geliştirilen hizmet kalitesi anketidir. İkincisi ise, gerçek performans verilerinden elde edilen performans ölçümüdür. Hizmet kalitesi anketi ve performans verilerinin birlikte değerlendirilmesi ile performans ve kalite arasında doğru yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir (Naktiyok ve Küçük, 2003).

İşletmeler ayakta kalabilmek ve ilerleyebilmek için etkin bir performans ölçüm sistemine ihtiyaç duymaktadırlar. İşletmelerin geliştirilebilmesi için performans değerlendirmelerine olanak sağlayan performans ölçme sistemi, işletmelerin hedeflerinin veya performans beklentilerinin belirlenmesinde yardımcı bir araç olarak kabul edilmektedir. Ayrıca performans ölçümü sayesinde işletmelerde belirli hedefler doğrultusundaki istenen sonuçlar gerçekleşen sonuçlarla karşılaştırılabilmekte ve sapmaların boyutu belirlenebilmektedir (Pervaiz vd., 1999: 305).

Bir işletmenin yoğun rekabet ortamına başarılı şekilde adaptasyonu için performans ölçme sistemlerinin iyi dizaynı gerekmektedir. Yanlış yöntemle performans ölçümü, uygulamayı destekleyecek verilerin yanlış elde edilmesine neden olacağından, TKY uygulaması girişimlerini de başarısız kılabilir (Şimşek, 2007: 289).

TKY' de performans değerlendirmesi çalışmaları; bürokratik işlemlerin azaltıldığı, insan kaynakları bölümü ve amirlerin dışında işgörenlerin de performans değerlendirme çalışmalarına katılabıldığı ve mutlaka bütün işgörenlerin ait oldukları takımlar içerisinde değerlendirildiği bir sistem olarak yapılandırılmaktadır. Temel felsefesi sürekli geleişim ve değişime dayalı bir yönetim biçimi olan TKY' de, gelişime dönük plan ve hedeflerin oluşturulmasının; işletmenin mevcut ve olası sorunları önceden saptayarak, gelişme gerektiren alanları belirlemek, gelişime yönelik uygulamaları değerlendirmek, değişim destekleyici gücü olan özendirme ve ödüllendirme sistemlerine taban oluşturmak, iyi tasarlanmış ve uygulanmış lme ve değerlendirme sistemlerinin sağlayacağı olanaklarla gerçekleştirilebileceği söylenebilir (Uluçınar, 1998: 55).

Performans değerlendirmesi toplam kalite yönetiminin başarısını arttırmaktadır çünkü, performans değerlendirmesi ve buna bağlı olarak yapılan performans görüşmeleri sonucunda işgörenler gdlenmekte; işgörenlerin yönetimle olan iletişimleri süreklilik kazanmakta; işgörenlerin kurumun sorunlarına katılımı sağlanmakta ve işgörenlerin kendilerini geliştirmeleri mümkün olmaktadır. Bu sonuçlarda işgörenlerin kuruma ait olma duygusunu güçlendirmekte ve Toplam kalite yönetimi çalışmalarını da olumlu etkilemektedir (Gökaslan, 2000).

Bir işletmenin yoğun rekabet ortamına başarılı şekilde adaptasyonu için performans lme sistemlerinin iyi dizaynı gerekmektedir. Yanlış yöntemle performans ölümü, uygulamayı destekleyecek verilerin yanlış elde edilmesine neden olacağından, TKY uygulaması girişimlerini de başarısız kılabilir (şimşek, 2007: 289).

Bilindiği gibi performans yönetiminin de temel ilkelerden biri TKY'nin itici gücü olan değişim ve gelişim, geleceğe yönelik beklentiler ve gereksinimler işletmelerin performans anlayışını belirlemeye başlamış (Akal, 1995: 89).

2.11. TKY AÇISINDAN PERFORMANS ÖLÇME SİSTEMİNİN ÖZELLİKLERİ

TKY'nin en önemli boyutlarından biri ve TKY uygulamalarının kritik bir başarı faktörü; uygun bir performans ölüm sistemidir. Uygunsuz bir performans ölüm sistemi; TKY'yi uygulamak için bir engel teşkil ederek ve işletmenin TKY

uygulamalarından kazanılması beklenen faydaların bir kısmını engelleyerek, tüm TKY felsefesini etkileyebilir (Chang, 2006).

Derin bir sistem yapısına sahip olan TKY felsefesini uygulamak isteyen organizasyonlar, performans ölçüm sistemlerini değiştirmelidirler. Ölçümler yumuşak ve sert tedbirler içermeli ve hem yönetim hem de çalışan bakış açısını yansıtmalıdır (McAdam ve Bannister, 2001)

TKY performans ölçme sistemleri finansal odaklı olmaktan ziyade kalite ve müşteri odaklı olmaya, doğrudan kalite performansını ölçen, finansal olmayan ölçütleri kullanmaya, her düzeydeki çalışanların gerçek ihtiyaçlarına cevap vermeye ve müşteri, tedarikçi ve rakiplerin durumlarına göre davranmaya dayanmaktadır. Toplam kalite yönetimi felsefesine paralel olarak performans ölçme sistemi de kendi hedeflerini, iç müşterileri memnun etme olarak görmektedir (Şimşek ve Nursoy, 2002: 53).

Jonsson ve Lesshammar (1999) TKY'nin sürekli iyileştirme felsefesi ile uyumlu bir performans ölçüm sisteminin şu özelliklere sahip olduğunu ileri sürmüştür (Jonsson ve Lesshammar, 1999):

- Organizasyonun tüm seviyeleri için kurumsal ve iş stratejilerinin dikkate alınmasını gerektirir.
- Tedarik zinciri boyunca tüm fonksiyonları, faaliyetleri ve süreçleri entegre eder.
- Organizasyon içerisindeki fonksiyonlar arasında verimlilik kontrolü ve karşılaştırma yapar.
- Müşterilerle etkileşim halindedir ve müşteri memnuniyeti seviyesini ölçer.
- Sadece pasif bir kontrol mekanizması olarak kullanılmaz, sürekli iyileştirme felsefesi söz konusudur.
- Çeşitli boyutlar dahil edildiği ve ölçüm şartları hızla değiştiği için bu ölçüm sistemi, basit ve dinamiktir.

TKY prensiplerini başarılı şekilde uygulayan işletmeler, finansal ölçme sistemine bağılıktan kurtulmak gerektiğini anlamışlardır. Başarılı TKY işletmelerinin performans ölçme sistemlerinde on temel değişiklik göze çarpmaktadır. Bunlar (Şimşek, 2007: 292):

- 1.** Performans ölçme sistemi, işletmenin kalite stratejilerine önemli yer vermelidir. TKY uygulayan organizasyonun hedefleri arasında; toplam müşteri memnuniyeti, kalitede sürekli gelişim, esneklik ve dahili bilgi akışı gibi konular da yer almaktadır. Performans bilgileri bu TKY emirlerinin tatmin eden davranışları belirtmelidir. Her işletme kendi performansını stratejik kalite hedefleri belirleyerek ölçmeye yarayacak bir anahtar göstergeler seti hazırlamalıdır. Bu hedef daha sonra sıfır hata ve yüzde yüz müşteri memnuniyeti seviyesine gelecektir.
- 2.** Performans ölçme bilgileri, çalışanların yetkilendirilmesini güçlendirmek için organizasyonun her seviyesinde serbestçe elde edilebilmelidir. Çalışanların, işlerini yapabilmeleri için gerekli olan her türlü bilgiye kolayca ulaşmalarına izin verilmelidir. Çalışanların, kendilerine bilgi sağlanmadan yetkilendirilmeleri, güvensizliğe ve karmaşaya yol açar. Sürekli gelişmenin anahtarı, çalışanların sürekli öğrenmesidir. Bilgi sürekli öğrenmenin anahtarıdır. Lider işletmeler bilginin dağıtımını için dokümanlar, grafikler, e-posta gibi yolları kullanmaktadır.
- 3.** Performans bilgileri; ilgili, kullanımı kolay, güvenilir ve gerekli sıklıkta olmalıdır. Performans ölçümleri ile aksiyon arasında açık bir bağ bulunmalıdır. Çalışanların güncel performans bilgilerine ihtiyacı vardır, aksi takdirde gayretlerinin performansın gelişmesine katkıda bulunup bulunmadığını bilemezler. Hayatta pek çok şeyde olduğu gibi, cevap basitlikte yatmaktadır. Göstergeler kolay anlaşılır formatta olmalıdır.
- 4.** Performans ölçme sistemi, müşteri memnuniyetini doğrudan ölçen bilgiler üzerinde de odaklanmalıdır. TKY, bütün işletmeyi müşteriye memnun etmeye çalışan bir organizma olarak algılamakta ve müşteri memnuniyetini uzun vadeli organizasyonel başarı için en önemli ihtiyaç olarak görmektedir. Bu hedefe ulaşmak için, performans ölçme sisteminin dışa dönük olması gereklidir.
- 5.** Performans ölçümleri, çalışanları sürekli kontrol etmeye ve iyileştirmeye teşvik etmelidir. Süreçleri kontrol etmek için, performans göstergelerinin güvenilir olması gereklidir. Farklı bakış açılarından, örneğin iç ve dış, elde edilen performans ölçümlerinin sonuçları dengeli olarak kullanılmalıdır. Süreçleri iyileştirmek için, performans bilgilerinin çalışanlara rehberlik ederek sınırlamaları kaldırmaları ve süreçleri basitleştirmeleri gerekir ki esneklik artsın.

6. Performans bilgilerinin elde edilebilmesinden sorumlu bölümler ve fonksiyonlar tam bir sorumluluk bilinci içerisinde olmalıdır. Geleneksel yukarıdan aşağıya, al veya bırak mantığına yer yoktur. Ölçme sistemleri hizmet fonksiyonlarıdır ve organizasyona katkı sağladıkları sürece var olmaya hakları vardır.

7. Performans ölçme sistemi finansal göstergelere sağlıklı bir yaklaşım göstermeli ve finansal olmayan göstergelerin de aktif kullanımını teşvik etmelidir. Finansal olmayan ölçüler ise çalışanlara, problemin ne olduğunu ve uygulanmakta olan çözüm ve değişikliklerin istenen etkiyi gösterip göstermediğini belirtir.

8. Performans ölçümleri kızmak veya cezalandırmak için silah olarak kullanılmamalıdır. Tecrübe hatalar sonucu elde edilir. Hatalar, hatayı yapandan ayrı olarak düşünülmeli ve herkes için bir ders alma fırsatı olarak algılanmalıdır. Geleneksel sistemler; performans ölçülerini, insanların ve ekiplerin kendilerini geliştirmeleri için bilgi sağlamalarından ziyade kişisel performansın belirlenmesinde kullanarak bir ceza veya ödül aracı yaparlar. Halbuki performans ölçümleri süreçleri ve kişileri yönlendirmek için kullanılmalıdır.

9. İç standartların uygunluğunu sağlamak ve sürekli gelişme sürecini canlı tutmak için kıyaslama ısrarla kullanılmalıdır. Büyük işletmeler sadece önceki dahili performans sonuçlarını geliştirmek yerine, kendi gelişme çabalarına harici bir eleman katmak için kıyaslama işlemini kullanırlar. Kıyaslama için dış kaynaklardan bilgi toplamak oldukça zor ve zaman alıcıdır. Birçok işletme diğer sektörlerle kıyaslama yapmayı da oldukça faydalı görmüşlerdir.

10. Performansın geliştirilmesi için hem objektif hem de sübjektif verilere ihtiyaç vardır. Objektif veriler ölçülebilen veriler iken sübjektif veriler görüş ve tahminlere dayanmaktadır. Kalite bilgileri için sübjektif veriler de önemli bir kaynak olarak algılanmalıdır.

2.12. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE ÖRGÜTSEL PERFORMANSIN İLİŞKİSİ

Toplam Kalite Yönetiminin esas hedefi; tüketicilerin istekleri ve beklentilerini belirlemek ve onları memnun etmek için gerekli işleri yapmaktır. TKY felsefesinde hizmetlerin ve üretimlerin gelişmesine yönelik amaç birliği yaratılarak ve bu süreçte rekabetçi bir tutum benimsenerek, kuruluşlar için yeni fırsatlar yakalayabilmek hedeflenmektedir (Aykaç ve Özer, 2006: 175).

Toplam Kalite Yönetimi anlayışının esas faktörlerden biri insan kaynağıdır. Kurum içinde çalışan bütün personelin istek ve beklentileri olacaktır. Bu nedenle bu istekler ve beklentileri sürekli değerlendirmek gerekir ve gidermek için gerekli çabalar göstermektedir. Çalışanlar tatmin olmalı ki, işletmede alınan kararlara tam destek versinler. Çünkü arzu edilen kalite ve örgütsel performans seviyesine ulaşılması, tüm şirket çalışanlarının ortak amaç, hedef ve stratejiler üzerinde birleşmesiyle gerçekleştirilebilir.

Toplam kalite yönetimini uygulayacak insan tipi; duyan, düşünen, öneren, sinerji yaratan, kişisel hedefleri olan, ben değil biz diyebilen, iç ve dış müşteri bilincine sahip, kişisel planlarını ikinci planda tutan, davranışlarını kontrol altına alabilen, tekamül etmiş bir insandır. Eğitim TKY'ni uygulayacak bu insan tipini oluşturmakla kalmaz, aynı zamanda birleştirici bir unsur olarak, kurum kültürünün anlaşılıp, Kabul görme sürecini hızlandırır. Bireysel ve grupsal yetenekleri ortaya çıkarmasını sağlar. En önemlisi sürekli gelişme felsefesinin alt yapısını hazırlar (Demirkaya, 2002: 174).

Kurumlar rekabetçi ortamda rekabet etmek için gerekli işlemleri yapmaları gerekir ve hatasız ve uygun ürünler sunmalıdır. Bunun için firmalar sıfır 'hata hedefinin tüm çalışanlara duyurulması, hata oranının düşürülmesi ile ilgili planlama ve sürekli iyileştirme çalışmalarının yapılması, ürünlerin tam zamanında ve hızlı bir şekilde teslimini gerektirmektedir (Şimşek ve Nursoy, 2002: 33).

Örgütsel verimlilik, örgütsel performans kriterlerinin önemli bir ayağını oluşturmaktadır. Kurum iç ve dış imkanları ve kaynakları ne kadar verimli kullanıldığının belirlenmesi ve kullanımının etkinleştirilmesinin örgütsel performansı arttıracığı muhakkak ki öngörülebilir bir yaklaşımdır (Turunç, 2006: 157).

TKY'nde nihai hedef dış müşterilerin beklentilerinin yerine getirilmesidir. Bunun içinde işletmeler pazar araştırmasına ağırlık verilmeli, müşteri beklenti ihtiyaçlarını iyi bir biçimde saptamalıdır (Paksoy, 2001: 492).

