

61645

T.C.

SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE
ORTA KADEME YÖNETİCİLERİN
TUTUMLARININ ROLÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sabiha SEVİNÇ

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

61645

Enstitü Anabilim Dalı : İŞLETME

Tez Danışmanı : Doç.Dr.Yılmaz ÖZKAN

Bu tez 30/01/1997 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.

Doç.Dr.Yılmaz ÖZKAN

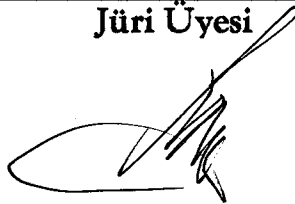
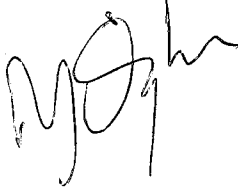
Prof.Dr.Osman SUN

Prof.Dr.Gültekin Yıldız

Jüri Başkanı

Jüri Üyesi

Jüri Üyesi



ÖNSÖZ

Son yıllarda bilim ve teknolojiye meydana gelen hızlı ve çarpıcı ilerlemeler nedeniyle dünyada olduğu gibi ülkemizde de değişimler gözlenmektedir. Ülkemizde 1980'li yıllardan itibaren ortaya çıkan rekabet kavramı bilgi çağının bu özelliğinin önemini çok açık bir şekilde göstermiştir. Ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabetin giderek artması sonucu yönetim sistemlerinin tek amacı, kısa vadede müşteri istekleri doğrultusunda kaliteli ve ucuz ürün/hizmet üretiminde her türlü israfi önleyerek rekabet gücünü yükseltmek; uzun vadede ise firmanın kendi sektöründe uluslararası düzeyde bir lider olmasını sağlamaktır. Bunun gerçekleştirilmesi ise, rekabet edebilmek için gerekli gücü bulmada ve tüketici güvenini sağlamada en önemli etken olan Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulanmasıyla mümkün olabilmektedir.

T.K.Y. uygulamalarında, olayın başarısı açısından yönetimin gerçek anlamda bu süreç içinde yer alması, aktif olarak katılımı ve liderlik etmesi gerekmektedir. Çünkü T.K.Y. uygulayan işletmelerin yöneticileri sadece büyüme, kar, pazar payı, yeni ürünler ve düşük maliyetlerle ilgilenmemektedirler. T.K.Y., üst kademe yönetime olduğu gibi, orta kademe yöneticilere de yeni görevler yüklemekte, hatta görevlerini temelden değiştirmektedir. Bu tez çalışmasında Toplam Kalite Yönetimi, orta kademe yöneticiler ve önemi üzerinde durulmaktadır.

Tez konusunun belirlenmesi ve hazırlanmasındaki katkılarından dolayı değerli hocam Doç.Dr.Yılmaz Özkan' a, tecrübeleriyle bana yol gösteren değerli hocalarım Prof.Dr.Osman Sun ve Prof.Dr.Gültekin Yıldız'a sonsuz şükranlarımı sunarım. Yaklaşık iki yıldır tezimin hazırlanması esnasında maddi ve manevi katkılarıyla bana destek olan babam Prof.Vahdettin Sevinç' e, ve yazım konusundaki yardımlarından dolayı kardeşim Tolga Sevinç'e de teşekkür ederim.

Sabiha Sevinç,Ocak 1997 ADAPAZARI

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
KISALTMALAR.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
TABLOLAR LİSTESİ	ix
TÜRKÇE ÖZET	xi
İNGİLİZCE ÖZET	xii
GİRİŞ	1

BÖLÜM I

KALİTE KAVRAMI VE DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

1.1.KALİTE KAVRAMI	3
1.1.1.Kalite Nedir?	3
1.1.2.Kalitenin Unsurları	5
1.1.2.1.Tasarım Kalitesi	5
1.1.2.2.Uygunluk Kalitesi.....	6
1.1.2.3.Performans Kalitesi.....	7
1.2.KALİTE KONTROL KAVRAMI	8
1.2.1.Kalite Kontrol Nedir?	8
1.2.2.Kalite Denetimi.....	10
1.2.3.Kalite Güvencesi.....	11
1.3.KALİTE ÇEMBERLERİ	13
1.3.1.Kalite Çemberi Nedir?	13
1.3.2.Kalite Çemberlerinin Faydaları	14

1.3.3.Kalite Çemberlerinin Uygulamaya Konulması.....	15
1.4.KALİTE MALİYET İLİŞKİSİ	17
1.4.1.Kalite maliyetleri.....	17
1.4.2.Kalite Maliyet Çeşitleri	19
1.4.2.1.Önleme Maliyetleri	19
1.4.2.2.Ölçme ve Değerlendirme Maliyetleri	20
1.4.2.3.Başarısızlık Maliyetleri	20
1.4.3.Yüksek Kalitenin Maliyete Etkisi	21

BÖLÜM II

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.1.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ.....	25
2.1.1.T.K.Y. Nedir?	25
2.1.2.T.K.Y.'nin Amaçları	27
2.1.3. T.K.Y.'nin Faydaları	28
2.2.T.K.Y.'NİN GENEL KARAKTERİSTİKLERİ	29
2.2.1.Önce Kalite	29
2.2.2.Tüketiciye Yönelme	30
2.2.3.Bir Sonraki Proses Müşterinizdir	31
2.2.4.İstatistiksel Yöntemlerin Kullanılması	32
2.2.5.Yönetim Felsefesi Olarak İnsana Saygı	32
2.2.6.Çapraz Fonksiyon Yönetimi	32
2.3.T.K.Y.'NİN TEMEL İLKELERİ	34
2.3.1.Önlemeye Dönük Yaklaşım	35
2.3.2.Ölçüm ve İstatistik	36

2.3.3.Grup Çalışması	37
2.3.4.Sürekli Gelişme (Kaizen)	43
2.4.T.K.Y. ÖNCÜLERİNDEN EDWARD DEMİNG VE 14 İLKESİ	49
2.5.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞININ KARŞILAŞTIRILMASI	53

BÖLÜM III

T.K.Y. ANLAYIŞINDA YÖNETİM KADEMELERİ

3.1.LİDERLİK VE T.K.Y. İLİŞKİSİ	56
3.2.MOTİVASYON VE T.K.Y. İLİŞKİSİ	60
3.3.ÜST KADEME YÖNETİM	63
3.3.1.Üst Kademe Yöneticisi Kimdir?.....	63
3.3.2.Üst Kademe Yöneticilerinin Görevleri	64
3.4.ORTA KADEME YÖNETİM	65
3.4.1.Orta Kademe Yöneticisi Kimdir?	65
3.4.2.Orta Kademe Yöneticilerinin Karakteristik Özellikleri	66
3.4.3.Orta Kademe Yöneticilerinin Görevleri.....	68
3.4.4.Orta Kademe Yönetimde Yetki ve Sorumluluk	72
3.4.5.Orta Kademe Yönetimde Başarı	72
3.4.6.T.K.Y. 'nin Başarısında Orta Kademe Yöneticilerinin Rolü	74
3.5.İŞLETME YÖNETİMİNDE TUTUMLAR.....	76
3.5.1.Tutum Nedir?	76

3.5.2.Tutumların Öğeleri	76
3.5.3Tutumu Oluşturan Öğelerin Özellikleri	79
3.5.4.Tutumların Oluşumu	81
3.5.5.Tutumların Değişebilirliği	81
3.5.6.Tutumlar ve Davranışlar	83
3.5.7.Tutum Kavramının Önemi	84
3.5.8.Orta Kademe Yöneticilerinin Tutumları	85

BÖLÜM IV

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE ORTA KADEME YÖNETİCİ TUTUMLARININ BELİRLENMESİ

4.1.ARAŞTIRMANIN AMACI,KAPSAMI VE YÖNTEMİ	89
4.1.1.Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	89
4.1.2.Araştırma Yöntemi	89
4.2. SAYISAL ANALİZ VE BULGULAR	90
4.2.1.Anket Verileri ve Frekans Dağılımları	90
4.2.2.Ki-kare İlgili Analizinin Uygulanması	99
4.2.3.Korelasyon Analizinin Uygulanması	106
4.2.4.Regresyon Analizinin Uygulanması	109
4.2.5.Tek Yönlü Varyans Analizi	112
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	121
KAYNAKLAR.....	123
EKLER	131
ÖZGEÇMİŞ	144