Müşterinin mutlu edilebilmesinin yolu müşteri tatmininden geçmektedir. Müşterinin tatmini ise tüm müşterilerin dile getirilmiş ya da getirilmemiş bütün isteklerinin, ihtiyaçlarının ve beklentilerinin karşılanmasıdır. Organizasyonların müşteri tatmini sağlayabilmeleri için onların isteklerini anlayabilmeli ve bu istekleri

karşılayabilecekleri alanları belirlemeleri gereklidir. Bunun içinde müşteri ile iletişim içinde olmaları gerekmektedir. Bu süreçte aynı müşterilerin davranışları ve beklentileri değişebilmektedir. Bu beklentilerin en büyüğü müşterilerin kaliteli malı ucuza alma isteğidir. Müşteri aynı ürünü ya da hizmeti alabileceği çok sayıda organizasyon olunca bunlar içinde en kaliteli ürün ve hizmeti vereni seçecektir (Aydoğan, 2006: 400).

TKY ve performans ilişkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen çalışmalarda farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. çalışmalarında TKY ve performans ilişkisini tek yönlü olarak araştırılmıştır ve finansal performansı dikkate alınmıştır, Samson ve Terziovski ise çok yönlü olarak incelemiş ve Operasyonel performans üzerinde durmuşlardır. Farklı bilim adamları, farklı analitik yapı kullanarak TKY performans ilişkisini incelemişlerdir. TKY ve performans açısından bakıldığında, uygulayan kurumlarda TKY ile performans arasında olumlu eğilimli bir bağlantı olduğunu tespit etmiştir. Araştırmanın bulgularından biri de; TKY kritik faktörlerinden üst yönetimin liderliğinin kurum çalışanlarının performansları üzerinde pozitif etkiye sahip olmasıdır (Kaynak, 2003).

3. BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ALGISININ İŞLETME PERFORMANSINA KATKISI: METAL SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

İşletmeler, teknolojinin hızla ilerlediği, iletişimin çok hızlı olduğu, değişen ve gelişen yeni yapıya ayak uydurabilmeyi, rekabetin acımasız şartlarına yenilmemeyi, ürettikleri mallarda ve sağladıkları hizmetlerde az maliyetle yüksek verimi sağlamayı ve belirli bir standardı yakalayabilmeyi amaçlıyorsa, müşterinin en ekonomik düzeyde tam olarak tatmin edilmesi için, işletme içindeki pazarlama, mühendislik, satın alma, üretim, kontrol, satış ve servis faaliyetlerinin organize edilerek, kalitenin oluşturulması, sürekliliğinin sağlanması ve geliştirilmesini temin edecek etkin bir yöntemin gerçekleştirilmesi anlamına gelen, kuram ve uygulama açısından güçlü bir süreç olan “Toplam Kalite Yönetimi” felsefesini uygulamalıdır.

Bu çalışmanın amacı, işletme politikaları için gerekli olan “Toplam Kalite Yönetimi” felsefesinin ne anlama geldiğini, mantığını, aşamalarını kavramak ve bu felsefenin işletmeler için önemini vurgulamaktır. Ayrıca, elde edilen sonuçlarla, hedeflerin karşılaştırılması anlamına gelen, günümüzde işletmeleri birbirinden farklı kılan insan kaynağının çalışmalarının ne yönde olduğunu belirlemeye yarayan “Performans Değerlemesi ögesine dikkat çekmektir. Buna ek olarak, bu kavramlar ışığında, Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ile performans arasında bir bağ kurulup, bu felsefenin işgören performansı üzerindeki etkisini araştırılacaktır.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Küreselleşen dünyamızda sınırlar ortadan kalktıkça rekabet ortamı gün geçtikçe daha da kızışmaktadır. Bu sebeple üreticilerin işi zorlaşmaktadır. Eskiden pek de fazla seçici davranamayan tüketiciler artık çok fazla seçeneğe sahipler. Artık güç tüketicinin elindedir. Hemen hemen aynı tür ürünlere değişik kalite ve değişik fiyat seçenekleriyle ulaşabilmekteler. Burada üreticiye düşen görev tüketicie kaliteli fakat daha düşük fiyatlı ürün sunabilmektir. Bu noktada, kalite kontrolünün sağlanması olgusu karşımıza çıkmaktadır. Ölçülemeyen şey kontrol altında

tutulamayacağından, kalitenin ölçülmesi gerekmektedir. Kalitenin ölçümü için ise pek çok değişik yöntem uygulanmaktadır.

Toplumların, ekonomik olarak kalkınabilmesi ve istedikleri refah düzeyine ulaşabilmeleri için üretim yapıp bunu üçüncü kişilere satması gerekir. Amaç, kâr elde etmek ve bunu sürdürebilmektir. Üretimin sürekliliğindeki en önemli etki “kalite” olgusudur. Üretimin her aşamasında kalitenin hedeflenmesi, üretime katılan tüm öğelerin bu amaca hizmet edecek şekilde tasarlanması ve uygulanması bu olgunun temelini oluşturmaktadır. Kalite, yoğun rekabet ortamında işletmelerin rekabet güçlerinin göstergesi olarak karşımıza çıkmakta ve sürdürülebilir başarı için anahtar bir kavram olarak görülmektedir.

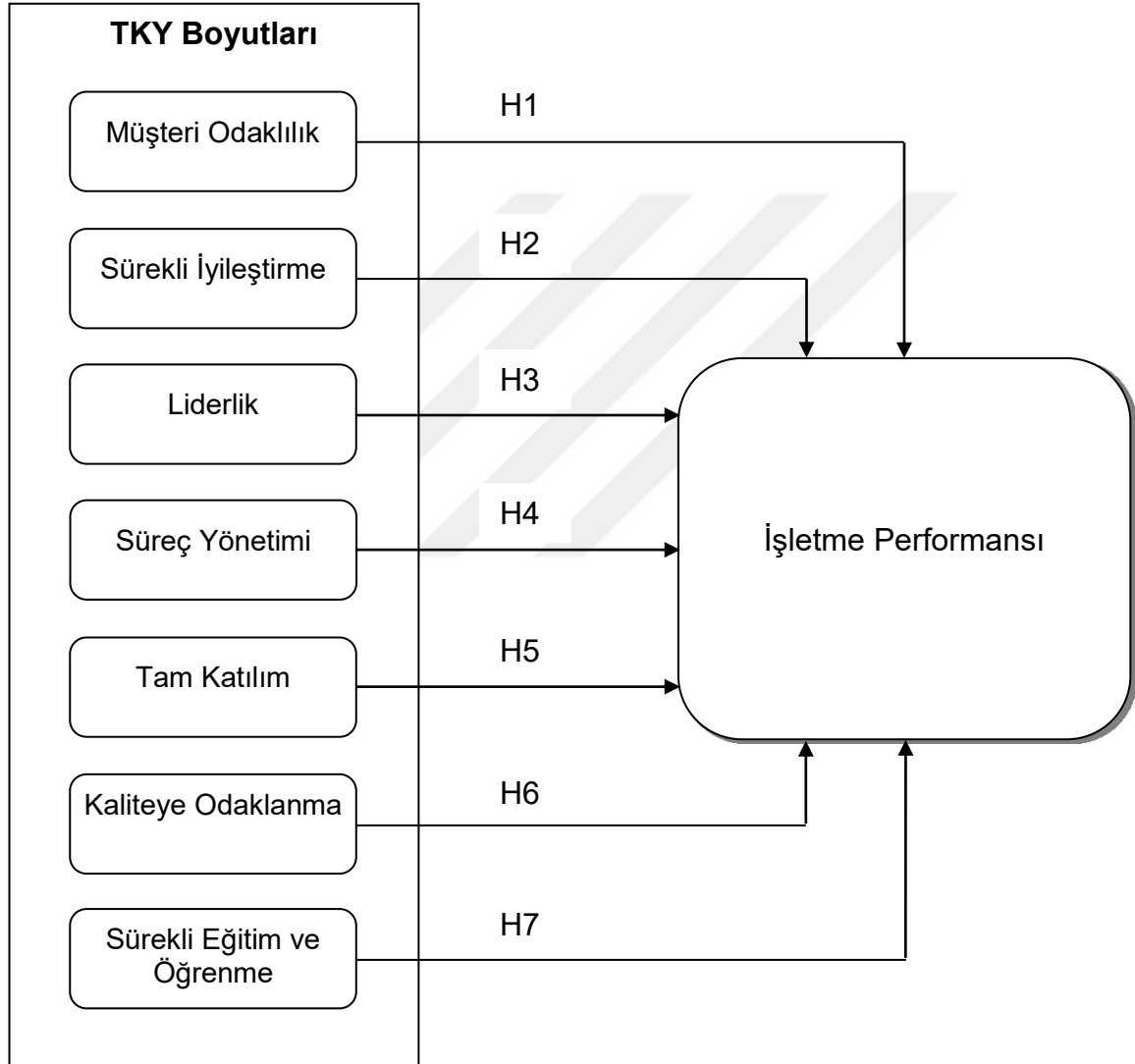
Toplam Kalite Yönetimi işletmeler ve nihayetinde toplumlar için önemli bir öğe olarak karşımıza çıkmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi felsefesi, günümüz koşullarında işletmelerin var olması ve diğer işletmelerle rekabet edebilmesi için çok gerekli bir yönetim felsefesidir. Bu felsefenin en önemli özelliği ise, yalnızca üst düzey yöneticilerin değil bütün işgörenlerin bu felsefe içinde bir yer bulabilmesidir.

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinde en önemli konulardan bir tanesi de Performans Değerlemesidir. Performans Değerleme, örgütün tüm yönetim işlevleriyle bağlantılı dinamik bir süreçtir. Performans Değerlemesi, uygulamanın başlangıcında, uygulama sırasında ya da herhangi bir anda işletmelerin bulunduğu konumu değerlendirebilmesini ve ileriye doğru atacağı adımları belirleyebilmesini sağlayan çok önemli bir öğedir. Toplam Kalite Yönetimi’nde Performans Değerlemenin çok önemli bir yeri vardır. Toplam Kalite Yönetimi’nin temel görevi olan sürekli gelişim ve değişim için en etkili araç Performans Değerlemedir.

Toplam Kalite Yönetimi “insan” odaklı bir yönetim felsefesidir ve Toplam Kalite Yönetimi felsefesini uygulayan işletmeler amaçlarına ulaşmak için “Performans Değerleme” sisteminden yararlanmaktadır. Bu nedenle, bu çalışmada bu noktalar ışığında Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Değerleme kavramları irdelenmiş ve kalite güvence belgesine sahip işletmelerin yöneticilerin bakış açısına dayanarak; Performans Değerleme sistemi yardımıyla “Toplam Kalite Yönetimi’nin, işletme Performansına Katkısı” incelenmiştir.

3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırma konusu ile ilgili literatür incelenmesi ile elde edilen bilgiler ışığında ve amaçları doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli Şekil 3.1’de yer almaktadır. Bu modelde belirlenen Toplam Kalite Yönetimi’nin yedi değişkeninin, İşletme Performansına Katkısını göstermeye çalışılmıştır.



Şekil 3.1. Araştırmanın modeli

Şekilde görüldüğü gibi Toplam Kalite Yönetiminin yedi boyutunun işletme performansına etkisini çıkarmak için toplam yedi hipotez geliştirilmiştir. Bu hipotezler şu şekildedir:

H1: Müşteri Odaklılık ilkesi işletme performansını olumlu etkilemektedir.

H2: Sürekli İyileştirme ilkesi işletme performansını olumlu etkilemektedir.

H3: Liderlik ilkesi işletme performansını olumlu etkilemektedir.

H4: Süreç Yönetimi ilkesi işletme performansını olumlu etkilemektedir.

H5: Tam Katılım ve Takım Çalışması ilkesi işletme performansını olumlu etkilemektedir.

H6: Kaliteye Odaklanma ilkesi işletme performansını olumlu etkilemektedir.

H7: Sürekli Eğitim ve Öğrenme ilkesi işletme performansını olumlu etkilemektedir.

Çalışmada ayrıca yöneticilerinin TKY algıları ile bu algıların Cinsiyet, Yaş, Mezuniyet Durumu, Görev ve Kıdem arasında bir farklılığın olup olmadığı ispatlanmaya çalışılmıştır. Bu amaca ulaşmak için beş hipotez geliştirilmiştir.

H8: Yöneticilerin Toplam Kalite Yönetimi algıları Cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H9: Yöneticilerin Toplam Kalite Yönetimi algıları Yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

H10: Yöneticilerin Toplam Kalite Yönetimi algıları Mezuniyet Durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H11: Yöneticilerin Toplam Kalite Yönetimi algıları Görevlerine göre farklılık göstermektedir.

H12: Yöneticilerin Toplam Kalite Yönetimi algıları Kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde kalite güvence belgesi sahip işletme yöneticilerinin TKY yaklaşımına bakış açılarının, işletme performansında etkisinin araştırılmasında takip edilen yöntem hakkındaki bilgilere yer verilmektedir. Sırasıyla araştırmanın evrimi ve örnekleme, veri toplama yöntemi ve uygulaması ve son olarak da veri analizinde kullanılan yöntemler hakkındaki bilgiler sunulmaktadır.

3.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

İşletme performansı üzerinde yöneticilerin TKY yaklaşımına bakış açılarının etkisinin hedef kitledeki kişi sayısı biliniyor ise örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde uygulanacak formül aşağıdaki gibidir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 48).

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

N: Hedef kitledeki birey sayısı

n: Örneklem hacmi yani örnekleme girecek olan birey sayısı

p: İncelenen olayın oluş sıklığı yani gerçekleşme olasılığı

q: İncelenen olayın olmayış sıklığı yani gerçekleşmeme olasılığı

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosunda bulunan teorik değer

d: Olayın oluş sıklığına göre kabul edilen +/- örnekleme hatası

Hedef kitle olarak seçilen Ankara ilinde keresteciler sanayi sitesinde metal sektöründe faaliyet gösteren 50 işletmenin yöneticilerinin arasında yapılmıştır sanayi odasından aldığımız verilere göre 50 işletmede kalite güvence belgesine sahiplerdir . Bu ana kütle içinde %95 güven aralığında örneklem hatası 0,05 ve t değeri 1,96'dır. İncelenen olayın gerçekleşme olasılığı ile gerçekleşmeme olasılığı p ve q değerleri eşit olup 0,50'dir.

$$n = \frac{1,200 \times (1,96)^2 \times 0,50 \times 0,50}{(1,200 - 1) \times (0,05)^2} = 291$$

Çalışmamızda anket formlarını dağıtmak için olasılıklı örnekleme türlerinden, basit tesadüfi örnekleme yöntemi seçilmiştir. Basit tesadüfi örneklemede evreni oluşturan her elemanın örneğe girme şansı eşittir. Dolayısıyla hesaplamalarda da her elemana verilecek ağırlık aynıdır.

3.4.2. Veri Toplam Yöntemi ve Uygulanması

Kalite güvence belgesi sahip işletme yöneticilerinin TKY yaklaşımına bakış açılarının, işletme performansında etkisini incelemek üzere Çalışmamızda kullandığımız anket formunun geçerliliğini ölçmek için, ölçme aracında bulunan soruların ölçme amacına uygun olup olmadığı, ölçülmek istenen alanı temsil edip etmediğini ispatlamak için uzmanların ve ustaların görüşlerine müracaat edilmiştir. Anket sorularının cevapları katılımcıların katılma ya da katılmama derecesini ölçen Likert ölçeği ile alınmıştır. Ölçek, “Kesinlikle Katılmıyorum - 1”, “Katılmıyorum - 2”, “Kararsızım - 3”, “Katılıyorum - 4” ve “Kesinlikle Katılıyorum - 5” şeklinde istenmiştir.

Anket formu iki bölümden oluşmuş olup, ilk bölümde katılımcıların demografik özellikleri ile ilişkili sorular yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise araştırma modelinde yer alan toplam kalite yönetiminin 7 değişkeni ve işletme performansının 7 değişkeni (Çizelge 3.1) ile ilgili toplam 49 sorudan oluşan bir soru formu hazırlanmıştır.

Çizelge 3.1. TKY ve işletme performansı değişkenleri ile ilgili anket soruları

Boyutları	Anket Soruları
Müşteri Odaklılık	Kurumumuzda müşteri memnuniyetine odaklanarak verimliliğimiz artmıştır.
	Kurumumuz müşteri memnuniyetini artırmak amacıyla kalite odaklı çalışmaktadır.
	Kurumumuz müşteri memnuniyetini sağlamak için yenilikçi bir düşünceye sahiptir.
	Kurumumuz müşteri odaklı bir düşünceye sahip olarak, müşteri memnuniyetini her zaman ön plana almaktadır.
	Kurumumuz müşteri memnuniyetini elde etmek için, etkin çalışmaya önem vermektedir.
	Kurumumuzun müşteri odaklı düşüncesi sayesinde, karlılığı geçmiş dönemlere göre artmıştır.
	Kurumumuz müşteri odaklı perspektif ile müşterilerinin güvenliğini sağlamaktadır.
Sürekli İyileştirme	Kurumumuzda sürekli iyileştirmeler neticesinde, verimliliğimizin artmasına sebep olmuştur.
	Kurumumuz sürekli iyileştirme düşüncesine dayanarak, ürünlerin kalitesini daima artırmaktadır.
	Kurumumuz sürekli iyileştirmeler sayesinde her zaman yeniliğe doğru ilerlemektedir.
	Kurumumuz sürekli iyileştirmeler yaparak her zaman müşterilerin memnuniyetini elde etmektedir.

	Kurumumuz sürekli iyileştirmeler yaparak, etkin sonuçlar elde etmiştir.
	Kurumumuz sürekli iyileştirme düşüncesine önem vererek, karlılığı artmıştır.
	Kurumumuz sürekli iyileştirmeler ile elde ettiği başarılar neticesinde, müşterilerin güvenini kazanmıştır.
Liderlik	Kurumumuz liderlik kriterine önem vererek, verimliliğini artırmıştır.
Liderlik	Kurumumuzda üst yönetimin kalite yönetim faaliyetlerinin içinde aktif olarak yer aldığı neticesinde ürünlerimizin kalitesi artmıştır.
Liderlik	Kurumumuzda rehberlik ve yönlendirme görevini yapan yöneticiler, yenilikçi bir düşünceye sahiptirler.
Liderlik	Kurumumuz üst yönetimi, müşteri memnuniyetini her zaman ön planda tutmaktadır.
Liderlik	Kurumumuz üst yönetim çalışmaları sayesinde her zaman etkin sonuçlar elde etmektedir.
Liderlik	Kurumumuz rehberleri Toplam Kalite Yönetimi sistemine odaklanarak, karlılığı olumlu yönde etkilemişlerdir.
Liderlik	Kurumumuz etkin liderlik sayesinde, paydaşların güvenini kazanmıştır.
Süreç Yönetimi	Kurumumuzda süreçler anlaşılır olarak dokümanter edilerek, verimliliğin artması sağlanmıştır.
Süreç Yönetimi	Kurumumuz süreç iyileştirme sonucunda müşterilerin beklediği kaliteye varmıştır.
Süreç Yönetimi	Kurumumuzda iyi bir süreç yönetimi, yeniliklere yol açmaya neden olmuştur.
Süreç Yönetimi	Kurumumuz süreç iyileştirme sayesinde müşteri memnuniyetini olumlu yönde etkilemektedir.
Süreç Yönetimi	Kurumumuzda iyi bir süreç yönetimi, etkin ve verimli çalışmaya neden olmuştur.
Süreç Yönetimi	Kurumumuz süreç iyileştirme faaliyetleri sonucunda karlılığı artmıştır.
Süreç Yönetimi	Kurumumuzda etkin ve verimli bir süreç yönetimi, müşterilerin güvenini artırmıştır.
Tam Katılım ve Takım Çalışması	Kurumumuzda kararların ortak fikirler doğrultusunda alındığını, verimliliğe neden olmaktadır.
Tam Katılım ve Takım Çalışması	Kurumumuzda beyin fırtınası yapılarak, kaliteli ürünler elde edilmektedir.
Tam Katılım ve Takım Çalışması	Kurumumuzda tüm çalışanların katılması sayesinde yeni fikirler üretilmektedir.
Tam Katılım ve Takım Çalışması	Kurumumuzda kararların ortak fikirler doğrultusunda alındığı neticesinde personel memnuniyeti artmaktadır.
Tam Katılım ve Takım Çalışması	Kurumumuzda kararların ortak fikirler doğrultusunda alındığını, etkin sonuçlara sebep olmaktadır.
Tam Katılım ve Takım Çalışması	Kurumumuzda kalite grupları çalışmaları neticesinde, kurum karı artmıştır.
Tam Katılım ve Takım Çalışması	Kurumumuzda ortak fikirler doğrultusunda alındığını kararlar, paydaşların güvenini artırmıştır.
Kaliteye Odaklanma	Kurumumuzda kaliteye odaklanma anlayışı verimliliği artırmaktadır.
Kaliteye Odaklanma	Kurumumuzda kalitenin odak noktası olarak çalışması, kaliteli ürünlerin sunulmasına neden olmuştur.
Kaliteye Odaklanma	Kurumumuz kalitede mükemmeliyet hedefi doğrultusunda çalışarak daima yeniliklere ulaşmaktadır.
Kaliteye Odaklanma	Kurumumuz kalite odaklı çalışarak, müşteri memnuniyetini sağlamaktadır.
Kaliteye Odaklanma	Kurumumuz kalite geliştirme politikalarını uygulayarak, etkin sonuçlar elde etmektedir.
Kaliteye Odaklanma	Kurumumuz kaliteye odaklanarak, hataları azaltıp ve karlılığı artırmaktadır.
Kaliteye Odaklanma	Kurumumuz kaliteli ürün üreterek, müşterilerin güvenini kazanmaktadır.
Sürekli	Kurumumuz işçilere bilgi ve becerilerini yükseltici eğitimler vererek,

Eğitim ve Öğrenme	verimliliği artırmaktadır.
	Kurumumuz gerekli eğitimleri sağlayarak, kalitenin artmasına neden olmuştur.
	Kurumumuz personele sürekli eğitim programları uygulayarak, onların yeni fikirler üretmelerine imkan sağlamaktadır.
	Kurumumuz çalışanlar için iyi bir kariyer planlama ve eğitim imkanını sunarak, onların memnuniyetinin yükselmesine neden olmuştur.
	Kurumumuz sürekli eğitim ve öğrenme anlayışıyla, işletmenin ilerlemesinde etkin adımlar atmayı başarmıştır.
	Kurumumuz eğitim ve öğretime önem vererek, karını yükseltmeyi başarmıştır.
	Kurumumuz çalışanlarına sürekli eğitim programları uygulayarak, onların güvenliğini sağlamıştır.

3.4.3. Analiz Yöntemi

Elde edilen anket formlarındaki cevaplar kodlanarak 'SPSS (Statistical Package For Social Sciences- Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi) For Windows 20 Sürümü' ile analiz edilmiştir. Bu çalışmada Güvenilirlik Analizi, Regresyon Analizi, Bağımsız Örneklem t-test Analizi, ANOVA Analizi ve uygulamalar SPSS paket programı ile yapılmıştır. Anketten alınan cevaplar Likert tipi olup ve ankete verilen cevaplara en olumsuzdan (Kesinlikle Katılmıyorum) en olumluya doğru (Kesinlikle Katılıyorum) 1-5 arasında değerler verilmiştir.

3.5. ARAŞTIRMA BULGULARI

Anket, SPSS istatistik programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Öncelikle, anketin Güvenilirlik Analizi yapılmış, daha sonra katılımcıların demografik özelliklerine dair dağılımlar verilmiş, ve son olarak araştırmada yer alan hipotezlerin analizleri yapılmıştır. Çalışmada Güvenilirlik Analizi, Regresyon Analizi, Bağımsız Örneklem t-test Analizi ve ANOVA Analizi yöntemleri kullanılmış ve araştırmada yer alan tüm bulgular da $P < 0,05$ anlamlılık düzeyinde test edilmiştir.

3.5.1. Güvenilirlik Analizi

Sosyal bilimler alanında kullanılan bir ölçeğin güvenilirliği "Cronbach alfa" yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. İşletmelerden toplanan veriler SPSS 20 programına uygulanmış olup, yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Çizelge 3.2'de görüldüğü

gibi Cronbach alfa değeri 0,90 olarak elde edilmiştir. Elde edilen Cronbach alfa değerinin yüksek oluşu, araştırmının güvenilirliğinde kanıtlanmıştır.

Çizelge 3.2. Ölçeğin güvenilirlik analizi

Cronbach Alfa Değeri	İfade Sayısı
0,898	49

3.5.2. Örneklem Grubuna Ait Tanımlayıcı Bilgiler

Çalışmanın bu bölümünde ankette yer alan katılımcıların demografik özelliklerine dair dağılımlara ilişkin bilgiler Çizelge 3.3’de yer verilmiştir.

Çizelge 3.3. Yöneticilerin demografik özelliklerine dair frekans analizi

Özellikler	F	%	Özellikler	F	%
Cinsiyeti			Mezuniyet Durumu		
Kadın	36	12,0	İlkokul	7	2,3
Erkek	264	88,0	Ortaokul	22	7,3
Toplam	300	100,0	Lise	76	25,4
Yaş			Yüksekokul	114	38,0
18 - 30	44	14,7	Üniversite	63	21,0
31 - 40	72	24,0	Yüksek Lisans	12	4,0
41 - 50	134	44,7	Doktora	6	2,0
51 yaş ve üzeri	50	16,6	Toplam	300	100,0
Toplam	300	100,0	Görev		
Kıdem			Genel Müdür	48	16,0
1 - 5	13	4,4	Üretim Müdürü	76	25,4
6 - 10	102	34,0	Kalite Kontrol Müdürü	92	30,7
11 - 15	91	30,3	Satın alma Müdürü	37	12,3
16 - 20	58	19,3	Pazarlama ve Satış Müdürü	18	6,0
21 ve üzeri	36	12,0	Test Müdürü	29	9,6
Toplam	300	100,0	Toplam	300	100,0

Frekans analizi sonucunda, ankete katılan cevaplayıcıların %12'si Kadın ve %88'i Erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların %14,7'si 18 ile 30 yaş arasında, %24'ü 31 ile 40 yaş arasında, %44,7'si 41 ile 50 yaş arasında ve %16,6'sı 51 yaş ve üzerini oluşturmaktadırlar. Yöneticilerin %2,3'ü İlkokul, %7,3'ü Ortaokul, %25,4'ü Lise, %38'i Yüksekokul, %21'i Lisans, %4'ü Yüksek Lisans ve %2'si ise Doktora seviyesinde eğitim almışlardır. Katılımcıların %4,4'ü 1 ve 5 arası, %34'ü 6 ve 10 arası, %30,3'ü 11 ve 15 arası, %19,3'ü 16 ve 20 arası ve %12'si ise 21 ve üzeri kıdemlerde yer almaktadırlar ve son olarak katılımcıların %16'sı Genel Müdür, %25,4'ü Üretim Müdürü, %30,7'si Kalite Kontrol Müdürü, %12,3'ü Satın alma Müdürü, %6'sı Pazarlama ve Satış Müdürü ve %9,6'si ise Test Müdürü görevine sahiptirler.

3.5.3. Araştırma Hipotezlerinin Analizi

Araştırmanın bu kısmında katılımcıların, ankette yer alan sorulara yanıtlarını ayrıntılı irdelemek amacıyla hipotez testleri yapılmıştır. Araştırmada kalite güvence belgesi sahip işletme yöneticilerinin, TKY yaklaşımına bakış açılarının, işletme performansını etkileme durumu test edilmiştir. Bu testler için SPSS programı kullanılarak analizler yapılmıştır. Araştırmada kullanılan TKY'nin yedi boyutunun, kurum performansını etkileme durumunu test etmek için Regresyon analizi kullanılmıştır. Ayrıca yöneticilerinin TKY algıları ile bu algıların Cinsiyet, Yaş, Mezuniyet Durumu, Kıdem ve Göreve arasında bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için Bağımsız Örneklem t-test Analizi ve ANOVA Analizi yapılmıştır.

3.5.3.1. Çalışmanın 1. Hipotezi

Bu hipotezde kalite güvence belgesi sahip işletme yöneticilerinin, TKY'nin Müşteri Odaklılık ilkesi yaklaşımına bakış açılarının, işletme performansını etkileme durumu test edilmiştir.

Çalışmada test edilen hipotez aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

H0: Müşteri Odaklılık ilkesi işletme performansını olumlu etkilememektedir.

H1: Müşteri Odaklılık ilkesi işletme performansını olumlu etkilemektedir.

Çizelge 3.4. Müşteri odaklılık ilkesi ile işletme performansı arasındaki regresyon analizi

Model	St. Edilmemiş Katsayılar		St. Beta Katsayı	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	1,586	0,130	-	12,246	0,000
Müşteri Odaklılık	0,465	0,033	0,629	13,953	0,000
R	0,629				
R kare	0,395				
F	194,686				
Anlamlılık (Sig.)	0,000				

Çizelge 3.4'te Regresyon Analizinde bağımlı değişken Kurum Performansı, bağımsız değişken ise Müşteri Odaklılık olarak belirlenmiştir. Çizelgede R kare değerine bakılarak Müşteri Odaklılık değişkeninin bağılılıktaki değişimi %39 (R kare = 0,395) oranında açıkladığı görülmektedir. Ayrıca F değerinin ($F = 194,686$, $Sig. < 0,05$) istatistiksel açıdan anlamlı olduğu; yani bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki değişimi belirlediği ve modelin kullanılmasının uygun olduğu görülmektedir.