KISALTMALAR

ABD		Amerika Birleşik Devletleri
Dr		Doktor
JIS		Japon Sanayi Standartları Komitesi
JUSE		Japon Bilim Adamları ve Mühendisler Birliği
K.Ç.		Kalite Çemberleri
K.D.		Kalite Denetimi
K.G.		Kalite Güvencesi
K.G.S.		Kalite Güvence Sistemi
K.K.		Kalite Kontrol
K.M.		Kalite Maliyetleri
O.K.Y.		Orta Kademe Yöneticiler
PDCA		Plan-Do-Act-Control (Planla-Yap-Doğrula-Harekete Geç)
S.D.		Serbestlik Derecesi
Sn.m		Anketin n' inci Sorusunu m' inci Seçeneği
P.K.		Performans Kalitesi
T.K.Y.		Toplam Kalite Yönetimi
U.K.		Uygunluk Kalitesi
Ü.K.Y.		Üst Kademe Yöneticiler

ŞEKİLLER LİSTESİ

- Şekil 1.1** Kalite ve Müşteri Tatmini
- Şekil 1.2** Tasarım/Yeniden Tasarım Kalitesi
- Şekil 1.3** Uygunluk Kalitesi
- Şekil 1.4** Performans Kalitesi
- Şekil 1.5** Farklı Yönetim Seviyelerinde Kalite Maliyet Verilerinin Gerekliliği
- Şekil 1.6** Kalite Maliyet İlişkisi
- Şekil 2.1** Toplam Kalite' nin Rekabet Gücüne Etkisi
- Şekil 2.2** Çapraz Fonksiyon Yönetimi
- Şekil 2.3** Grup Gelişiminin Safhaları
- Şekil 2.4** Kaizen Şemsiyesi
- Şekil 2.5** Buluş Yaklaşımı
- Şekil 2.6** Buluş-Kaizen Yaklaşımı
- Şekil 2.7** Deming Döngüsü
- Şekil 2.8** Deming' in Felsefesini Teşkil Eden Bir Örgütsel Yapı
- Şekil 3.1** Bir Vizyonu Belirleyen Temel Alanlar
- Şekil 3.2** Toplam Kalite Yönetiminin Etkileri
- Şekil 3.3** Tutum Objelerine Karşı Davranışı İki Temel Boyutu
- Şekil 3.4** Tutumların Yapısı
- Şekil 3.5** Meslek Tutumlarının Bir Yapısı

TABLÖLAR LİSTESİ

- Tablo 2.1** Buluş(yenilik) ve Kaizen Yaklaşımı Arasındaki Farklar
- Tablo 2.2** Kaizen Katılımında Hiyerarşi
- Tablo 2.3** T.K.Y. ve Klasik Yönetimin Karşılaştırılması
- Tablo 4.1** Firmalarda Kalite Sistemi
- Tablo 4.2** Firmalarda T.K.Y. Anlayışı
- Tablo 4.3** O.K.Y.'in Konumu ve Görevleri
- Tablo 4.4** O.K.Y.'in Tutumları
- Tablo 4.5** Olumsuz Tutumlu O.K.Y.'in Bulunduğu Firmalarda Kalite Sistemine Göre T.K.Y. Anlayışı
- Tablo 4.6** Olumlu Tutumlu O.K.Y.'in Bulunduğu Firmalarda Kalite Sistemine Göre T.K.Y. Anlayışı
- Tablo 4.7** Olumsuz Tutumlu O.K.Y.'in Bulunduğu Firmalarda Kalite Sistemine Göre O.K.Y.' in Konumu ve Görevleri
- Tablo 4.8** Olumlu Tutumlu O.K.Y.'in Bulunduğu Firmalarda Kalite Sistemine Göre O.K.Y.' in Konumu ve Görevleri
- Tablo 4.9** Olumsuz Tutumlu O.K.Y.'in Bulunduğu Firmalarda T.K.Y. Anlayışına Göre O.K.Y.' in Konumu ve Görevleri
- Tablo4.10** Olumlu Tutumlu O.K.Y.'in Bulunduğu Firmalarda T.K.Y. Anlayışına Göre O.K.Y.' in Konumu ve Görevleri
- Tablo4.11** Gruplar İçin Korelasyon Analizi
- Tablo4.12** Olumsuz Tutumlu O.K.Y.'in Bulunduğu Firmalarda Gruplar İçin Korelasyon Analizi
- Tablo4.13** Olumlu Tutumlu O.K.Y.'in Bulunduğu Firmalarda Gruplar İçin Korelasyon Analizi
- Tablo4.14** Tutumları Temsil Eden Değişkenler Arasındaki İlişkiler
- Tablo4.15** Firmaların Kalite Sistemi İçin Varyans Analizi
- Tablo4.16** Firmaların T.K.Y. Anlayışı İçin Varyans Analizi
- Tablo4.17** O.K.Y.' inin Konumu ve Görevleri İçin Varyans Analizi

- Tablo4.18** Kalite Sistemine Göre O.K.Y.' in Konumu ve Görevleri İçin Varyans Analizi
- Tablo4.19** Kalite Sistemine Göre T.K.Y. Anlayışı İçin Varyans Analizi
- Tablo4.20** Kalite Sistemine Göre O.K.Y.' inin Tutumları İçin Varyans Analizi
- Tablo4.21** T.K.Y. Anlayışına Göre Kalite Sistemi İçin Varyans Analizi
- Tablo4.22** T.K.Y. Anlayışına Göre O.K.Y.' inin Konumu ve Görevleri İçin Varyans Analizi
- Tablo4.23** T.K.Y. Anlayışına Göre O.K.Y.'inin Tutumları İçin Varyans Analizi
- Tablo4.24** O.K.Y.'inin Konumu ve Görevlerine Göre O.K.Y.'inin Tutumları İçin Varyans Analizi
- Tablo4.25** O.K.Y.'inin Konumu ve Görevlerine Göre T.K.Y. Anlayışı İçin Varyans Analizi
- Tablo4.26** O.K.Y.'inin Konumu ve Görevlerine Göre Kalite Sistemi İçin Varyans Analizi
- Tablo4.27** O.K.Y.' inin Tutumlarına Göre Kalite Sistemi İçin Varyans Analizi
- Tablo4.28** O.K.Y.'inin Tutumlarına Göre T.K.Y. Anlayışı İçin Varyans Analizi
- Tablo4.29** O.K.Y.'inin Tutumlarına Göre O.K.Y.'inin Konumu ve Görevleri İçin Varyans Analizi

TÜRKÇE ÖZET

ANAHTAR KELİMELELER: Sürekli Gelişme, Müşteri Tatmini, Toplam Kalite Yönetimi, Yönetim, Liderlik, Motivasyon, Orta Kademe Yöneticisi.

Günümüzde globalleşen dünyada rekabet edebilmek ; genel olarak israfı önlemeyi, kaliteyi arttırmayı, işlem zamanını kısaltmayı, maliyeti düşürmeyi, motivasyonu ve verimliliği arttırmayı, sürekli gelişmeyi, müşteri tatminini temel alan T.K.Y.'nin uygulanmasıyla mümkün olmaktadır. T.K.Y.'nin uygulamaya konması ve oturtulması esnasında ise, yönetim sisteminin rolü şüphesiz büyüktür.

Bu tez çalışmasında , Toplam Kalite kültüründe önemli bir yer tutan orta kademe yönetim incelenmiştir. T.K.Y. işletmelerde her seviyede çalışan için olduğu gibi , orta kademe yöneticileri için de geleneksel yöneticilik modeli içinden sıyrılmayı gerektirmiştir. Orta kademe yöneticilerinden takım lideri olmaları, astlarının potansiyel ve enerjilerini ortaya çıkarmaları, işleri fonksiyon bazında incelemekten vazgeçip süreç mantığına geçmeleri beklenmektedir. Bu çalışma Türkiye' deki firmaların, orta kademe yöneticilerinin tutumlarının T.K.Y.'nin başarısını ne derece etkilediğini tespit etmeye yönelik ampirik bulguları içermektedir. Araştırmanın verileri anket tekniğiyle elde edilmiştir. Hazırlanan anket formları ilk önce, İstanbul Ticaret Odası'ndan tespit edilen 475 büyük firmaya mektupla gönderilmiştir. Mektupla gönderilen anket formlarından elimize ulaşanların sayısı 51'dir. Ayrıca Sakarya, Kocaeli, İstanbul ve Eskişehir' deki firmaların büyük çoğunluğuna yüzyüze yapılan anketlerle birlikte cevap sayısı 84' e ulaşmıştır. Araştırmanın bulguları , SPSS 6.0 for Windows ve MS EXCEL for windows 5.0 ile değerlendirilmiştir.

SUMMARY

Key Words: Continuous Improvement, Customer Satisfaction, Total Quality Management, Management, Leadership, Motivation, Middle Managers.