Bu Çizelgede görülen analiz sonuçlarına göre; Müşteri Odaklılık ($Beta = 0,629$; $Sig = 0,000$), anlamlı bulunmuştur. Buna göre Kurum Performansında bu değişkenin önemli bir rol oynadığı söylenebilir.

Burada Sig. değerinin 0,05'ten küçük olduğundan dolayı bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre H1 hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla Müşteri Odaklılık ilkesi işletme performansını olumlu etkilemektedir iddiası kabul edilmektedir.

3.5.3.2. Çalışmanın 2. Hipotezi

Bu hipotezde kalite güvence belgesi sahip işletme yöneticilerinin, TKY'nin Sürekli İyileştirme ilkesi yaklaşımına bakış açılarının, işletme performansını etkileme durumu test edilmiştir.

Çalışmada test edilen hipotez aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

H0: Sürekli İyileştirme ilkesi işletme performansını olumlu etkilememektedir.

H1: Sürekli İyileştirme ilkesi işletme performansını olumlu etkilemektedir.

Çizelge 3.5.Sürekli iyileştirme ilkesi ile işletme performansı arasındaki regresyon analizi

Model	St. Edilmemiş Katsayılar		St. Beta Katsayı	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	1,950	0,076	-	25,809	0,000
Sürekli İyileştirme	0,401	0,021	0,746	19,353	0,000
R	0,746				
R kare	0,557				
F	374,533				
Anlamlılık (Sig.)	0,000				

Çizelge 3.5'te Regresyon Analizinde bağımlı değişken Kurum Performansı, bağımsız değişken ise Sürekli İyileştirme olarak belirlenmiştir. Çizelgede R kare değerine bakılarak Sürekli İyileştirme değişkeninin bağılılıktaki değişimi %55 (R kare = 0,557) oranında açıkladığı görülmektedir. Ayrıca F değerinin (F = 374,533, Sig.<0,05) istatistiksel açıdan anlamlı olduğu; yani bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki değişimi belirlediği ve modelin kullanılmasının uygun olduğu görülmektedir.

Bu Çizelgede görülen analiz sonuçlarına göre; Sürekli İyileştirme (Beta=0,746; Sig=0,000), anlamlı bulunmuştur. Buna göre Kurum Performansında bu değişkenin önemli bir rol oynadığı söylenebilir.

Burada Sig. değerinin 0,05'ten küçük olduğundan dolayı bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre H1 hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla Sürekli İyileştirme ilkesi işletme performansını olumlu etkilemektedir iddiası kabul edilmektedir.

3.5.3.3. Çalışmanın 3. Hipotezi

Bu hipotezde kalite güvence belgesi sahip işletme yöneticilerinin, TKY'nin Liderlik ilkesi yaklaşımına bakış açılarının, işletme performansını etkileme durumu test edilmiştir.

Çalışmada test edilen hipotez aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

H0: Liderlik ilkesi işletme performansını olumlu etkilememektedir.

H1: Liderlik ilkesi işletme performansını olumlu etkilemektedir.

Çizelge 3.6.Liderlik ilkesi ile işletme performansı arasındaki regresyon analizi

Model	St. Edilmemiş Katsayılar		St. Beta Katsayı	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	1,927	0,090		21,387	0,000
Liderlik	0,464	0,028	0,689	16,405	0,000
R	0,689				
R kare	0,475				
F	269,124				
Anlamlılık (Sig.)	0,000				

Çizelge 3.6'te Regresyon Analizinde bağımlı değişken Kurum Performansı, bağımsız değişken ise Liderlik olarak belirlenmiştir. Çizelgede R kare değerine bakılarak Liderlik değişkeninin bağılılıktaki değişimi %47 (R kare = 0,475) oranında açıkladığı görülmektedir. Ayrıca F değerinin (F = 269,124, Sig. < 0,05) istatistiksel açıdan anlamlı olduğu; yani bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki değişimi belirlediği ve modelin kullanılmasının uygun olduğu görülmektedir.

Bu Çizelgede görülen analiz sonuçlarına göre; Liderlik (Beta=0,689; Sig=0,000), anlamlı bulunmuştur. Buna göre Kurum Performansında bu değişkenin önemli bir rol oynadığı söylenebilir.

Burada Sig. değerinin 0,05'ten küçük olduğundan dolayı bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre H1 hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla Liderlik ilkesi işletme performansını olumlu etkilemektedir iddiası kabul edilmektedir.

3.5.3.4. Çalışmanın 4. Hipotezi

Bu hipotezde kalite güvence belgesi sahip işletme yöneticilerinin, TKY'nin Süreç Yönetimi ilkesi yaklaşımına bakış açılarının, işletme performansını etkileme durumu test edilmiştir.

Çalışmada test edilen hipotez aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

H0: Süreç Yönetimi ilkesi işletme performansını olumlu etkilememektedir.

H1: Süreç Yönetimi ilkesi işletme performansını olumlu etkilemektedir.

Çizelge 3.7.Süreç yönetimi ilkesi ile işletme performansı arasındaki regresyon analizi

Model	St. Edilmemiş Katsayılar		St. Beta Katsayı	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	1,926	0,111		17,371	0,000
Süreç Yönetimi	0,454	0,034	0,610	13,272	0,000
R	0,610				
R kare	0,372				
F	176,156				
Anlamlılık (Sig.)	0,000				

Çizelge 3.7'da Regresyon Analizinde bağımlı değişken Kurum Performansı, bağımsız değişken ise Süreç Yönetimi olarak belirlenmiştir. Çizelgede R kare değerine bakılarak Süreç Yönetimi değişkeninin bağılılıktaki değişimi %37 (R kare = 0,372) oranında açıkladığı görülmektedir. Ayrıca F değerinin (F = 176,156, Sig. < 0,05) istatistiksel açıdan anlamlı olduğu; yani bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki değişimi belirlediği ve modelin kullanılmasının uygun olduğu görülmektedir.

Bu Çizelgede görülen analiz sonuçlarına göre; Süreç Yönetimi (Beta=0,610; Sig=0,000), anlamlı bulunmuştur. Buna göre Kurum Performansında bu değişkenin önemli bir rol oynadığı söylenebilir.

Burada Sig. değerinin 0,05'ten küçük olduğundan dolayı bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre H1 hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla Süreç Yönetimi ilkesi işletme performansını olumlu etkilemektedir iddiası kabul edilmektedir.

3.5.3.5. Çalışmanın 5. Hipotezi

Bu hipotezde kalite güvence belgesi sahip işletme yöneticilerinin, TKY'nin Tam Katılım ve Takım Çalışması ilkesi yaklaşımına bakış açılarının, işletme performansını etkileme durumu test edilmiştir.

Çalışmada test edilen hipotez aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

H0: Tam Katılım ve Takım Çalışması ilkesi işletme performansını olumlu etkilememektedir.

H1: Tam Katılım ve Takım Çalışması ilkesi işletme performansını olumlu etkilemektedir.

Çizelge 3.8.Tam katılım ve takım çalışması ilkesi ile işletme performansı arasındaki regresyon analizi

Model	St. Edilmemiş Katsayılar		St. Beta Katsayı	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	2,057	0,105	-	19,676	0,000
Tam Katılım ve Takım Çalışması	0,427	0,033	0,596	12,827	0,000
R	0,596				
R kare	0,356				
F	164,532				
Anlamlılık (Sig.)	0,000				

Çizelge 3.8'da Regresyon Analizinde bağımlı değişken Kurum Performansı, bağımsız değişken ise Tam Katılım ve Takım Çalışması olarak belirlenmiştir. Çizelgede R kare değerine bakılarak Tam Katılım ve Takım Çalışması değişkeninin bağılılıktaki değişimi %35 (R kare = 0,356) oranında açıkladığı görülmektedir. Ayrıca F değerinin (F = 164,532, Sig. < 0,05) istatistiksel açıdan anlamlı olduğu; yani bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki değişimi belirlediği ve modelin kullanılmasının uygun olduğu görülmektedir.

Bu Çizelgede görülen analiz sonuçlarına göre; Tam Katılım ve Takım Çalışması (Beta=0,596; Sig=0,000), anlamlı bulunmuştur. Buna göre Kurum Performansında bu değişkenin önemli bir rol oynadığı söylenebilir.

Burada Sig. değerinin 0,05'ten küçük olduğundan dolayı bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre H1 hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla Tam Katılım ve Takım Çalışması ilkesi işletme performansını olumlu etkilemektedir iddiası kabul edilmektedir.

3.5.3.6. Çalışmanın 6. Hipotezi

Bu hipotezde kalite güvence belgesi sahip işletme yöneticilerinin, TKY'nin Kaliteye Odaklanma ilkesi yaklaşımına bakış açılarının, işletme performansını etkileme durumu test edilmiştir.

Çalışmada test edilen hipotez aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

H0: Kaliteye Odaklanma ilkesi işletme performansını olumlu etkilememektedir.

H1: Kaliteye Odaklanma ilkesi işletme performansını olumlu etkilemektedir.

Çizelge 3.9. Kaliteye odaklanma ilkesi ile işletme performansı arasındaki regresyon analizi

Model	St. Edilmemiş Katsayılar		St. Beta Katsayı	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	1,271	0,072	-	17,548	0,000
Kaliteye Odaklanma	0,608	0,021	0,863	29,512	0,000
R	0,863				
R kare	0,745				
F	870,962				
Anlamlılık (Sig.)	0,000				

Çizelge 3.9'de Regresyon Analizinde bağımlı değişken Kurum Performansı, bağımsız değişken ise Kaliteye Odaklanma olarak belirlenmiştir. Çizelgede R kare değerine bakılarak Kaliteye Odaklanma değişkeninin bağılıktaki değişimi %74 (R kare = 0,745) oranında açıkladığı görülmektedir. Ayrıca F değerinin (F = 870,962, Sig. < 0,05) istatistiksel açıdan anlamlı olduğu; yani bağımsız değişkenin bağımlı

değişkendeki değişimi belirlediği ve modelin kullanılmasının uygun olduğu görülmektedir.

Bu Çizelgede görülen analiz sonuçlarına göre; Kaliteye Odaklanma ($\beta=0,863$; $\text{Sig}=0,000$), anlamlı bulunmuştur. Buna göre Kurum Performansında bu değişkenin önemli bir rol oynadığı söylenebilir.

Burada Sig. değerinin 0,05'ten küçük olduğundan dolayı bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre H1 hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla Kaliteye Odaklanma ilkesi işletme performansını olumlu etkilemektedir iddiası kabul edilmektedir.

3.5.3.7. Çalışmanın 7. Hipotezi

Bu hipotezde kalite güvence belgesi sahip işletme yöneticilerinin, TKY'nin Sürekli Eğitim ve Öğrenme ilkesi yaklaşımına bakış açılarının, işletme performansını etkileme durumu test edilmiştir.

Çalışmada test edilen hipotez aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

H0: Sürekli Eğitim ve Öğrenme ilkesi işletme performansını olumlu etkilememektedir.

H1: Sürekli Eğitim ve Öğrenme ilkesi işletme performansını olumlu etkilemektedir.

Çizelge 3.10.Sürekli eğitim ve öğrenme ilkesi ile işletme performansı arasındaki regresyon analizi

Model	St. Edilmemiş Katsayılar		St. Beta Katsayı	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	2,073	0,110	-	18,893	0,000
Sürekli Eğitim ve Öğrenme	0,380	0,031	0,573	12,061	0,000
R	0,573				
R kare	0,328				
F	145,468				
Anlamlılık (Sig.)	0,000				

Çizelge 3.10'de Regresyon Analizinde bağımlı değişken Kurum Performansı, bağımsız değişken ise Sürekli Eğitim ve Öğrenme olarak belirlenmiştir. Çizelgede R kare değerine bakılarak Sürekli Eğitim ve Öğrenme değişkeninin bağılılıktaki değişimi %33 ($R^2 = 0,328$) oranında açıkladığı görülmektedir. Ayrıca F değerinin ($F = 145,468$, $Sig. < 0,05$) istatistiksel açıdan anlamlı olduğu; yani bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki değişimi belirlediği ve modelin kullanılmasının uygun olduğu görülmektedir.

Bu Çizelgede görülen analiz sonuçlarına göre; Sürekli Eğitim ve Öğrenme ($Beta=0,573$; $Sig=0,000$), anlamlı bulunmuştur. Buna göre Kurum Performansında bu değişkenin önemli bir rol oynadığı söylenebilir.

Burada Sig. değerinin 0,05'ten küçük olduğundan dolayı bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre H1 hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla Sürekli Eğitim ve Öğrenme ilkesi işletme performansını olumlu etkilemektedir iddiası kabul edilmektedir.

3.5.3.8. Çalışmanın 8. Hipotezi

Bu hipotezde kalite güvence belgesi sahip işletme yöneticilerinin, TKY algıları, cinsiyetlerine göre farklılık gösterip veya göstermediği test edilmiştir.

Çalışmada test edilen hipotez aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

H0: Yöneticilerin Toplam Kalite Yönetimi algıları, Cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir.

H1: Yöneticilerin Toplam Kalite Yönetimi algıları, Cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

Çizelge 3.11. Bağımsız örneklem t-test sonuçları

Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	t	df	Sig.
Kadın	36	3,5108	0,4267	1,931	298	0,054
Erkek	264	3,3486	0,4786			

Çizelge 3.11’da değişkenler arasında bir farklılığın olup olmadığı analiz edilmiştir. Bu hipotezde Sig. (Anlamlılık) sütunundaki değerin 0,05’ten büyük olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05’ten büyük olduğu için, yöneticilerin cinsiyetleri ile TKY algıları arasında fark bulunmamaktadır sonucuna varılmıştır. Çizelgedeki t-testi sonuçları ve gruplara ait ortalamalarla birlikte değerlendirildiğinde, bu değişkenler arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla araştırmanın bu hipotezi reddedilip, H0 hipotezi kabul edilmiştir. Yani yöneticilerin toplam kalite yönetimi algıları, cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir.

3.5.3.9. Çalışmanın 9. Hipotezi

Bu hipotezde kalite güvence belgesi sahip işletme yöneticilerinin, TKY algıları, yaşlarına göre farklılık gösterip veya göstermediği test edilmiştir. ANOVA analizi sonuçları Çizelge 3.11’de görülmektedir.

Çalışmada test edilen hipotez aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

H0: Yöneticilerin Toplam Kalite Yönetimi algıları, Yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.