Nowadays it is possible to compete in the globulizing world by practicing Total Quality Management, which takes preventing waste in general, increasing quality, reducing procedure time, reducing cost, increasing motivation and satisfacion as its basis. The role of management system is certainly large in the practice and of Total Quality Managent (T.Q.M.).

The middle managers positive conduct role in the success of T.Q.M. has been emphasized in this study. As with workers at each level in T.Q.M., it has also become necessary for middle managers to free of the traditional management model. Middle managers are expected to be team leaders, to reveal the potential and energy of their subordinates, and to give up examining tasks on a function basis and cross to period logic. This study contains empricial discoveries directed towards finding out the level of success of the conduct of middle managers on T.Q.M.. Datum of the research has been prepared by survey technique. The prepared survey was first sent to 475 large firms determined by İstanbul Chamber of Commerce. The number of reply survey forms received through mail are 51. Also a large number of replies obtained from firms in Sakarya, Kocaeli, İstanbul and Eskişehir which were performed face to face has brought this number to 84. Results of the research has been evaluated with SPSS 6.0 for Windows and MS EXCEL for Windows 5.0.

GİRİŞ

II. Dünya Savaşı sonrası sanayide ve ticarete oluşan globalleşme ile firmalar, kendilerini ezici bir rekabet ortamında bulmuşlardır. Bunun üzerine F.W.Taylor' un bilimsel yönetim modelini ve bu modelden sonra oluşan yönetim teorilerini uygulamaktan vazgeçen firmalar bu ortamda ayakta kalmayı ve hatta daha da ilerlemeyi başarmışlardır. Bu firmalar Toplam Kalite Yönetimi felsefesini benimsemiş ve uygulamış firmalardır.

Toplam Kalite Yönetimi kısaca, amacı müşteri tatmini olan bir yönetim anlayışıdır. Detaylı bir tanım yapmak gerekirse T.K.Y., ürünlerin ve hizmetlerin tam katılım yoluyla sürekli geliştirilmesi, iç ve dış müşteri tatmininin artırılması ve müşteri bağlılığının sağlanmasıyla işletmede alınan sonuçların sürekli geliştirilmesine dayanan, günümüzde en belirgin rekabet unsuru olarak anılan kalitenin, müşteriler tarafından tanımlandığı bir yönetim anlayışıdır. Bu felsefeye göre , sıfır hata anlayışının benimsenip, tüm çalışanların katılımıyla hatalar ve kusurlar başlangıçta önlenecek ve daha kaliteli ürünler, düşük fiyatlarla müşterilerin beğenisine sunulacaktır.

Bir işletmenin rekabet gücünün yüksek olması, işletmenin sadece teknolojisinin, sermaye yapısının, çalışanlarının iyi olmasıyla ilgili değildir. Rekabet gücü yüksek bir firmanın; iç ve dış müşterilerin beklentilerini tam olarak karşılayan, katılımcı, en alt kademedan en üst kademeye kadar amaç birliği içinde olan, yüksek motivasyonlu, kaliteli iş gücüne sahip, zamanında ve doğru olarak sağlanan bilgilerin karşılıklı olarak paylaşıldığı, planlı ve programlı olarak ilerleyen, karar üretimi ve uygulamaya konulmasında dinamik olan ve sorumluluğunun bilincinde olan bir yönetime sahip olması gerekmektedir.

Toplam Kalite felsefesini benimsemiş işletmelerin yöneticileri, diğer yönetim teorilerinden farklı olarak sürecin her safhasında yer almaktadırlar. Ayrıca işletmenin başarısında, üst kademe yöneticilerine olduğu gibi, orta kademe yöneticilerine de önemli görev ve sorumluluklar düşmektedir. Orta kademe yöneticileri; belirlenen amaç ve politikalara göre örgütsel işleyişi düzenleyen, yatay ve düşey iletişimin uyum içinde yürütmesinde

bölümler arasında iyi ilişkilerin kurulması ve korunması için çalışan, kişilik ilişkileri ile, iş ilişkileri arasındaki farkı en aza indiren, iyi beşeri ilişkilere sahip kişiler olmalıdır.

Klasik yönetim anlayışından sonraki yönetim teorilerinde kısmen insan kaynaklarına verilen önem artmıştır. Günümüzde ise, içinde bulunulan rekabet ortamında ayakta kalabilmek için teknolojinin pahalılığı karşısında insan kaynaklarının etkin kullanımı en akılcı yol olmuştur. İşletmenin başarısında dolayısı ile Toplam Kalite Yönetiminin başarısında insan kaynaklarının önemi açıkça görülmektedir.

Günümüzde istatistik analiz, tüm pozitif ve sosyal bilim dallarındaki araştırmaların vazgeçilmez parçası haline gelmiştir. Uygulamamızda, firmaların kalite sistemi, Toplam Kalite Yönetimi anlayışı, orta kademe yöneticilerinin konumu ile görevleri ve orta kademe yönetici tutumları incelenerek, ki-kare ilgi analizi, korelasyon analizi, regresyon analizi ve tek yönlü varyans analizine dair bir örnek oluşturmak amaçlanmaktadır. Araştırmamız, Nisan 1996'da İstanbul Ticaret ve Sanayi Odası'ndan temin edilen 475 büyük firmadan Eskişehir, İstanbul, Kocaeli ve Sakarya'daki firmaların orta kademe yöneticilerine yüzyüze yapılan, diğerlerine mektupla gönderilen anketlerden elde edilen verilere dayanmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi, Türkiye'de yeni yeni uygulanmaya başlanan bir yönetim sistemi olduğu için araştırmamızda, kapsam İstanbul Ticaret ve Sanayi Odası'ndan alınan 475 büyük firmayla sınırlandırılmıştır. Gelen cevapların %23,7'sinden henüz Toplam Kalite Yönetimine geçmediklerine ve bu sebeple anketi dolduramayacaklarına dair bilgiler gelmiştir. Bu yüzden birçok firma kapsam dışı kalmış ve örneklem hacmimiz daralmıştır.

BÖLÜM I

KALİTE KAVRAMI VE DİĞER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

1.1.KALİTE KAVRAMI

1.1.1.Kalite Nedir?

Rekabete dayanan ekonomik hayatta mal ve hizmetlerin kalitesini sürekli olarak geliştirme çağrısına uymak zorunludur. Kaliteyi geliştirmeye çalışmanın neler kazandıracığı açıktır: Gurur, görevi en iyi şekilde yapmanın doyumunu, verimlilik, işlerin bir defada doğru olarak yapılmasıyla kazanılan zaman ve alıcıların bir firmanın adını kalite ile birlikte anmalarından kaynaklanan kazanç...Peki öyle ise kalite nedir? (Efil, 1995 : 5)

Kalite konusunda birçok tanım yapılmış, hatta ülkelerin ve/veya dev firmaların uyguladıkları sanayi ve ticaret politikaları kalite tanımlarının gelişmesinde ve sayısının artmasında önemli bir etken olmuştur. Bu tanımlardan birkaçını sıralamak gerekirse kalite;

- “ Şartlara uygunluktur” (P.B.Crosby).
- “Kalite kullanıma uygunluktur” (Juran).
- “Kalite, ürünün sevkiyattan sonra toplumda neden olduğu minumum zarardır” (G.Taguchi).
- “Bir mal ya da hizmetin belirlenen veya doğabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır” (TS-ISO 9005).
- “Mal ya da hizmeti en ekonomik şekilde üreten ve tüketici isteklerine cevap veren bir üretim sistemidir” (JIS).

Kalitenin önde gelen isimlerinden Feigenbaum' a göre kalite, bir mamulün veya hizmetin kalitesi, tüketici ihtiyaçlarını mümkün olan en ekonomik düzeyde karşılamayı hedefleyen pazarlama, mühendislik, imalat ve kalitenin idamesi özelliklerinin bileşimidir.

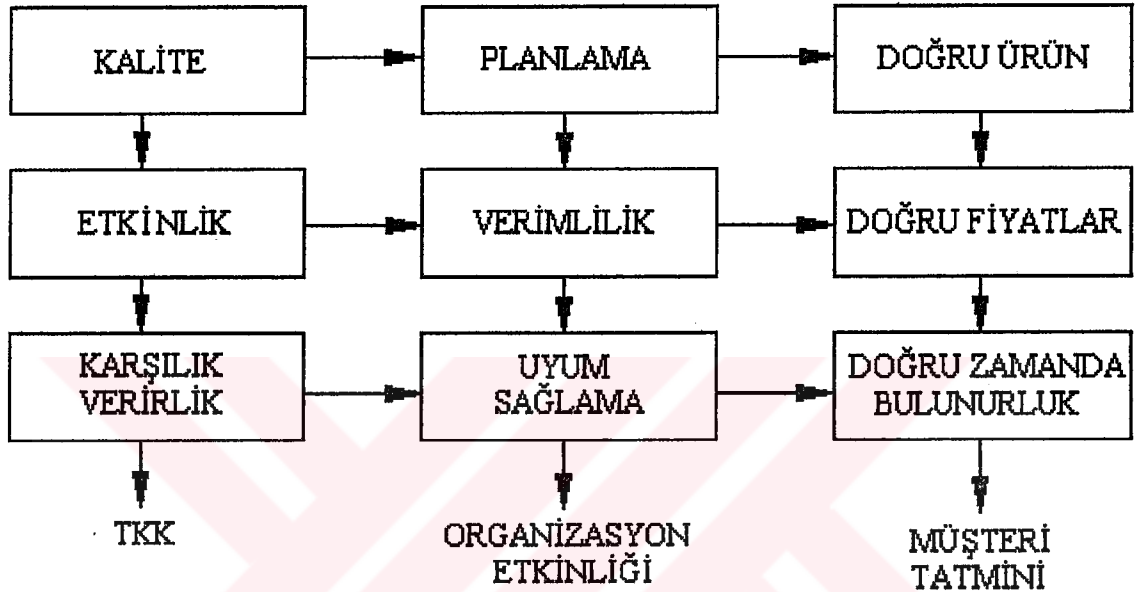
Kaliteye, kullanıcı açısından bakılmalıdır. Kalitenin bazı yönleri kolayca teşhis edilebilir. Bir şeyin ne kadar iyi çalıştığı , güvenilirliği , bozulmadan kullanma süresi gibi. Ama diğer yönleri kolayca teşhis edilemez veya ölçülemez (Aguayo , 1994 : 47).

Garvin (1984) kalite tanımlarını beş kategoriye ayırmıştır. Üstün, ürün temelli, kullanıcı temelli, üretim temelli ve değer temelli. Bundan başka Garvin kaliteyi tamamlamakta kullanılan sekiz boyuttan bahsetmiştir. Bunlar; performans, uygunluk, güvenilirlik, dayanıklılık, hizmet görürlük, estetik, itibar ve diğer unsurlardır. Crosby(1979); "Kalite, gereksinimlere ve spesifikasyonlara uygunluk derecesidir" tanımını kullanmıştır (Mitra, 1993 : 7).

Yukarıdaki açıklamaların ışığında daha kapsamlı bir kalite tanımı yapılırsa ; sorunların ortaya çıkmasından önce çözümleri oluşturan , mal ve hizmetlerin yapısına tasarım yoluyla üstünlük katan , üretilen mal ve hizmetlerde azami tüketici (müşteri) tatminini amaçlayan , işleri yapabilmek için gerekli araç-gereç ile donatılmış ve talimatlarla desteklenmiş bir personelle ulaşılan, değişen ve gelişen talepleri cevaplayabilmek için değişim yapmaya hazır (esnek) ve istekli olan , üretimde gerekli faaliyetlerin hızlı ve doğru olarak yapılmasını sağlayan , işleri zamanında yapmayı sağlayacak programları olan ve bunlara uyan , süregelen her türlü gelişmeyi kapsayan uzun dönemde bir işi ilk defada doğru olarak yapmayı öneren, dolayısıyla , mal ve hizmet üretiminde kusursuzluk arayışı içinde olan , bir sistem yaklaşımıdır (Erkman , 1995 : 57).

Kalite kavramı, eskiden olduğu gibi sadece ürün değil aynı zamanda hizmet kalitesini de içermektedir. Hele hele günümüzde hizmet sektörünün ekonomi içindeki payının %70'ler dolaylarında bir paya sahip olması ve yakın gelecekte bunun daha da artacağı hususundaki sinyaller , hizmet kalitesi konusundaki kaliteye dönük çalışmaları gerekli kılmıştır. Buradan hareketle daha genel anlamda kaliteyi şöyle tanımlamamız

mümkündür. “Bir ürün ya da hizmetin kalitesi müşterinin gerekli gördüğü , ürün ya da hizmetin hedeflenen kullanıma uygunluğudur.” Bu tanımdaki önemli nokta ; kalite düzeyinin belirlenmesinin ardındaki itici güç olan müşterinin , ürün ya da hizmet içinde tanımlanmasıdır. Yani kalite kavramı farklı müşteri grupları için değişik beklentileri ifade ettiğinden, evrensel düzeyi olan sabit birşey değildir (Mitra , 1993 : 7).



Şekil 1.1 Kalite ve Müşteri Tatmini (Bozkurt, 1994 , 12)

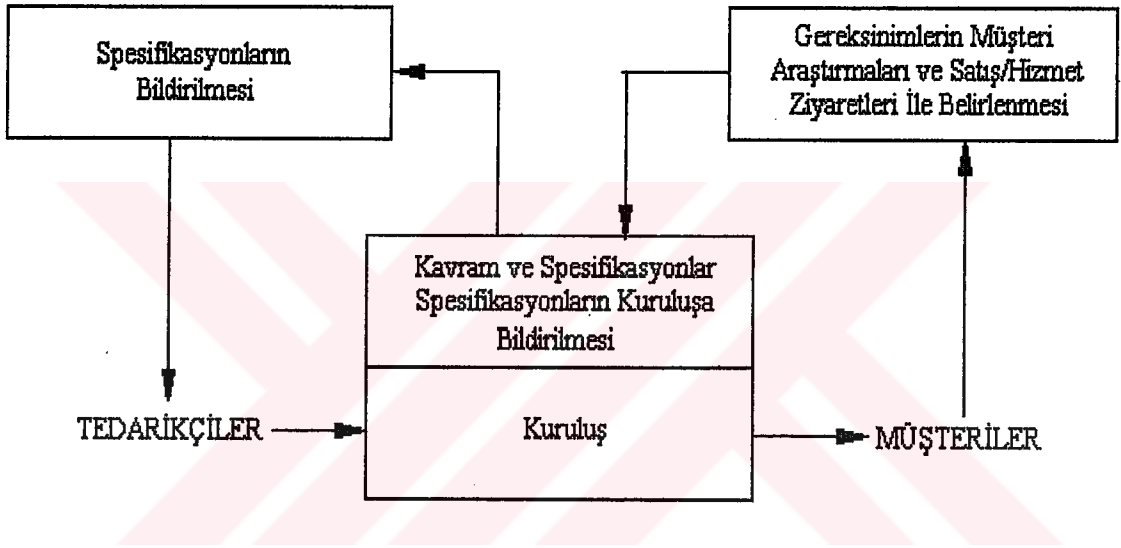
Kalitenin ölçüsü, müşterilerin istek ve beklentilerinin yerine getirilerek tatmin edilmesidir. Çünkü; memnun her müşteri 3 yeni müşteri getirir, her kızgın müşteri ise 7 müşteri kaçıır ve yeni müşteri bulmak eskisini tutmaktan 13 kez daha pahalıdır (Atalay, 1996: 3).

1.1.2.Kalitenin Unsurları

1.1.2.1. Tasarım (Dizayn) Kalitesi

Tasarım kalitesi, ürünün kendisinden beklenen fonksiyonları yerine getirebilmesi için ne gibi parçalardan oluşacağını ve bunların spesifikasyonlarının belirlenmesidir (Burnak,

Çelik, 1992:4). Büyük ölçüde zevke, ihtiyaca ve tercihe bağlıdır. Örneğin, bir otomobilin otomatik veya düz vitesli olması bir tasarım meselesidir. Her tasarım, hem müşterinin ihtiyacını karşılayacak özellikte olmalı , hem de ürün tasarıma uygun şekilde üretilip müşteriye teslim edilmelidir (Kavrakoğlu, 1993 : 14). Ürün tasarımı maliyeti düşürücü , kaliteyi artırıcı ve imalatı kolaylaştırıcı yönde geliştirebileceği sürece verimliliği artırıcı mevcut bilgi ve teknolojiyi geliştirmek veya yeni bilgilere teknolojiler bulmak amacıyla yürütülen araştırmaların etkinliği, pazarın durumu ve firmadaki kalite anlayışı gibi çeşitli faktörler tasarım kalitesini etkiler (Ishikawa , 1985 : 53).