H1: Yöneticilerin Toplam Kalite Yönetimi algıları, Yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Çizelge 3.12. Yöneticilerin TKY algısı ve yaşları için ANOVA analizi sonuçları

Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.
18 - 30	44	3,2783	0,4311	1,596	0,190
31 - 40	72	3,3741	0,4221		
41 - 50	134	3,4234	0,5174		
51 yaş ve üzeri	50	3,2898	0,4549		

Çizelge3.12’de araştırmanın dokuzuncu hipotezi için ANOVA analizi yapılmıştır. ANOVA tablosunun anlamlılık değerlerine (Sig.) bakıldığında, bu değer 0,05’ten büyük olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05’ten büyük olduğu için

yöneticilerin TKY algıları ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla araştırmanın bu hipotezi kabul edilmemiştir buna göre H0 hipotezi kabul edilmiştir ve yöneticilerin toplam kalite yönetimi algıları, yaşlarına göre farklılık göstermemektedir iddiası kabul edilmiştir. Burada ortalamalarda değerlendirildiğinde, bu değişkenler arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

3.5.3.10. Çalışmanın 10. Hipotezi

Bu hipotezde kalite güvence belgesi sahip işletme yöneticilerinin, TKY algıları, Mezuniyet Durumlarına göre farklılık gösterip veya göstermediği test edilmiştir. ANOVA analizi sonuçları Çizelge 3.12'de görülmektedir.

Çalışmada test edilen hipotez aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

H0: Yöneticilerin Toplam Kalite Yönetimi algıları, Mezuniyet Durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

H1: Yöneticilerin Toplam Kalite Yönetimi algıları, Mezuniyet Durumlarına göre farklılık göstermektedir.

Çizelge 3.13. Yöneticilerin TKY algısı ve mezuniyet durumları için ANOVA analizi sonuçları

Mezuniyet Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.
İlk Okul	7	3,2245	0,000	4,638	0,000
Orta Okul	22	3,7059	0,3891		
Lise	76	3,2038	0,4211		
Yüksek Okul	114	3,3661	0,4939		
Üniversite	63	3,4898	0,4974		
Yüksek Lisans	12	3,3435	0,3598		
Doktora	6	3,1837	0,3983		

Çizelge 3.13'de yöneticilerin TKY algıları ile mezuniyet durumları arasında farklılığı bulmak için ANOVA analizi yapılmıştır. ANOVA tablosunun anlamlılık değerlerine (Sig.) bakıldığında, bu değer 0,05'ten küçük olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'ten küçük olduğu için yöneticilerin TKY algıları ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla araştırmanın bu hipotezi kabul edilmiştir buna göre H1 kabul edilmiştir. Yani yöneticilerin toplam kalite yönetimi algıları, mezuniyet durumlarına göre farklılık göstermektedir. Burada ortalamalar da değerlendirildiğinde, bu değişkenler arasında anlamlı bir fark olduğuanlaşılmaktadır.

3.5.3.11. Çalışmanın 11. Hipotezi

Bu hipotezde kalite güvence belgesi sahip işletme yöneticilerinin, TKY algıları, görevlerine göre farklılık gösterip veya göstermediği test edilmiştir. ANOVA analizi sonuçları Çizelge 3.13'te yer almaktadır.

Çalışmada test edilen hipotez aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

H0: Yöneticilerin Toplam Kalite Yönetimi algıları, Görevlerine göre farklılık göstermemektedir.

H1: Yöneticilerin Toplam Kalite Yönetimi algıları, Görevlerine göre farklılık göstermektedir.

Çizelge 3.14. Yöneticilerin TKY algısı ve görevleri için ANOVA analizi sonuçları

Görev	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.
Genel Müdür	48	3,4426	0,4266	0,944	0,464
Üretim Müdürü	76	3,2903	0,4973		
Kalite Kontrol Müdürü	92	3,3456	0,3998		
Satın alma Müdürü	37	3,4473	0,3963		
Pazarlama ve Satış Müdürü	18	3,4649	0,5270		
Test Müdürü	29	3,3469	0,7241		

Çizelge 3.14'te yöneticilerin TKY algıları ile görevleri arasında farklılığı bulmak için ANOVA analizi yapılmıştır. ANOVA tablosunun anlamlılık değerlerine (Sig.) bakıldığında, bu değer 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'ten büyük olduğu için yöneticilerin TKY algıları ile görevleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla araştırmanın bu hipotezi reddedilip, H0 hipotezi kabul edilmiştir. Yani yöneticilerin toplam kalite yönetimi algıları, görevlerine göre farklılık göstermemektedir. Burada ortalamalar da değerlendirildiğinde, bu değişkenler arasında anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmaktadır.

3.5.3.12. Çalışmanın 12. Hipotezi

Bu hipotezde kalite güvence belgesi sahip işletme yöneticilerinin, TKY algıları, kıdemlerine göre farklılık gösterip veya göstermediği test edilmiştir. ANOVA analizi sonuçları Çizelge 3.14'te yer almaktadır.

Çalışmada test edilen hipotez aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

H0: Yöneticilerin Toplam Kalite Yönetimi algıları, Kıdemlerine göre farklılık göstermemektedir.

H1: Yöneticilerin Toplam Kalite Yönetimi algıları, Kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

Çizelge 3.15. Yöneticilerin TKY algısı ve kıdemleri için ANOVA analizi sonuçları

Kıdem	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Sig.
1 - 5	13	3,6295	0,3496	1,913	0,108
6 - 10	102	3,3391	0,5193		
11 - 15	91	3,3019	0,4383		
16 - 20	58	3,4321	0,4914		
21 yıl ve üzeri	36	3,4195	0,4140		

Çizelge 3.15'te yöneticilerin TKY algıları ile kıdemleri arasında farklılığı bulmak için ANOVA analizi yapılmıştır. ANOVA tablosunun anlamlılık değerlerine (Sig.) bakıldığında, bu değer 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'ten büyük olduğu için yöneticilerin TKY algıları ile kıdemleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla araştırmanın bu hipotezi reddedile, H0 hipotezi kabul edilmiştir. Yani yöneticilerin toplam kalite yönetimi algıları, kıdemlerine göre farklılık göstermemektedir. Burada ortalamalar da değerlendirildiğinde, bu değişkenler arasında anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmaktadır.





SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde faaliyet gösteren işletmeler açısından, kalite odaklı rekabetin önemi giderek artmaktadır. Geçmişte kalite kavramı sadece üretilen ürün için kullanılırken, günümüzde yaşamın her alanında vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir. Kalite konusunu önemli kılan, sanayi devriminden sonra yaşanan hızlı değişim sürecidir. Kalite konusunda yaşanan ve bu yönetimin temellerini oluşturan klasik dönemde insanın üretimdeki yerinin bilinmemesi, Neo-Klasik dönemde ise insanın makine üzerindeki etkinliğinin farkına varılması ve insanın, kalitenin vazgeçilmez bir parçası olduğu tezi, verimlilikte modern yaklaşımların doğmasına öncülük etmiştir. Bu modern yaklaşımlar içerisinde Toplam Kalitenin önemi son yıllarda giderek artmıştır. Toplam Kalitenin bu önemi, bütün kurumlara uygulanabilir olmasından ileri gelmektedir.

Toplam kalite yönetimi bir yönetim felsefesi olarak örgütlerde yeni bir yönetim anlayışının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Böylece örgütlerin müşteriler, insan kaynakları, imalat ve hizmet süreçlerine ilişkin düşüncelerinde önemli bir değişim meydana gelmiştir. Bunun sonucunda üst yöneticiler tüm temel yönetim faaliyetlerinin kalite ilkeleriyle uyumlu olması, bir system olarak birlikte işlemesi ve işletmenin içinde faaliyet gösterdiği koşullar ve yönelimler değiştikçe bunların da sürekli olarak iyileştirilmesi gerektiğinin bilincine varmaya başlamışlardır. Böylece kalite kavramı tüm işletme faaliyetlerini birbiriyle yumlandıran ve bütünleştiren, müşterilere ve paydaşlara giderek iyileşen bir değer sunulmasıyla sonuçlanan ve genel etkinliğe ve örgütsel sürdürülebilirliğe katkıda bulunan performansda mükemmellik kavramına doğru yönelmiştir.

Firmalardaki performans değerlemeye yönelik anlayış ve yaklaşımlar geçmişten günümüze sürekli gelişen ve değişen dinamik bir süreç olarak gerçekleşmektedir. Bu süreç içinde önemini kaybeden, yeni ortaya konan, daha fazla önem kazanan performans anlayışlarının ortaya çıktığı görülmektedir. Kısaca bu gelişim süreci en düşük maliyette, en çok üretim ve yüksek karı hedefleyen geleneksel yönetim anlayışından, günümüzün rekabet koşullarının gereği olarak müşteri tatmini, çalışanların tatmini, kalite, yenilik vb. çok farklı performans ölçülerine ağırlık veren anlayışlara geçiş olarak ifade edilmektedir.

Buraya kadar, yapılan incelemelerde, ulaştığımız nihai noktada, TKY 'nin amacının insan merkezli, bilgiye ve eğitime dayalı sürekli gelişme ve değişime adapte olarak, optimum düzeyde müşteri memnuniyetini sağlamak olduğu tespit edilmiştir.

TKY'nin etkin ve etkili bir şekilde başarıya ulaşmasında en önemli rolü oynayan "insan gücü" unsuruna itici güç katan etmenlerin genel bir çerçevesini oluşturursak, üst yönetim kademesinde çalışanların, TKY'ni kararlılıkla sürdürebilmesi, başarıya ulaşarak optimum düzeyde müşteri tatminini sağlayabilmesi için, iç müşteriye harekete geçirici kararları alması ve işgören ihtiyaçlarının da tatmin edilmesi gerektiği ilkesini benimsemesi gerekmektedir.

Bütün bunlara dayanarak bu tez çalışmasının amacıkaliite güvence belgesi sahip işletmelerin yöneticilerinin, TKY yaklaşımına bakış açılarının, işletme performansını etkileme durumunu analiz etmektir. Bu amaca ulaşmak için kapsamlı bir literatür çalışması yapılarak çalışmanın verileri toplanmıştır.

Çalışmada belirlenen Toplam Kalite Yönetimi'nin yedi değişkeninin, İşletme Performansına katkısını göstermeye çalışılmıştır. Toplam Kalite Yönetiminin yedi boyutunun işletme performansına etkisini çıkarmak için toplam yedi hipotez geliştirilmiştir. Çalışmada ayrıca yöneticilerinin TKY algıları ile bu algıların Cinsiyet, Yaş, Mezuniyet Durumu, Görev ve Kıdem arasında bir farklılığın olup olmadığı araştırılmıştır. Bu amaca ulaşmak için beş hipotez daha geliştirilmiştir.

Çalışmada hedef kitle olarak seçilen Ankara ilinde Keresteciler sanayi sitesinde olan ve metal sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yöneticilerinin sayısı bu sanayiden alınan bilgilere göre 1200 olarak tahmin edilmiştir. Çalışmada 300 yöneticiye anket formu doğrudan ya da dolaylı olarak ulaştırılmıştır. İşletmelerden toplanan veriler SPSS 20 programına uygulanmış olup, yapılan güvenirlik analizi sonucunda Cronbach alfa değeri 0,90 olarak elde edilmiştir. Bu çalışmada Güvenirlik Analizinin yanı sıra hipotezlerin analizi için Regresyon Analizi, Bağımsız Örneklem t-test Analizi ve ANOVA Analizi yapılmıştır.

Çalışmanın birinci hipotezinde, kalite güvence belgesi sahip işletme yöneticilerinin, TKY'nin Müşteri Odaklılık ilkesi yaklaşımına bakış açılarının, işletme performansını etkileme durumu test edilmiştir. Yapılan Regresyon Analizinde bağımlı değişken Kurum Performansı, bağımsız değişken ise Müşteri Odaklılık olarak belirlenmiştir. Bu analizde R kare değerine bakılarak Müşteri Odaklılık değişkeninin bağılıktaki

değişimi %39 oranında açıkladığı görülmektedir. F değerinin ($F = 194,686$, $\text{Sig.} < 0,05$) istatistiksel açıdan anlamlı olduğu; yani bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki değişimi belirlediği ve modelin kullanılmasının uygun olduğu görülmektedir. Ayrıca Müşteri Odaklılık ($\text{Beta} = 0,629$; $\text{Sig} = 0,000$), anlamlı bulunmuştur. Buna göre Kurum Performansında bu değişkenin önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Burada Sig. değerinin 0,05'ten küçük olduğundan dolayı bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre H1 hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla Müşteri Odaklılık ilkesi işletme performansını olumlu etkilemektedir iddiası kabul edilmektedir.

Çalışmanın ikinci hipotezinde, kalite güvence belgesi sahip işletme yöneticilerinin, TKY'nin Sürekli İyileştirme ilkesi yaklaşımına bakış açılarının, işletme performansını etkileme durumu test edilmiştir. Yapılan Regresyon Analizinde bağımlı değişken Kurum Performansı, bağımsız değişken ise Sürekli İyileştirme olarak belirlenmiştir. Bu analizde R kare değerine bakılarak Sürekli İyileştirme değişkeninin bağıllıktaki değişimi %55 oranında açıkladığı görülmektedir. Ayrıca F değerinin ($F = 374,533$, $\text{Sig.} < 0,05$) istatistiksel açıdan anlamlı olduğu; yani bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki değişimi belirlediği ve modelin kullanılmasının uygun olduğu görülmektedir. Ayrıca Sürekli İyileştirme ($\text{Beta} = 0,746$; $\text{Sig} = 0,000$), anlamlı bulunmuştur. Buna göre Kurum Performansında bu değişkenin önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Burada Sig. değerinin 0,05'ten küçük olduğundan dolayı bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre H1 hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla Sürekli İyileştirme ilkesi işletme performansını olumlu etkilemektedir iddiası kabul edilmektedir.

Çalışmanın üçüncü hipotezinde kalite güvence belgesi sahip işletme yöneticilerinin, TKY'nin Liderlik ilkesi yaklaşımına bakış açılarının, işletme performansını etkileme durumu test edilmiştir. Yapılan Regresyon Analizinde bağımlı değişken Kurum Performansı, bağımsız değişken ise Liderlik olarak belirlenmiştir. Burada R kare değerine bakılarak Liderlik değişkeninin bağıllıktaki değişimi %47 oranında açıkladığı görülmektedir. Ayrıca F değerinin ($F = 269,124$, $\text{Sig.} < 0,05$) istatistiksel açıdan anlamlı olduğu; yani bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki değişimi belirlediği ve modelin kullanılmasının uygun olduğu görülmektedir. Bu hipotezde ayrıca Liderlik ($\text{Beta} = 0,689$; $\text{Sig} = 0,000$), anlamlı bulunmuştur. Buna göre Kurum Performansında bu değişkenin önemli bir rol

oynadığı söylenebilir. Sig. değerinin 0,05'ten küçük olduğundan dolayı bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre H1 hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla Liderlik ilkesi işletme performansını olumlu etkilemektedir iddiası kabul edilmektedir.