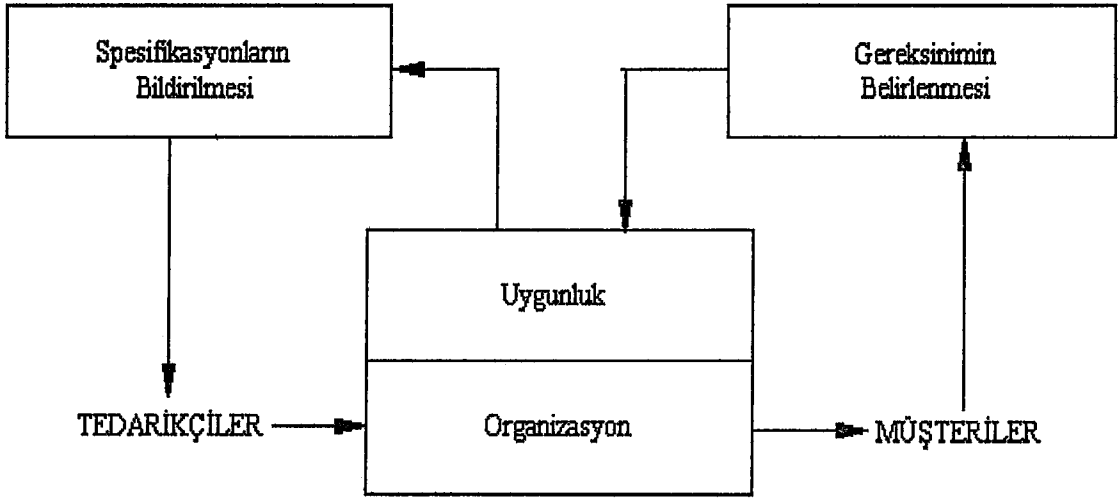


Şekil 1. 2 Tasarım/Yeniden Tasarım Kalitesi (Bozkurt , 1994 : 110)

Tasarım kalitesinin artırılmasıyla , üretilen ürün veya sunulan hizmetteki hatalar azalacağından veya önleneceğinden maliyet düşecek ve verimlilik artacaktır.

1.1.2.2. Uygunluk Kalitesi

Uygunluk kalitesi (U.K.), müşteriye sunulan ürünün belirlenmiş olan tasarıma ne kadar uyduğu ile ilgilidir. U.K. bir firma ile tedarikçilerin müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli olan tasarım spesifikasyonlarını karşılayabilme ölçüsüdür (Bozkurt, 1994 : 113).



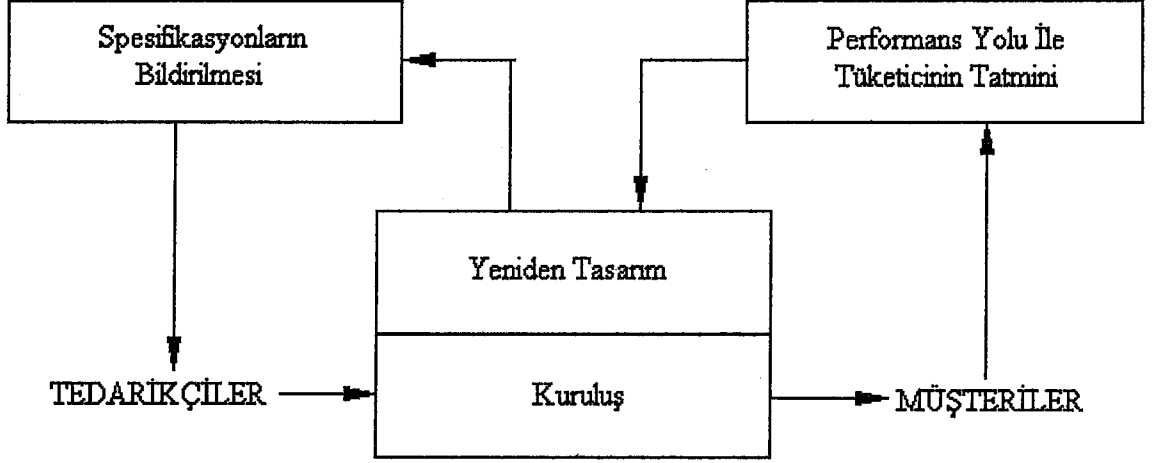
Şekil 1 . 3 Uygunluk Kalitesi (Bozkurt , 1994 : 112)

Örneğin, otomatik vitesli bir otomobilin 30, 60, 90 ve 120 km/saat düzeyindeki hızlarda kendiliğinden vites değiştirmesi tasarlanmış ise ve üretilen tüm otomobiller gerçekten bu hızlarda vites değiştiriyorsa U.K. mükemmeldir. Değilse uygunluk kalitesi düşük demektir. Yani U.K. ölçülebilir bir karakteristiktir (Kavrakoğlu, 1993 : 13-14). U.K. üretilen bir parçanın veya mamulün , tasarım aşamasında belirlenen fonksiyonlara ve spesifikasyonlara ne derece uygun olduğunu gösterir. Sürecin yani imalat araçlarının seçilmesi, iş gücünün eğitimi , denetimi ve kullanılan kontrol sistemleri gibi çok sayıda faktör uygunluk kalitesini etkiler. Uygunluk kalitesinin kontrolü , ham ve yarı mamullerin temininden mamulün ambalajlanıp depolanmasına kadar geçen tüm evreleri kapsar (Burnak , Çelik , 1992 : 55).

1.1..2.3.Performans Kalitesi

Performans kalitesi (P.K.), işletmenin sunmuş olduğu hizmetin veya üretilmiş ürünün piyasadaki performans düzeylerinin müşteri araştırmaları , satış hizmet ziyaretleri ile belirlenmesidir. Bu belirleme çalışmaların da satış sonrası hizmet , bakım , güvenilirlik ve

lojistik destek analizleri ile tüketici grubunun sunulan hizmet veya üretilen ürünü almama sebepleri incelenmeye çalışılır (Bozkurt , 1995 : 113).



Şekil 1 . 4 Performans Kalitesi (Bozkurt , 1995 : 113)

P.K.,tüketici tarafından alınan ürün ya da hizmetin ne derece iyi çalıştığının bir göstergesidir.

1.2.KALİTE KONTROL KAVRAMI

1.2.1. Kalite Kontrol Nedir?

İyi bir kalite anlayışının bir işletmede yerleştirilebilmesi için , kalitenin o işletme için ulaşılabilir bir amaç olması ve dolayısıyla onun üzerinde yoğunlaşılması , ayrıca iyi bir kalite kontrol sisteminin kurulması gerekir. Ancak , buradaki kalite kontrolü geleneksel anlamdaki üretim bölümünün altındaki muayene faaliyeti olmamalıdır. Diğer bir deyişle, kalite kontrol faaliyeti üretim sonrası kusurlu işi ortaya çıkaran bir kontrol faaliyeti olmamalıdır. Kalite kontrol faaliyeti daha geniş kapsamlı olmalı , firma çapında ele alınmalı ve kalite özelliklerinin hedeflenen şekilde başarılmasına , kısaca kalite güvenliğine yönelik olmalıdır (Pekdemir , 1992 : 6).

Kalite kontrol(K.K.) , ekonomik etkinliğin sağlanabilmesi amacıyla , kalite halkasının çeşitli aşamalarındaki proseslerin gözlenebilmesini ve yetersiz performansa yol açan sebeplerin ortadan kaldırılablmesini amaçlayan işlemleri ve uygulama tekniklerini kapsar (TS-ISO 9005 , 1991: 3).

Günümüzün teknolojik; ekonomik ve toplumsal koşulları içinde kalite kavramı tüketici ihtiyaçlarına ve kullanım amacına uygunluk olarak şekillenmiş ve bu uygunluğu sağlamaya yönelik tüm faaliyetlerin planlanıp yürürlüğe konduğu ve sonuçları itibariyle izlendiği süreç ise “kalite kontrolü” olarak isimlendirilmiştir (Pekşircioğlu , 1995 : 73).

Günümüzde karlılık; verimlilik ve kalite sorunlarına başarılı çözümler getirilmiş ve modern işletme yöntemlerini uygulayan örgütlerde kalite kontrolü yalnızca belirli kalite hedeflerine ulaşılması değil , aynı zamanda verimliliğin artışı , maliyetlerin azalması gibi konularda da işletmecinin elindeki en etkili araçlardan olmuştur.

Bu anlamda K.K., üretim organizasyonları içinde çok sayıda fonksiyonel görevin kapsamına girmekte ve kalite kontrolü herkesin işi olmaktadır. Kalite kontrolü üretim aşamaları ile bütünleşmiş , entegre kalite kontrolü veya her aşamada kalite kontrolü kavramını ortaya çıkarmıştır. Kalite kontrolü A.V.FEIGENBAUM şöyle tanımlamıştır ; üretim sistemi içinde pazardaki tüketici isteklerinin belirlenmesinden satış sonrası hizmetlere kadar kalite hedeflerine erişmek için sürdürülen tüm faaliyetlerde ; çeşitli grupların , işlemlerinin en ekonomik düzeyde ve müşterilerinin ihtiyaçlarının tam tatminine yönelik olarak , sistematik bir bütün oluşturacak şekilde bütünleştirilmesidir (Atayeter , 1992 :116).

Kalite üstatlarından Dr.Ishikawa'ya göre ; “kalite kontrol; en ekonomik, en kullanışlı ve tüketiciyi her zaman memnun eden kaliteli bir ürünü geliştirmek ve tasarlamak , üretmek ve bakımını yapmaktır.” (Ishikawa , 1985 :42)

K.K. önemlidir. Çünkü kalitesizlik maliyetleri arttıracak , verimsiz çalışmaya , israflara yol açacaktır. Bu sebeple işletmenin faaliyetlerinin her aşamasında uygulanmalıdır. Yani kalite kontrol herkesin işi olmalıdır.

1.2.2. Kalite Denetimi

Kalite denetimi(K.D.); kalite ile ilgili faaliyetlerin ve sonuçlarının , planlanan düzenlemelere uyup uymadığının , bu düzenlemelerin etkili olarak uygulanıp uygulanmadığının ve amaca ulaşmak için uygun olup olmadığının sistematik ve tarafsız olarak incelenmesidir (Efil, 1995 : 118).

K.D. firma içinden ya da piyasadan örnekler alarak ürünün kalitesini incelemektedir. Ürünün kalitesini denetler ve tüketici isteklerini karşılayıp karşılamadığını araştırır. Bulduğu hataları düzeltir ve ürünün kalite üstünlüklerini geliştirir.

K.D. muayene ile ortak noktalar taşımakta ve proses kontrolüne benzemektedir. Tek başına kalite denetimi uygulanarak uzun vadeli kalite güvenliği sağlanamaz. Ama kalite kontrol denetimi gelecekte üretilecek ürünlerin kalitesini değerlendirmekte çok önemli rol oynar (Ishikawa , 1985 : 178).

Kalite denetimlerini , uygulanacak kişinin sistemin içinden veya dışından olmasına göre iki grupta incelenebilir.

1) Sistemin Dışında Uygulanacak Kalite Denetimleri:

- a) Tedarikçi firmada alıcı tarafından uygulanan kalite kontrol denetimi,
- b) Sertifika işlemleri için kalite kontrol denetimleri,
- c) Uygulama ödülü,
- d) Danışman tarafından uygulanan kalite kontrol denetimi (Ishikawa , 1985 : 179).

2) Sistemin İçinden Uygulanacak Kalite Denetimleri:

- a) Genel müdür tarafından uygulanan denetim,
- b) Birim yöneticilerinin (orta kademe yöneticilerin) uyguladığı denetim ,
- c) Kalite kontrol ekibinin uyguladığı kalite kontrol denetimi,
- d) Karşılıklı kalite kontrol denetimi (Ishikawa , 1985 : 185).

Kalite denetimleri uygulandıkları yere göre de ;

- 1) Kalite sistemlerinin tamamının denetimi,
- 2) Proses denetimi,
- 3) Mamül kalitesi denetimi,
- 4) Servis kalitesi denetimi, şeklinde gerçekleştirilebilir (Efil, 1995 :118-119).

1.2.3.Kalite Güvencesi

Kalite güvenliği; önceden belirlenmiş ürün kalite standartlarını oluşturan ve bunları koruyan yöntemleri , kuralları ve politikaları kapsayan bir sistemdir. Bu sistemin sağlanmasının temelinde ise toplam kalite yönetimi anlayışı yatmaktadır (Pekdemir, 1992: 19).

Kalite güvencesi(K.G.); ürün veya hizmetin , kalite için belirlenen istekleri karşılamak maksadıyla , yeterli güveni sağlamak için gereken planlı ve sistematik faaliyetlerin bütünüdür (TS 9005 , 1991 : 3).

Kalite güvence sisteminin esasları altı grupta toplanır (Düren , 1990 : 16).

- 1) Öncelikle yapılması gereken bölgesel özellikler göz ardı edilmeden , üretici ve tüketici ihtiyaçları üzerinde odaklanmaktır,
- 2) Kaliteye ve kaliteli üretime öncelik verilmelidir,
- 3) Kalite bilinci geliştirilerek tüm personelin katılımı sağlanmalıdır,

- 4) Tasarım , imalat , satış ve denetim olmak üzere tüm alanlarda kalite hakim olmalıdır,
- 5) Bütün servisler kaliteye duyarlı hale getirilmelidir. Oto-kontrol'e önem verilerek hem çalışanlar motive edilmeli hem de verimlilik artmalıdır,
- 6) Tüketicilerin beklentilerini en iyi şekilde karşılama düşüncesi hakim olmalı ve tüm şirketi kapsamalıdır.

1979 yılında çeşitli ulusların temsilcilerinden oluşan kalite bilinçli bir grup; bütün firmalar için geniş kapsamlı kalite standartları tanımlamak amacıyla toplantılar yapmaya başlamışlardır. Böylece imalat ve hizmet endüstrilerinde kalite güvencesi için kurulmuş, kapsamlı bir standartlar kümesi anlamında olan ISO 9000 serisi geçerlilik kazanmıştır.

TS-ISO 9000 - Kalite Yönetimi ve Kalite Güvencesi Standartları Seçim ve Kullanım Klavuzu: Kalite yönetimi ve Kalite Güvencesi Standartlarının seçimi ve kullanımı için bir rehberdir.

TS-ISO 9001 - Kalite Sistemleri - Tasarım/Geliştirme, Üretim, Tesis ve Hizmette Kalite Güvencesi Modeli : Belirlenen isteklere uygunluğun tedarikçi tarafından tasarım/geliştirme, üretim, tesis ve hizmet gibi aşamalarda sağlanması gerektiği durumlarda kullanılır.

TS-ISO 9002 - Kalite Sistemleri - Üretim ve Tesiste Kalite Güvencesi Modeli : Belirlenen isteklere uygunluğun tedarikçi tarafından, üretim ve tesis sırasında sağlanması gerektiği durumlarda kullanılır.

TS-ISO 9003 - Kalite Sistemleri - Son Muayene ve Deneyler İçin Kalite Güvencesi Modeli : Belirlenen isteklere uygunluğun tedarikçi tarafından, sadece son muayene ve deneylerde sağlanması gerektiği durumlarda kullanılır.

TS-ISO 9004 - Kalite Yönetimi ve Kalite Sistemi Elemanları - Klavuzu: En yüksek kalitede ve optimum maliyette üretim yapmak ve gerçek ve algılanan kalitenin

sürekliliğini, güvenilirliğini, tahmin edilebilirliğini ve yüksek müşteri tatminini sağlamak için bir kalite güvence standardıdır .

TS-ISO 9005 - Kalite Sözlüğü : Bu standart, kalite standartlarının hazırlanması ve kullanılmasında, iç ve dış münasebetlerde karşılıklı anlaşma için kullanılan kalite ile ilgili temel terim ve tanımları kapsar (TS-ISO 9001, 1991: 1 ; TS-ISO 9005, 1991 : 1).

K.G.S.' nin planlaması , gözetilmesi ve geliştirilmesi birinci derecede Kalite Güvence Müdürünün sorumluluğudur. Kalite Güvence Bölümü Kalite Problemlerinin saptanması, düzeltilmesi için istek yapılması ve düzeltme sürecinin gözlenmesinde ve doğrulanmasında gerekli yetki ve organizasyonel serbestiye sahiptir (Aytimur , 1994:18).

1.3. KALİTE ÇEMBERLERİ

1.3.1.Kalite Çemberi Nedir?

II. Dünya savaşından mağlup çıkan Japonya, 1960'lara kadar düştüğü müşkül durumdan kurtulabilmek için uğraşmıştır. Dr. W.E.Deming ve Dr.J.M.Juran gibi kalite üstatlarından destek almıştır ve bunların sonucunda kalitenin sadece üretim bazında ele alınamayacağına karar vermişlerdir. Üst kademe yönetimden, ilk kademedeki çalışan işçi ve ustabaşılara kadar faaliyetin içine katmadan hedeflere ulaşamayacağını anlamışlardır. Bunun üzerine kalite çalışmalarında, karşılaşılan sorunların analizinde ve çözümünde yararlanabilmek amacıyla, çeşitli gruplar oluşturmuşlardır. Kalite çemberleri de, yoğun olarak kullanılan çalışma gruplarından bir tanesidir.