Çalışmanın dördüncü hipotezinde kalite güvence belgesi sahip işletme yöneticilerinin, TKY'nin Süreç Yönetimi ilkesi yaklaşımına bakış açılarının, işletme performansını etkileme durumu test edilmiştir. Elde edilen Regresyon Analizi sonuçlarına göre, bağımlı değişken Kurum Performansı, bağımsız değişken ise Süreç Yönetimi olarak belirlenmiştir. Bu analizde R kare değerine bakılarak Süreç Yönetimi değişkeninin bağılılıktaki değişimi %37 oranında açıkladığı görülmektedir. Ayrıca F değerinin ($F = 176,156$, Sig. $< 0,05$) istatistiksel açıdan anlamlı olduğu; yani bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki değişimi belirlediği ve modelin kullanılmasının uygun olduğu görülmektedir. Analizlere göre, Süreç Yönetimi (Beta=0,610; Sig=0,000), anlamlı bulunmuştur. Buna göre Kurum Performansında bu değişkenin önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Burada Sig. değerinin 0,05'ten küçük olduğundan dolayı bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre H1 hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla Süreç Yönetimi ilkesi işletme performansını olumlu etkilemektedir iddiası kabul edilmektedir.

Çalışmanın beşinci hipotezinde kalite güvence belgesi sahip işletme yöneticilerinin, TKY'nin Tam Katılım ve Takım Çalışması ilkesi yaklaşımına bakış açılarının, işletme performansını etkileme durumu test edilmiştir. Bu hipotezde Regresyon Analizinde bağımlı değişken Kurum Performansı, bağımsız değişken ise Tam Katılım ve Takım Çalışması olarak belirlenmiştir. Analizde R kare değerine bakılarak Tam Katılım ve Takım Çalışması değişkeninin bağılılıktaki değişimi %35 oranında açıkladığı görülmektedir. Ayrıca F değerinin ($F = 164,532$, Sig. $< 0,05$) istatistiksel açıdan anlamlı olduğu; yani bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki değişimi belirlediği ve modelin kullanılmasının uygun olduğu görülmektedir. Bu hipotezde Tam Katılım ve Takım Çalışması (Beta=0,596; Sig=0,000), anlamlı bulunmuştur. Buna göre Kurum Performansında bu değişkenin önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Ayrıca Sig. değerinin 0,05'ten küçük olduğundan dolayı bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre H1 hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla Tam Katılım ve Takım Çalışması ilkesi işletme performansını olumlu etkilemektedir iddiası kabul edilmektedir.

Çalışmanın altıncı hipotezinde kalite güvence belgesi sahip işletme yöneticilerinin, TKY'nin Kaliteye Odaklanma ilkesi yaklaşımına bakış açılarının, işletme performansını etkileme durumu test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, Regresyon Analizinde bağımlı değişken Kurum Performansı, bağımsız değişken ise Kaliteye Odaklanma olarak belirlenmiştir. R kare değerine bakılarak Kaliteye Odaklanma değişkeninin bağılılıktaki değişimi %74 oranında açıkladığı görülmektedir. Ayrıca F değerinin ($F = 870,962$, $Sig. < 0,05$) istatistiksel açıdan anlamlı olduğu; yani bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki değişimi belirlediği ve modelin kullanılmasının uygun olduğu görülmektedir. Bu analizde, Kaliteye Odaklanma ($Beta=0,863$; $Sig=0,000$), anlamlı bulunmuştur. Buna göre Kurum Performansında bu değişkenin önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Ayrıca, Sig. değerinin 0,05'ten küçük olduğundan dolayı bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre H1 hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla Kaliteye Odaklanma ilkesi işletme performansını olumlu etkilemektedir iddiası kabul edilmektedir.

Çalışmanın yedinci hipotezinde kalite güvence belgesi sahip işletme yöneticilerinin, TKY'nin Sürekli Eğitim ve Öğrenme ilkesi yaklaşımına bakış açılarının, işletme performansını etkileme durumu test edilmiştir. Yapılan Regresyon Analizinde bağımlı değişken Kurum Performansı, bağımsız değişken ise Sürekli Eğitim ve Öğrenme olarak belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlarda R kare değerine bakılarak Sürekli Eğitim ve Öğrenme değişkeninin bağılılıktaki değişimi %33 oranında açıkladığı görülmektedir. Burada, F değerinin ($F = 145,468$, $Sig. < 0,05$) istatistiksel açıdan anlamlı olduğu; yani bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki değişimi belirlediği ve modelin kullanılmasının uygun olduğu görülmektedir. Analizlerde Sürekli Eğitim ve Öğrenme ($Beta=0,573$; $Sig=0,000$), anlamlı bulunmuştur. Buna göre Kurum Performansında bu değişkenin önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Burada Sig. değerinin 0,05'ten küçük olduğundan dolayı bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre H1 hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla Sürekli Eğitim ve Öğrenme ilkesi işletme performansını olumlu etkilemektedir iddiası kabul edilmektedir.

Çalışmanın sekizinci hipotezinde kalite güvence belgesi sahip işletme yöneticilerinin, TKY algıları, cinsiyetlerine göre farklılık gösterip veya göstermediği test edilmiştir. Bu hipotezde Sig. (Anlamlılık) değeri 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'ten büyük olduğu için, yöneticilerin

cinsiyetleri ile TKY algıları arasında fark bulunmamaktadır sonucuna varılmıştır. T-testi sonuçları ve gruplara ait ortalamalarla birlikte değerlendirildiğinde, bu değişkenler arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla araştırmanın bu hipotezi reddedilip, H0 hipotezi kabul edilmiştir. Yani yöneticilerin toplam kalite yönetimi algıları, cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir.

Çalışmanın dokuzuncu hipotezinde kalite güvence belgesi sahip işletme yöneticilerinin, TKY algıları, yaşlarına göre farklılık gösterip veya göstermediği test edilmiştir. Bu hipotez için ANOVA analizi yapılmıştır. ANOVA tablosunun anlamlılık değerlerine (Sig.) bakıldığında, bu değer 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'ten büyük olduğu için yöneticilerin TKY algıları ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla araştırmanın bu hipotezi kabul edilmemiştir. Yani yöneticilerin toplam kalite yönetimi algıları, yaşlarına göre farklılık göstermemektedir iddiası kabul edilmiştir. Burada ortalamalar da değerlendirildiğinde, bu değişkenler arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Çalışmanın onuncu hipotezinde kalite güvence belgesi sahip işletme yöneticilerinin, TKY algıları, Mezuniyet Durumlarına göre farklılık gösterip veya göstermediği test edilmiştir. Bu hipotezde, yöneticilerin TKY algıları ile mezuniyet durumları arasında farklılığı bulmak için ANOVA analizi yapılmıştır. ANOVA tablosunun anlamlılık değerlerine (Sig.) bakıldığında, bu değer 0,05'ten küçük olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'ten küçük olduğu için yöneticilerin TKY algıları ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla araştırmanın bu hipotezi kabul edilmiştir. Yani yöneticilerin toplam kalite yönetimi algıları, mezuniyet durumlarına göre farklılık göstermektedir. Burada ortalamalar da değerlendirildiğinde, bu değişkenler arasında anlamlı bir fark olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışmanın onbirinci hipotezinde kalite güvence belgesi sahip işletme yöneticilerinin, TKY algıları, görevlerine göre farklılık gösterip veya göstermediği test edilmiştir. Burada yöneticilerin TKY algıları ile görevleri arasında farklılığı bulmak için ANOVA analizi yapılmıştır. ANOVA tablosunun anlamlılık değerlerine (Sig.) bakıldığında, bu değer 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'ten büyük olduğu için yöneticilerin TKY algıları ile görevleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla

araştırmanın bu hipotezi reddedilip, H0 hipotezi kabul edilmiştir. Yani yöneticilerin toplam kalite yönetimi algıları, görevlerine göre farklılık göstermemektedir. Burada ortalamalar da değerlendirildiğinde, bu değişkenler arasında anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmaktadır.

Çalışmanın onikinci hipotezinde ise kalite güvence belgesi sahip işletme yöneticilerinin, TKY algıları, kıdemlerine göre farklılık gösterip veya göstermediği test edilmiştir. Bu hipotezde yöneticilerin TKY algıları ile kıdemleri arasında farklılığı bulmak için ANOVA analizi yapılmıştır. ANOVA tablosunun anlamlılık değerlerine (Sig.) bakıldığında, bu değer 0,05'ten büyük olduğu görülmektedir. Söz konusu değer 0,05'ten büyük olduğu için yöneticilerin TKY algıları ile kıdemleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla araştırmanın bu hipotezi reddedilip, H0 hipotezi kabul edilmiştir. Yani yöneticilerin toplam kalite yönetimi algıları, kıdemlerine göre farklılık göstermemektedir. Burada ortalamalar da değerlendirildiğinde, bu değişkenler arasında anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmaktadır. Yöneticilerin TKY yaklaşımına bakış açıları ve işletme performansına katkısını araştırmak için ideal ana kütleyi, Türkiye'nin bütün işletmelerinde olan yöneticiler oluşturmaktadır. Ancak bu kadar büyük bir ana kütle üzerinde araştırma yapmak hem yüksek bir maliyet hem de uzun bir çalışma süresini gerektirmektedir. Bundan dolayı çalışmada ulaşılabilir ana kütle olarak Ankara ilinde Keresteciler Sanayi Sitesinde olan ve kalite güvence belgesine sahip işletmeler seçilmiştir. Çalışmamız tek bir sektör için geliştirilmiş ve uygulanmıştır. Sektör çeşidi artırılarak sonuçlar genişletilebilir ve birden fazla sektörü dikkate alan bir araştırma yapılabilir. Ayrıca kalite belgesine sahip olmayan işletmelerde de bu çalışma yapıp ve bu iki araştırmanın sonuçları karşılaştırılabilir.

Bunun yanı sıra, işçilere yapılan kalite eğitimlerinden sonra, işçilerin performansları, kalite eğitimine bakış açıları, bu eğitimleri ne kadar kabullendikleri ve sonuç olarak yaptıkları işin sonucunda ne kadar etki sağladığını değerlendirmek, ilerideki yapılacak çalışmacılara önerilebilir.



KAYNAKÇA

- Aguayo, R. (1994). **Japon Mucizesinin Mimarı Dr. Deming**. İstanbul: Form Yayınları.
- Akal, Z. (1995). Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçme ve Değerlendirme Sistemleri. **Verimlilik Dergisi**, özel sayı yayını, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi, 85.
- Akal, Z. (2003). **Performans Kavramları ve Performans Yönetimi**. Ankara: MPM Yayınları.
- Akal, Z. (2005). **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Çok Yönlü Performans Göstergeleri**. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Akdeniz, M. (2005). KOBİ'lerin Ekonomik ve Sosyal Yapı İçindeki Yerleri, Destekleyici Kurumsal Çevreleri ve Avrupa Birliği'ne Uyum Sürecinde Yeniden Yapılandırılmaları. **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 13, 69-90.
- Akgül, A. (1999). Toplam Kalite Yönetim Sistemi. **Yeni Türkiye Dergisi**, 26.
- Akın, A. (2002). İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching (Özel Rehberlik). **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 3(1), 97-113.
- Aktaş, E. (2010). Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi. **Yüksek Lisans Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı.
- Alptekin, E. (2011). Performans Değerlendirme Sistemleri ve Kara Kuvvetlerinde Bir Araştırma. **Yüksek Lisans Tezi**, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı.
- Amaratunga, D., Baldry, D. (2002). Moving From Performance Measurement to Performance Management. **Facilities**, 20(5/6), 217-223.
- Arat, M. (1998). İlerleyen ve Gerileyen Kurumlar. **Zaman Gazetesi**, 12.
- Arslan, A. (2002). 360 Derece Değerlendirme: Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç. **KalderForum**, 2(6), 11-19.
- Aydoğan, A. (2006). Profesyonel Eğitim Yönetiminin Bireysel ve Örgütsel Performansın Yükseltilmesine Katkısı. **Yüksek Lisans Tezi**, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aykaç, B., Özer, M. (2006). Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kuruluşlarında Uygulanması: Sorunlar ve Yeni Arayışlar. **G.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, 8(3), 171-202.

- Barutçugil, İ. (2002). **Performans Yönetimi**. Kariyer Yayıncılık İletişim, Eğitim Hiz. Ltd. Şti., İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2004). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Baş, M. (1991). **İşletmelerde Verimlilik Denetimi**. M.P.M. Yayınları, Ankara.
- Baştürk, C. (2003). **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**. Active.
- Bayraktaroğlu, S. (2006). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Berry, T. (1991). **Managing the Total Quality Transformation**. ASQC Pres: Mc Graw Hill.
- Bilecen, M. (2007). İşletmelerde Performans Değerlemenin Ücret Yönetimine Etkisi. **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bingöl, D. (1990). **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**. Atatürk Üniversitesi Yayınları, Erzurum.
- Bingöl, D. (2010). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Beta Yayınevi, İstanbul.
- Bolat, T. (2000). **Toplam Kalite Yönetimi: Konaklama İşletmelerde Uygulama**. Beta yayınlar, İstanbul.
- Bozkurt, R., Odaman, A. (1995). **ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**. KOSGEB MPM Yayınları, Ankara.
- Büker, S., Aşıkoğlu, R., Güven, S. (1997). **Finansal Yönetim**. Eskişehir.
- Bumin, B., Erkutlu, H. (2002). Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama (Benchmarking) ilişkisi. **G.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, 83-100.
- Büyükmirza, K. (2001). **Kobilerin Finansman ve Pazarlama Sorunları**. KOGEB Yayınları, Nevşehir.
- Cafoğlu, Z. (1996). **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**. Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim vakfı yayınları, İstanbul.
- Çalık, T. (2003). **Performans Yönetimi**. Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara.
- Can, H., Kavuncubasi, Ş. (2005). **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Çelikçapa, F. O. (1993). **Toplam Kalite Kontrolü**. Busiad Yayınları, Bursa.
- Çetin, C., Akın, B., Erol, V. (2001). **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi (ISO 9000-2000 Revizyonu) İlke- Süreç- Uygulama**. (İkinci Baskı). Beta Yayınları, İstanbul.

- Chang, H. (2005). The Influence of Continuous Improvement and Performance Factors in Total Quality Organizations. **Total Quality Management & Business Excellence**, 16(3), 413-437.
- Chang, H. (2006). Development of Performance Measurement Systems in Quality Management Organizations. **The Service Industries Journal**, 26(7), 765-786.
- Collinson, M. (1998). Involving Employees in Total Quality Management. England: Employee Attitudes and Organizational Context in Unionized Environments. **Employment Relations Research Series**.
- Coşkun, A. (2000). **Yönetimde Rönesans ve Kalite Devrimi**. Topyöv Yayınları, Ankara.
- Coşkun, A. (2007). **Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi**. Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Crosby, P.B. (1988). **The Eternally, Successful Organization**. New York: McGraw Hill.
- Cumming, S. (1998). Innovation Overview and Picture Challenges. **European Journal of Innovation Management**, 1(1), 27-28.
- Dean, J., Bowen, D. (1994). Measurement Theory and Total Quality: Improving Research and Practice through Theory Development. **Academy of Management Review**, 392-418.
- Demirkaya, H. (2002). Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin Siyasette Uygulanabilirliği. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 7(2), 169-187.
- Dinçer, Ö., Fidan, Y. (2014). **İşletme Yönetimine Giriş**. Alfa Yayınları, İstanbul.
- Doğan, E. (2002). **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**. Academyplus yayınları, Ankara
- Doğan, Ö. (2000). Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi. **DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2(1), 6.
- Drucker, P. (1998). **Sonuç İçin Yönetim, Yönetim Dizisi**. (B. Toksöz, Çev.) İstanbul: İnkılap Yayınevi.
- Dündar, D. (2007). Eğitim Yöneticisi Olan Ortaöğretim Kurumları Okul Müdürlerinin Performans Yönetimi Yeterliliklerinin Toplam Kalite Yönetimi Açısından İncelenmesi. **Yüksek Lisans Tezi**, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı.
- Efil, İ. (1999). **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**. Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa.