Kalite çemberi (K.Ç.) aynı birimde çalışan ve ortak profesyonel uğraşlara sahip 5 ile 10 gönüllüden oluşan homojen ve daimi bir küçük çalışma grubudur. Üyelerine hiyerarşik olarak en yakın sorumlunun liderliğinde teşvik gören ve bir rehberin yönlendirdiği grup, üyelerinin çalışmalarında karşılaştığı kalite, güvenlik, verimlilik, çalışma koşulları vb. ile ilgili sorunlardan seçtiklerini incelemek ve çözümlemek üzere düzenli olarak toplanır. Üyeler, belirli sorun çözme yöntemleri ile sorunlarına çözüm önerileri hazırlar, bunların

geçerliliklerini belirleyerek üst kademe yönetime periyodik olarak sunar ve sonuçları izler (Yıldız , 1994 :54-55).

1.3.2. Kalite Çemberlerinin Faydaları

Kalite çemberleri bireye işini daha düzenli olarak yapma ve üretim kalitesini iyileştirme imkanı sağlar. Böyle bir sonuca problemlerin ekip tarafından ele alınmasıyla ulaşılır. İkincisi personelin kendi işini yaparken gerekli olan bireysel kapasite ve yeteneklerini geliştirmesine kalite çemberleri aracılığı ile fırsat sağlanır. Son olarak da işletmenin piyasada kendini kabul ettirmesi ve en iyi rekabeti sağlayabilmesi için tüm personelin buna katılması ve katılma düşüncesinin bireylerde yaratılması olarak belirtilebilir (Efil, 1993:10).

Bu açıklamalardan sonra K.Ç.' nin faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- 1) Etkinlik ve verimliliğinin arttığı,
- 2) Ürün maliyetlerinin düştüğü,
- 3) Ürünün kalitesinin arttığı ,
- 4) Hataların azaldığı,
- 5) Finansal tasarruf sağlandığı,
- 6) Çalışanların bilgi ve becerilerinin geliştiği (kişisel gelişim sağlandığı)
- 7) Çalışanların motivasyonun ve verimliliğinin arttığı,
- 8) Grup üyelerinin onarı ve yaratıcı fikirlerinin arttığı, çalışanların kendilerini işletmeye daha fazla bağlı hissettiği,
- 9) Kazaların azaldığı,
- 10) Moralin yükseldiği,
- 11) Ekip çalışmasının arttığı,
- 12) İşe devamsızlığın azaldığı,
- 13) Sendika ile yönetim arasındaki ilişkilerin geliştiği gözlenmiştir(Pekdemir , 1992: 78).

1.3.3. Kalite Çemberlerinin Uygulamaya Konulması

K.Ç. uygulamaları , herşeyden önce işletmenin iyi bir hazırlık yapmasını gerektirmektedir. Bu hazırlıklar ile kalite çemberleri yerleşecek ve kısa zamanda etkin sonuçlar alınabilecektir. Kalite çemberlerinin uygulamaya konulmasında , kuruluşun bu uygulamadan beklentileri doğrultusunda çemberin hangi konularda çalışacağı önceden belirlenir. Bu belirleme esnasında aşağıdaki dört kriter göz önüne alınmaktadır (Düren, 1990 : 47):

- 1) Geniş anlamda kalite arayışı,
- 2) Çember üyelerinin faaliyetleriyle doğrudan ilgili konuların tercihi,
- 3) Daha önce incelenen veya başkaları tarafından ele alınan konuların ayıklanması,
- 4) Üzerinde gerçekten düzenlemelere gidilebilecek alanların seçimi.

Kalite çemberi faaliyetleri başlatılırken atılması gereken adımları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Ishikawa , 1985 : 143):

- 1) Yöneticiler, bölüm amirleri, kısım şefleri ile kalite kontrolden sorumlu çalışanlar kalite kontrol ve kalite kontrol çemberlerini öğrenmeye başlayacak ilk kişi olmalıdırlar,
- 2) K.Ç. konferanslarına katılmalı, sanayi kuruluşları ve kalite çember etkinliklerini yerine getiren şirketler ziyaret edilmelidir,
- 3) Şirketlerde kalite kontrol etkinliklerinin gelişmesinden sorumlu olacak kişi seçilmelidir,
- 4) Daha sonra şirket, çember liderlerini toplamaya başlamalı ve onları kalite çemberi etkinlikleri konusunda yetiştirmelidirler,
- 5) Bu şekilde yetiştirilmiş liderler işyerlerine dönmelidir ve kalite çemberlerini organize etmelidir. Çemberdeki kişi sayısı en fazla on veya daha az olmalıdır,
- 6) Başlangıçta, ustabaşları en uygun kalite çember lideri olabilirler. Ancak etkinlikler ilerledikçe liderlik görevine gelecek olan kişi şirketteki görevine bakılmaksızın seçimle belirlenmelidir,

7) Liderler daha sonra kendi öğrendiklerini üyelere öğreteceklerdir. Bunu yapmak için acele etmemeli ve konuları açıklamak için kendi çalışma ortamlarında mevcut olan sorunlardan ve verilerden yararlanmalıdırlar,

8) Kalite kontrolü inceledikten ve kalite kontrolün temel anlamını kavradıktan sonra, üyeler araştırma konusu olarak kendi çalışma ortamlarında kendilerine yakın olan ortak bir sorun seçmelidirler.

K.Ç.' ni ve üyelerini eğitmek, tüm başarılı programların temelidir. Çember üyelerinin eğitimi aşağıdaki sekiz bölümden oluşmaktadır:

- Kalite çemberlerine giriş,
- Fikir çalışması,
- Veri toplama ve histogramlar,
- Neden - sonuç analizi,
- Pareto analizi,
- Örnekleme,
- Kontrol grafikleri,
- Sunuş teknikleri.

K.Ç.' nin toplantıları çalışma alanı dışında yapılmalıdır. Böylece üyeler işten uzak durarak, rahatlayacaklardır. Toplantı salonu, tartışma açmaya yardımcı olacak şekilde ve her an liderin durumunu vurgulamayacak şekilde ayarlanmalıdır. Toplantının süresi değişiklik gösterebilir. Fakat yeni çemberler haftada bir ve yaklaşık bir saatliğine toplanırlar. Eğitim tamamlandığında, çoğu çember haftada bir toplanmaya devam eder, bazıları araya iki veya üç haftaya uzatır.

Bir K.Ç. , genellikle çember içinde tartışmalar yoluyla üzerinde çalışılacak bir proje seçer. Sonra lider yönetime seçimi bildirir ve itiraz olmazsa çember çalışmalara başlar. K.Ç.' nin geri plandaki amacı, insanların kendi faaliyetlerine ve geleceklerine karar vermede rol oynamalarını sağlayıcı güçlü bir motivasyon sağlamaktır (Oackland, 1995: 313-315).

K.Ç., tasarruf etme, fireleri düşürme aracı değildir. Bu sonuçlara yol açmaktadır. Üstelik bu anlamda şu ana kadar bilinen en etkili araçtır. Ancak maddi bir takım sonuçları doğurabilmesi için yönetimin kalite çemberlerini yeni bir yönetim anlayışının uygulanması için gerekli bir değişim aracı olarak görmesi gerekir. Bu değişim başarılabilirse, kalite çemberlerinin uzun vadeli ve sürekli artan başarısından söz etmek olasıdır (Arkış , 1995 : 170).