- Efil, İ. (2010). **Toplam Kalite Yönetimi**. (Yedinci Baskı). Dora Basım-Yayın Dağıtım, Bursa.
- Eker, A. (2012). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İş Motivasyonuna Etkisi. **Yüksek Lisans Tezi**, Gebze Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Ekinci, H. (2011). Toplam Kalite Yönetimi İle İşletme Performansı Arasındaki İlişkinin Analizi. **Yüksek Lisans Tezi**, Gebze Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Elibol, H. (2005). Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Organizasyon Yapıları Üzerindeki Etkileri. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (13), 155-163.
- Ercan, F. (1987). **Makine Sanayinde Kalite Kontrolü**. Ankara.
- Erdoğan, İ. (1991). **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- Ergin, C. (2002). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Academyplus yayınevi, Ankara.
- Ersalan, E., Algün, O. (2005). İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı. **Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimmarlık Fakültesi Dergisi**, 95-106.
- Ersen, H. (1997). **Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**. Sim Matbaacılık, İstanbul.
- Ersözbaykal, R. (2013). Örgütsel Adalet Algısı İle Performans Değerlendirme Sistemleri Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Çalışma. **Yüksek Lisans Tezi**, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı.
- Ertuğrul, İ. (2006). **Toplam Kalite Yönetimi**. Ekin Kitapevi, Bursa.
- Evans, J.R., Lindsay, W. (1996). **The Management and Control of Quality**. (Third Edition). West Publishing Comp.
- Fındıkçı, İ. (2006). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.
- Foloran, J. (2003). The Evolution of Six Sigma: A look at the Innovations that Contributed to the Metodology We Call Six sigma and a Glimpse into Its Future. **Six Sigma Forum Magazine**, 38-44.
- Fuentes, M., Carlos, A. (2004). The Impact of Environmental Characteristics on TQM Principles and Organizational Performance. **Omega**, 5-6.
- Ghalayini, A., Noble, J. (1996). The Changing Basis of Performance Measurement. **International Journal of Operations & Production Management**, 11(8), 63-80.

- Gobeli, D., Brown, D. (1987). Analyzing Product Innovations. **Research Management**, 25.
- Gökaslan, S. (2000). Performan Değerlemesinin Toplam Kalite Yönetimindeki Rolü. **Yüksek Lisans Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Göksel, A., Özdoğan, B., Alabay, N., Korkmaz Devrani, T. (2003). **Çağdaş İşletme Teknikleri**. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Güngör, J. (2008). Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri ve Hastane Performansına İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. **Yüksek Lisans Tezi**, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Güngör, J.F. (2008). Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri ve Hastane Performansına İlişkisi Bir Araştırma. **Yüksek Lisans Tezi**, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Gür, D. (2008). Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Arasındaki İlişkiler ve Örgütsel Öğrenmenin Performans Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. **Yüksek Lisans Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güven, S. (1990). Kalite Güvenliği Sistemlerinin Belgelendirmesi. **Endüstri Mühendisliği**, 10.
- Güven, S. (1992). Kalite Yönetiminde Sistem Yaklaşımı. **İstanbul sanayi odası dergisi**, 14-16.
- Halis, M. (2004). **Toplam Kalite Yönetimi Kapsam, İlkeler ve Uygulamaları**. Roma Yayınevi, Ankara.
- Harbour, J. (1997). **The Basics of Performance Measurement**. Productivity Press, 67-68.
- Hardjono, T., Sten, H. (1997). **Mükemmele Ulaşmanın Yolları**. Rem Ofset Matbaacılık, İstanbul.
- Holbrook, R. (2002). Contact Points and Flash Points: Conceptualizing the Use of Justice Mechanisms in the Performance Appraisal Interview. **Human Resource Management Review**, 12(1), 102.
- Ishikawa, K. (1997). **Toplam Kalite Kontrol**. (S. ORDAŞ, & N. YAYLA, Dü) İstanbul: Kalder Yayınları.
- Jonsson, P., Lesshammar, M. (1999). Evaluation and Improvement of Manufacturing Performance Measurement Systems the Role of OEE. **International Journal of Operations & Production Management**, 19(1), 55-78.
- Juran, J.M. (1988). **Juran's Quality Control Handbook**. New York San Francisco Washington, D.C: McGraw-Hill.

- Kalkan, A. (1999). Toplam Kalite Yönetiminde Eğitim ve insan Faktörü. **Önce Kalite Dergisi**, 6-21.
- Kalkan, A. (2005). Kobilere Sağlanan Desteklerin Örgütsel Performansına Etkileri. **Doktora Tezi**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Fakültesi.
- Kara, D. (2010). Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 11(1), 87-97.
- Kavrakoğlu, İ. (1998). **Toplam Kalite Yönetimi**. Kalder Yayınları, İstanbul.
- Kaya Koçyiğit, Y. (2010). Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde Yöneticilerin Etik Davranışlarının Örgütsel Performansa Etkisi; İzmir İlindeki bankalarda Bir Uygulama. **Yüksek Lisans Tezi**, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Kayabaşı, A., Özdemir, A. (2008). Üretim İşletmelerinde Lojistik Yönetimi Faaliyetlerinde Performans Yönetimine Bakış: Beklenti-Fayda Farkı Analizi Uygulaması. **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 22(1), 198-199.
- Kaynak, H. (2003). The Relationship between Total Quality Management Practices and Their Effects on Firm Performance. **Journal of Operations Management**, 21, 405-435.
- Kaynak, R., Bülbül, M. (2007). 360-Derece Geri Bildirim Sisteminde Değerlendirme Farklılıkları. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 13(1), 269-292.
- Kaynak, T., Adal, Z., Ataay, İ., Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar, A. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İşletme İktisat Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları, İstanbul.
- Kılıç, M. (2009). **Sosyologum**. 08 09, 2014 tarihinde <http://www.sosyologum.com/>: http://www.sosyologum.com/esder_makale-34-1-57 Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi Adresinden Alındı.
- Kılınç, T., Akkavuk, E. (2001). Takım Performansının Ölçülmesine Metodolojik Bir Yaklaşım. **Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**.
- Kıngır, S. (2006). **Toplam Kalite Yönetimi**. (Birinci Baskı). Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kobu, B. (2010). **Üretim Yönetimi**. Beta Yayınları, İstanbul.
- Koçel, T. (1999). **İşletme Yöneticiliği**. (Yedinci Baskı). Beta Yayın, İstanbul baskı.
- Koçyiğit, M. (2010). Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmeler’de (KOBİ) Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Kritik Faktörlerinin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri: İzmir İlindeki Gıda İşletmelerinde Bir Uygulama. **Yüksek lisans**

Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

- Kök, R. (1991). Endüstriyel Verimlilik ve Etkinlik. **Atatürk Üniversitesi Dergisi**, 35.
- Köroğlu, K. (1996). **İşletmelerde Verimlilik Ölçme-Değerlendirme Uygulamaları ve Rapor Sistemleri**. MPM Yayınları, Ankara.
- Köseoğlu, M. (2005). Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Performans Ölçümü. **Devlet Planlama Teşkilatı Uzmanlık Tezleri**, Ankara.
- Kovancı, A. (2003). **Toplam Kalite Yönetimi: Fakat Nasıl?**. (İkinci Baskı). Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Kuruşcu, M. (2003). **Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Ödülleri**. (Birinci Baskı). IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul.
- Kutlu, S. (2010). Sanayi İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Uygulamalarının Performans Üzerine Etkisi. **Yüksek Lisans Tezi**, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Lamak, D., Reed, R. (1997). Commitment to Total Quality Management, Is There a Relationship With Firm Performance. **Journal of Quality Management**, 4.
- Lebas, M. (1995). Performance Measurement and Performance Management. **International Journal of Production Economics**, 41(1), 23-35.
- Lepsinger, R., Lucia, A. (2009). **The Art and Science of 360 Degree Feedback**. USA: Jossey-Bass.
- Massaki, I. (1997). **Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı**. Birisa Yayınları, İstanbul.
- McAdam, R., Bannister, A. (2001). Business Performance Measurement and Change Management within A TQM Framework. **International Journal of Operations & Production Management**, 88-108.
- Milgate, M. (2004). Transforming Corporate Performance: Measuring and Managing the Drivers of Business Success. **Westport**: CT Praeger.
- Miyauchi, I. (1999). **Quality Management in Japan**. BZD Yayıncılık, İstanbul.
- Mizuno, S. (1992). Company-Wide Total Quality Control. **America: Asian Productivity Organization**.
- Modu, C., Kuei, C., Lin, C. (1995). A Comparative Analysis of Quality Practice in Manufacturing Firms in the U.S. And Taiwan. **Decision Science**, 321.
- Molander, C., Winterton, J. (1994). **Managing Human Resources**. Routledge, London.

- Murphy, K., Cleveland, J. (1998). **Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives**. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Muter, N., Kayalidere, G. (2003). Toplam Kalite Yönetiminin Manisa Mesir Vergi Dairesinde Uygulanabilirliği. **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 141-157.
- Naktiyok, A., Küçük, O. (2003). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde TKY Kritik Faktörlerinin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri. **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 21, 43-65.
- Neely, A. (1999). The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next?. **International Journal of Operations & Production Management**, 19(2), 205-228.
- Neely, A., Gregory, M., Platts, K. (2005). Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, 25(12), 1228-1263.
- Numanoğlu, G. (2001). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, 113-123.
- Ören, K. (2002). **Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Gücü Faktörü**. (Birinci Baskı). Nobel Yayın, Ankara.
- Örücü, E., Köseoğlu, M. (2003). **İşletmelerde İşgören Performansını Değerleme ve K.İ.T'ler İçin A.B Uyumlu Bir Model Önerisi**. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Oymak, H. (2009). **Toplam Kalite Yönetimi**. Elma yayın evi, Ankara.
- Özdemir, M. (2004). Konya Sanayiinde Toplam Kalite Yönetimi. **Konya Ticaret Odası Dergisi**.
- Özen, Ş. (2000). Kurumsal Kuram Işığında TKY'nin Türkiye'deki Yayılım Sürecinin Dinamikleri. **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, 307.
- Özevren, M. (1997). **Toplam Kalite Yönetimi – Temel Kavramlar ve Uygulamalar**. Alfa Basım, İstanbul.
- Özgör, B. (2008). Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi. **Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynaklar Yönetimi Bilim Dalı.
- Pakdemir, I., Çatalca, H., Berber, A., Aslantaş, C. (2000). **Ürün Geliştirme Sürecinde Proaktif Yaklaşımı Benimseyen İşletmelerin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi**. Erciyes Üniversitesi, Nevşehir.
- Pakdil, F. (2004). Kalite Kültürünü Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Derleme. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 6(3), 167-183.
- Paksoy, M. (2001). **Yönetim ve Organizasyon**. (S. Güney, Dü.) Ankara: Nobel Yayın.

- Paksoy, M. (2007). **Toplam Kalite Yönetimi, Yönetim ve Organizasyon**. Nobel Yayın, Ankara.
- Palmer, M., Winters, K. (1993). **İnsan Kaynakları**. Reprosal Matbaası, İstanbul.
- Peker, Ö. (1993). Toplam Kalite Yönetimi ve TS-İSO 9000. **Verimlilik Dergisi**, 49.
- Pervaiz, A. K., Kwang, L. K., Zairi, M. (1999). Measurement Practice for Knowledge Management. **Journal Of Workplace Learning: Employee Counselling Today**, MCB University Press, 2(8), 305-307.
- Peşkircioğlu, N. (1994). TKY ve İSO 9000 Standartları. **Verimlilik Dergisi**.
- Peşkircioğlu, N. (1995). İSO 9000 Uygulama Süreci ve Sonrası. **Verimlilik dergisi**, 143.
- Peşkircioğlu, N. (1997). **Kalite Yönetiminde İSO 9000 Uygulamaları**. MPMYayınları, Ankara.
- Powell, T. (1995). Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study. **Strategic Management Journal**, 15-37.
- Rahman, S. (2001). A Comparative Study of TQM Practice and Organizational Performance of Smes with and Without İSO9000 Certification. **International Journal of Quality & Reliability Management**, 18(1), 35-49.
- Rogers, E., Wright, P. (1998). Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Problems, Prospects, and Performance Information Markets. **Human Resource Management Review**, 8(3), 311-331.
- Rosen, R. (1998). **İnsan Yönetimi: İşletmeyi İçeriden Dışarıya Dönüştürmek**. (B. Gündüz, Çev.) İstanbul: Mess Yayın.
- Rossiter, G. (2004). **Total Quality Management: Mastering Your Small Business**. Salisbury: CIB Publishing.
- Saat Ersoy, M., Ersoy, A. (2011). **Kalite Yönetimi**. İmaaj yayınevi, Ankara.
- Sabancıoğlu, Z. (2011). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Z. (1997). **Personel Yönetimi**. Ezgi kitapevi, Bursa.
- Samson, D., Terziovski, M. (1999). The Relationship between Total Quality Management Practices and Operational Performance. **Journal of Operations Management**, 393-409.
- Sanders, D. A., Sanders, J. A., Johnson, R. H. (1998). **İSO 9000 Nedir? Niçin? Nasıl?**. Rota Yayınları, İstanbul.

- Sarıaltın, H. (2003). Örgüt Performansının Ölçülmesinde ve Geliştirilmesinde Kıyaslama Yöntemi ve İmalat Şirketlerinde Kıyaslama Uygulamaları. **Doktora Tezi**, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sariusta Hacivelioglu, N. (2010). Çalışan Profilinin Kurum Performansına Etkileri; Bir Sağlık Kuruluiu Uygulaması. **Yüksek Lisans Tezi**, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı.
- Sayılar, Y. (2003). Kültürel Değişim Kültüre Ne Kadar Duyarlı? Kültürel Değişimin Nedenleri ve Değişim Süreci Üzerine Bir İnceleme. **Uludağ Üniversitesi, İİBF Dergisi**, 12(2), 131-150.
- Schmidt, W. (1992). **The Race Without a Finish Line: America's Ques for Total Quality**. San Francisco: Jossey.Bass Publisher.
- Şenturan, Ş. (2007). **Yönetmel ve Örgütsel Açidan insan Kaynakları**. Beta Basım Yayınları, İstanbul.
- Sevimler, S. (2010). Toplam Kalite Yönetimi Unsurlari ve Unsurlarından biri Olan Eğitim İle İşletme Performansi Arasindak İlişki. **Yüksek Lisans Tezi**, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Shores, R. (1994). **Reengineering the Factory, Milwaukee**. ASQC Quality Press.
- Şimşek, H. (2010). **Toplam Kalite Yönetimi**. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Şimşek, M. (2002). **Toplam Kalite Yönetiminde Başarının Anahtarı insan Faktörü**. Babiâli Kültür Yayıncılık, İstanbul.
- Şimşek, M. (2007). **Toplam Kalite Yönetimi**. Alfa Basım, İstanbul.
- Şimşek, M.,Nursoy, M. (2002). **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme**. Hayat yayıncılık, İstanbul.
- Sinclair, D., Zairi, M. (2000). Performance Measurement: A Critical Analysis of the Literature With Respect to Total Quality Management. **International Journal of Management Reviews**, 2(2), 143-165.
- Stephens, K. (1979). **Quality and Qulity Control**. (A. Mahiroğlu, Dü.) Ankara: DPT Yayınları.
- Suwignjo, P. (2001). Quantitative Models for Performance Measurement System, Centre for Strategic Manufacturing, Un. Of Strathclyde, Uk. **International Journal Of Operations & Production Management**, 21(1/2).
- Takan, M. (2000). **Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi**. Türkiye Bankalar Birliği Yayınları, İstanbul.
- Tan, Ö. (2009). Performans Değerlendirme Sistemine İlişkin Örgütsel Adalet Algısının Sistemden Duyulan Memnuniyet Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Tansel, A. E. (2007). Toplam Kalite Yönetimi İle Performans Değerlemesi İlişkisi ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde Kullanım Alanları. **Yüksek Lisans Tezi**, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı.
- Taşçioğlu, C. (2006). Eğitim Sektöründe Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri: Teori ve Bir Araştırma. **Yüksek Lisans Tezi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taştop, E. (1997). Yönetim İnsan İlişkileri. **Human Resources**, 14.
- Tek, Ö. (1999). **Pazarlama İlkeleri**. Beta Basım Yayım Dağ. A.Ş., İstanbul.
- Tekeli, B. (2003). Performans Ölçüm Aracı Olarak BSC Tekniği. **Yüksek Lisans Tezi**, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Top, S. (2009). **Toplam Kalite Bağlamında Sürekli İyileştirme Anlayışı**. Beta Yayın Evi, İstanbul.
- Töre Başat, H. (2009). Örgütsel Performansın Ölçülmesinde Çok Boyutlu Ölçüm Yaklaşımları ve Performans Prizmasına İlişkin Bir Uygulama. **Doktora Tezi**, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Tümer, S. (1995). Toplam Kalite Yönetiminde Kuruluş ve Organizasyon Yapısı. **Verimlilik Dergisi**, 42-43.
- Turgut, F. (1995). Eğitimde Ölçme Değerlendirme Metotları. Saydam matbaacılık, Ankara.
- Türker, Y. (2001). Sicil Değerlendirme Sisteminin Geliştirilmesi Objektif Hale Getirilmesi İçin Neler Yapılmalıdır. **Yüksek Lisans Tezi**, Harp Akademileri Komutanlığı.
- Turunç, Ö. (2006). Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. **Doktora Tezi**, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uçal, V. (2004). **TS-EN ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi**. Elginkan Vakfı, Manisa.
- Uluçınar Türkel, A. (1998). **Yöneticiler İçin İnsan Kaynaklarının Etkin Yönetimi**. Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Uyargil, C., Adal, Z., Ataay, İ., Acar, A. (2010). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Uyargil, C. (2008). **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi**. Arıkan Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Vural, B. A., Coşkun, G. (2007). **Örgüt Kültürü**. Nobel Yayın Evi, Ankara.

- Wade, D., Recardo, R. (2001). **Corporate Performance Management: How to Build a Better Organization Through Measurement-driven Strategic Alignment**. Woburn.MA: Butterworth-Heinemann.
- Wilkinson, A. (1992). The Other Side of Quality, Soft Issues and the Juman Resource Dimension. **Total Quality Management**, 3(3), 323-329.
- Yağar, H. (2007). Toplam Kalite Yönetimi İle Organizasyonel Performans İlişkisi ve Finans Sektörü Uygulaması. **Yüksek Lisans Tezi**, FBE, Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı.
- Yalım, D. (2005). **İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**. Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Yazıcıoğlu, İ., Koç, H. (2008). Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Algılanması Konaklama İşletmelerinin Sınıfına Göre Farklılaşır mı. **Kooperatifçilik Dergisi**, 31-43.
- Yemişçi, D. (2005). Bilgi Yönetim Sisteminin Performans Değerlendirme Üzerine Etkileri. **Yüksek Lisans Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yenersoy, G. (1997). **Toplam Kalite Yönetimi: Mükemmeli Arayış Yolculuğunda İlk Adım**. Rota yayınları, İstanbul.
- Yenersoy, G.E. (1998). **Toplam Kalite Yönetimi**. Rota Yayınları, İstanbul.
- Zairi, M. (1994). **Measuring Performance for Business Results**. London: Chapman & Hall.



EKLER

EK 1. ANKET FORMU

Değerli katılımcı;

Aşağıdaki anket “**Kalite Güvence Belgesi Sahip İşletme Yöneticilerinin TKY Yaklaşımına Bakış Açısı ve İşletme Performansına Katkısının Araştırması; ve Metal Sektöründe Bir Uygulama**” başlıklı çalışmanın verilerini toplamak için hazırlanmıştır.İfadeleri samimi biçimde değerlendirmeniz çalışmanın bilimselliğini doğrudan etkileyecektir.İfadelere verdiğiniz yanıtlar sadece bilimsel amaçlar çerçevesinde değerlendirilecek ve hiçbir şekilde verdiğiniz yanıtlar açıklanmayacaktır.Katılımınız için teşekkür ederim.

1. BÖLÜM: Kişisel Bilgiler

Cinsiyetiniz	Yaşınız	Mezuniyet durumunuz	Göreviniz	Kıdeminiz
Kadın ()	18 - 30 ()	İlkokul ()	Genel Müdür ()	1 - 5 ()
Erkek ()	31 - 40 ()	Ortaokul ()	Üretim Müdürü ()	6 - 10 ()
	41 - 50 ()	Lise ()	Kalite Kontrol Müdürü ()	11 - 15 ()
	51 yaş ve üzeri ()	Yüksekokul ()	Satınalma Müdürü ()	16 - 20 ()
		Üniversite ()	Pazarlama ve Satış Müdürü ()	21 ve üzeri ()
		Yüksek Lisans ()	Test Müdürü ()	
		Doktora ()	Diğer ()	

2. BÖLÜM

1= Kesinlikle Katılmıyorum

2= Katılmıyorum

3= Kararsızım

4= Katılıyorum

5= Kesinlikle Katılıyorum

1	Kurumumuzda müşteri memnuniyetine odaklanarak verimliliğimiz artmıştır.	1	2	3	4	5
2	Kurumumuz müşteri memnuniyetini artırmak amacıyla kalite odaklı çalışmaktadır.	1	2	3	4	5
3	Kurumumuz müşteri memnuniyetini sağlamak için yenilikli bir düşünceye sahiptir.	1	2	3	4	5
4	Kurumumuz müşteri odaklı bir düşünceye sahip olarak, müşteri memnuniyetini her zaman ön plana almaktadır.	1	2	3	4	5
5	Kurumumuz müşteri memnuniyetini elde etmek için, etkin çalışmaya önem vermektedir.	1	2	3	4	5
6	Kurumumuzun müşteri odaklı düşüncesisayesinde, karlılığı geçmiş dönemlere göre artmıştır.	1	2	3	4	5
7	Kurumumuz müşteri odaklı perspektif ile müşterilerinin güvenini sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
8	Kurumumuzda sürekli iyileştirmeler neticesinde, verimliliğimizin artmasına sebep olmuştur.	1	2	3	4	5
9	Kurumumuz sürekli iyileştirme düşüncesine dayanarak, ürünlerin kalitesini daima artırmaktadır.	1	2	3	4	5

10	Kurumumuz sürekli iyileştirmeler sayesinde her zaman yeniliğe doğru ilerlemektedir.	1	2	3	4	5
11	Kurumumuz sürekli iyileştirmeler yaparak her zaman müşterilerin memnuniyetini elde etmektedir.	1	2	3	4	5
12	Kurumumuz sürekli iyileştirmeler yaparak, etkin sonuçlar elde etmiştir.	1	2	3	4	5
13	Kurumumuz sürekli iyileştirme düşüncesine önem vererek, karlılığı artmıştır.	1	2	3	4	5
14	Kurumumuz sürekli iyileştirmeler ile elde ettiği başarılar neticesinde, müşterilerin güvenini kazanmıştır.	1	2	3	4	5
15	Kurumumuz liderlik kriterine önem vererek, verimliliğini artırmıştır.	1	2	3	4	5
16	Kurumumuzda üst yönetimin kalite yönetim faaliyetlerinin içinde aktif olarak yer aldığı neticesinde ürünlerimizin kalitesi artmıştır.	1	2	3	4	5
17	Kurumumuzda rehberlik ve yönlendirme görevini yapan yöneticiler, yenilikçi bir düşünceye sahiptirler.	1	2	3	4	5
18	Kurumumuz üst yönetimi, müşteri memnuniyetini her zaman ön planda tutmaktadır.	1	2	3	4	5
19	Kurumumuz üst yönetim çalışmaları sayesinde her zaman etkin sonuçlar elde etmektedir.	1	2	3	4	5
20	Kurumumuz rehberleri Toplam Kalite Yönetimi sistemine odaklanarak, karlılığı olumlu yönde etkilemişlerdir.	1	2	3	4	5
21	Kurumumuz etkin liderlik sayesinde, paydaşların güvenini kazanmıştır.	1	2	3	4	5
22	Kurumumuzda süreçler anlaşılır olarak dokümente edilerek, verimliliğin artması sağlanmıştır.	1	2	3	4	5
23	Kurumumuz süreç iyileştirme sonucunda müşterilerin beklediği kaliteye varmıştır.	1	2	3	4	5
24	Kurumumuzda iyi bir süreç yönetimi, yeniliklere yol açmaya neden olmuştur.	1	2	3	4	5
25	Kurumumuz süreç iyileştirme sayesinde müşteri memnuniyetini olumlu yönde etkilemektedir.	1	2	3	4	5
26	Kurumumuzda iyi bir süreç yönetimi, etkin ve verimli çalışmaya neden olmuştur.	1	2	3	4	5
27	Kurumumuz süreç iyileştirme faaliyetleri sonucunda karlılığı artmıştır.	1	2	3	4	5
28	Kurumumuzda etkin ve verimli bir süreç yönetimi, müşterilerin güvenini artırmıştır.	1	2	3	4	5
29	Kurumumuzda kararların ortak fikirler doğrultusunda alındığını, verimliliğe neden olmaktadır.	1	2	3	4	5
30	Kurumumuzda beyin fırtınası yapılarak, kaliteli ürünler elde edilmektedir.	1	2	3	4	5
31	Kurumumuzda tüm çalışanların katılması sayesinde yeni fikirler üretilmektedir.	1	2	3	4	5
32	Kurumumuzda kararların ortak fikirler doğrultusunda alındığı neticesinde personel memnuniyeti artmaktadır.	1	2	3	4	5
33	Kurumumuzda kararların ortak fikirler doğrultusunda alındığını, etkin sonuçlara sebep olmaktadır.	1	2	3	4	5
34	Kurumumuzda kalite grupları çalışmaları neticesinde, kurum karı artmıştır.	1	2	3	4	5
35	Kurumumuzda ortak fikirler doğrultusunda alındığını kararlar, paydaşların güvenini artırmıştır.	1	2	3	4	5
36	Kurumumuzda kaliteye odaklanma anlayışı verimliliği artırmaktadır.	1	2	3	4	5
37	Kurumumuzda kalitenin odak noktası olarak çalışması, kaliteli ürünlerin sunulmasına neden olmuştur.	1	2	3	4	5
38	Kurumumuz kalitede mükemmelliyet hedefi doğrultusunda çalışarak daima yeniliklere ulaşmaktadır.	1	2	3	4	5
39	Kurumumuz kalite odaklı çalışarak, müşteri memnuniyetini sağlamaktadır.	1	2	3	4	5

40	Kurumumuz kalite geliştirme politikalarını uygulayarak, etkin sonuçlar elde etmektedir.	1	2	3	4	5
41	Kurumumuz kaliteye odaklanarak, hataları azaltıp ve karlılığı artırmaktadır.	1	2	3	4	5
42	Kurumumuz kaliteli ürün üreterek, müşterilerin güvenini kazanmaktadır.	1	2	3	4	5
43	Kurumumuz işçilere bilgi ve becerilerini yükseltici eğitimler vererek, verimliliği artırmaktadır.	1	2	3	4	5
44	Kurumumuz gerekli eğitimleri sağlayarak, kalitenin artmasına neden olmuştur.	1	2	3	4	5
45	Kurumumuz personele sürekli eğitim programları uygulayarak, onların yeni fikirler üretmelerine imkan sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
46	Kurumumuz çalışanlar için iyi bir kariyer planlama ve eğitim imkanını sunarak, onların memnuniyetinin yükselmesine neden olmuştur.	1	2	3	4	5
47	Kurumumuz sürekli eğitim ve öğrenme anlayışıyla, işletmenin ilerlemesinde etkin adımlar atmayı başarmıştır.	1	2	3	4	5
48	Kurumumuz eğitim ve öğretime önem vererek, karını yükseltmeyi başarmıştır.	1	2	3	4	5
49	Kurumumuz çalışanlarına sürekli eğitim programları uygulayarak, onların güvenliğini sağlamıştır.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ**Kişisel Bilgiler**

Soyadı, adı : ZEINALPOUR, Hamid
Uyruğu : İran
Doğum tarihi ve yeri : 18.09.1986Tebriz
Medeni hali : Bekar
Telfon : 05532016844
e-posta : h.zeinalpour86@yahoo.com



Eğitim Derecesi	Okul/Program	Mezuniyet Yılı
Yüksek Lisans	Gazi Üniversitesi/İşletme	2015
Lisans	Tebriz Azad Üniversitesi/İşletme	2008
Lise	Ashtab/Sosyal Bilimler	2003

İş Deneyimi Yılı	Çalıştığı Yer	Görev
2011	Behkar inşaat	Dış Ticaret
2014	ADS METAL	Kalite Sorumlusu

Yabancı Dili

İngilizce, Azerice, Farsça, Arapça



GAZİ GELECEKTİR..