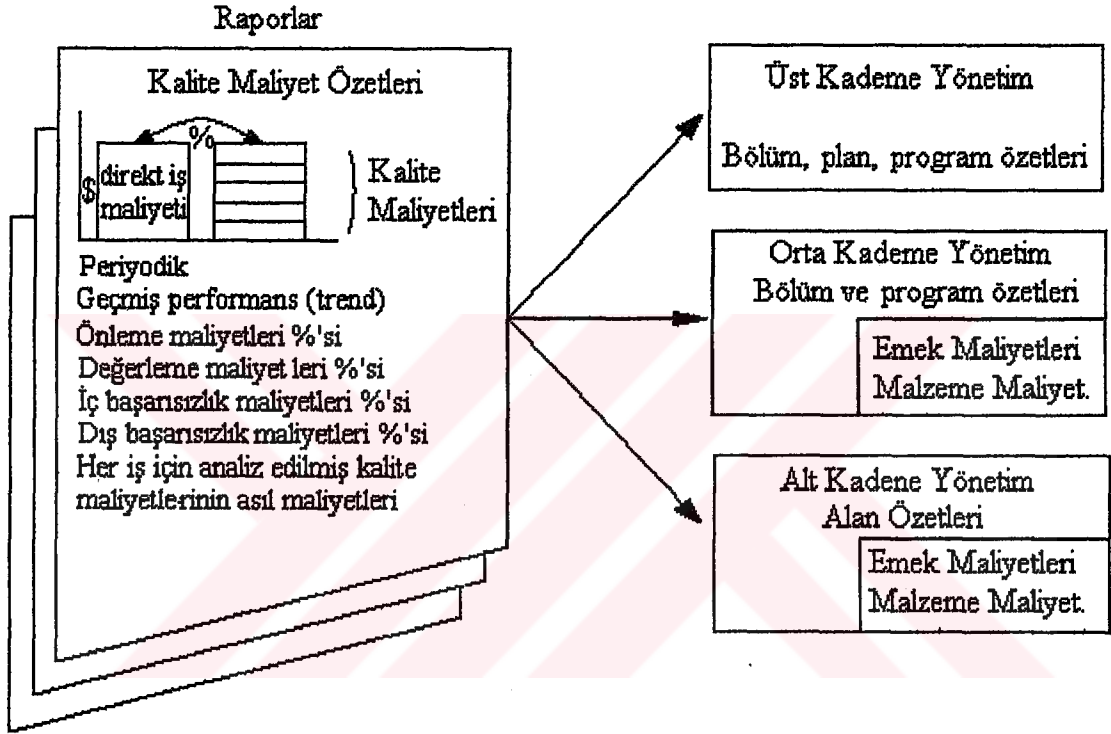
1.4.KALİTE MALİYET İLİŞKİSİ

1.4.1. Kalite Maliyetleri

Kalite maliyetleri (K.M.) ; kaliteli mamul üretimi için yapılan yatırımlarla , kalitenin düşük olarak gerçekleşmesinden ileri gelen maliyetleri içerir. Diğer bir ifadeyle kalitenin tasarım spesifikasyonlarına uygunluğu, dolayısıyla belirlenen kalite standartlarına ulaşıldığında ortaya çıkan maliyetlerdir(Gümüş , 1995 : 2).

Kalite maliyeti bir mamulün istenilen kalitede üretilmesi ve tüketici ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde olması için yapılan zorunlu faaliyetlerin maliyetiyle, mamulün işlem aşamasında belirlenen spesifikasyonlara uymaması ile oluşan maliyetler toplamıdır. Diğer bir deyişle, mamulün elde edilmesi için katlanılan zorunlu kalite maliyeti ile zorunlu olmayan kalite maliyetlerinin bir araya gelmesiyle oluşan maliyetlerin tümüdür. K.M. , dört maliyet bileşeninin bir araya gelmesiyle oluşur. Düşük kalitede mamul üretiminin önceden engellenmesi çabaları, önleme ve değerlendirme maliyetlerini ortaya çıkarır. Kusurlu üretilen mamuller ise , başarısızlık maliyetlerini ortaya çıkarır. Yani toplam kalite maliyetleri , önleme , değerlendirme , iç ve dış başarısızlık maliyetlerinden oluşmaktadır. Muhasebe açısından kalite maliyetleri birbirleriyle değişik şekillerde ilişkilidirler. Önleme ve değerlendirme maliyetleri ile iç ve dış başarısızlık maliyetleri arasında bir piston etkisi söz konusudur. Önleme ve değerlendirme faaliyetlerine yapılan yatırımın , sonuç olarak iç ve dış başarısızlık maliyetlerine yapılan yatırımı düşürdüğü görülmektedir (Montgomery, 1991 : 9).

Piyasadakilerden daha iyi mal ve hizmeti müşteri istekleri doğrultusunda ucuz ve hızlı üretmek K.M.'nin azaltılması ile mümkün olacaktır. Bu esnada, kalite maliyeti ve kalitesizlik maliyeti verileri muntazam bir şekilde yönetime gönderilmelidir. Ancak böylece T.K.Y. sisteminin uygunluğu değerlendirilebilir ve kaliteye ilişkin kararlar tahminler üretmek değil, verilere dayanılarak alınabilir (Sanders Donald A., Sanders J.A., 1994 : 60).



Şekil 1.5 Farklı Yönetim Seviyelerinde Kalite Maliyet Verilerinin Gerekliliği

Şekil 1.5' te farklı yönetim seviyelerinde kalite maliyet verilerinin gerekliliği gösterilmektedir (Mitra, 1993 : 22). Kalite maliyet verileri her üretim veya proje safhasında kullanılabilir veya yönetim seviyelerine dağıtılabilir. Çünkü her kademe farklı bilgilere ihtiyaç duyar. Örneğin üst kademe yönetim tüm kalite maliyet verileri yerine sadece maliyet özetlerini tercih edebilir. Diğer yandan alt kademe yönetim kendi alanlarıyla ilgili, emek ve malzeme maliyetlerini içeren direkt maliyet özetlerini isteyebilir (Mitra, 1993 : 21).

Kalite için gereken önem ve desteği bulamayan işletmeler istenilen kalitede üretimi gerçekleştirememektedirler. Bu tür dar boğazların oluşması iyi değildir. Çünkü dünya pazarlarında mamul satabilmenin ya da bu pazarlarda rekabet edebilmenin tek yolu düşük fiyatla , yüksek kaliteli ürünler üretmektir. Kalitesi yüksek , maliyeti düşük mamul üretebilmek için yeni ve modernize yatırımların yapılmasında devlet desteği de gereklidir. Yeni yatırımlarda asıl gerekli olan yeni ya da modernize edilmiş teknolojilerin üretime katılmasıdır. Bununla beraber ister gelişmiş , ister gelişmekte olan ülke olsun üretim kayıpları en aza indirilerek büyük tasarruflar sağlanacaktır. Genel olarak tasarrufların yetersizliği nedeniyle istenilen düzeyde finansal kaynak sağlanamamakta dolayısıyla işletmeler başarılı olamamaktadır. Bunun için kıt kaynaklarla daha fazla üretim yerine daha kaliteli ve kullanılabilir mamul üretilmelidir. Bunun gerçekleşmesi için verimliliğin artırılması zorunludur (Elmacı , 1992 :35).

1.4.2. Kalite-Maliyet Çeşitleri

Kalite maliyetlerini üç başlık altında toplamak mümkündür:

- 1- Önleme Maliyetleri,
- 2- Ölçme ve Değerlendirme Maliyetleri,
- 3- Başarısızlık Maliyetleri,
 - İç Başarısızlık Maliyetleri,
 - Dış Başarısızlık Maliyetleri.

1.4.2.1. Önleme Maliyetleri

İşletmelerin, ürettikleri mal ya da hizmetler için belirledikleri kalite hedeflerine ulaşmak, ulaşılan bu düzeyden sapmaları engellemek amacıyla veya mal ya da hizmetlerin tüketici isteklerini karşılayamamasını önlemek için işin başında yaptıkları ön çalışmalar ve faaliyetlerdir. Yani planlama, tamamlama ve bir kalite sistemini koruma için hedef alınan maliyetlerdir.

Önleme maliyetleri aslında geleceğe yönelik bir yatırım gibi düşünülmelidir. Bu maliyetlere örnek olarak;

- Maaşlar,
- Ürün tasarımı, süreç tasarımı ve ekipman tasarımı için gelişim maliyetleri,
- Süreç kontrol teknikleri,
- Danışma sistemi tasarımı,
- Eğitim,
- İlk seferde doğru ürünü yapmakla bağlantılı bütün giderler, verilebilir (Mitra, 1993 :20).

1.4.2.2. Ölçme ve Değerlendirme Maliyetleri

İstenilen kalitenin gerçekleşmesini sağlamak amacıyla , kalite karakteristiklerinin ölçüm ve kontrolleriyle ilgili maliyetlerdir. Yani , kalite ihtiyaçlarının tasarım aşamasında yapılan kaliteye uygunluk derecesini garantiye alma amacı için mamül öncesi girdilerin kontrolü, test edilmesi , yeniden gözden geçirme ve değerlendirme çalışmaları faaliyetlerini içerir.

Bu maliyetlere örnek olarak ;

- Giriş kontrolü,
- Laboratuvar ve muayene cihazlarının bakımı ve kalibrasyonu,
- Proses aşamalarındaki muayene,
- Son kontrol,
- İşletme dışı belgelendirme, verilebilir (Tan, Peşkircioğlu, 1991 : 28).

1.4.2.3. Başarısızlık Maliyetleri

Bir müşterinin ürün ya da hizmetten memnun kalmadığı zaman oluşan maliyetlerdir.

-İç Başarısızlık Maliyetleri

Ürün ya da hizmetin müşteriye transferinden önce gerçekleşen başarısızlıklardan doğan maliyetlerdir. Bu maliyetlere örnek olarak;

- Parça, malzeme, yarı mamul ya da mamul üretimi sonunda bir kısım parça ya da malzemelerin reddedilmesi,
- Spesifikasyonlara uymamalarından kaynaklanan eksikliklerin giderilmesi maliyeti,
- Hurdaya ayrılan malzemelerin maliyeti ve onların yeniden yapılması maliyeti verilebilir.

-Dış Başarısızlık Maliyetleri

Ürün veya hizmetin işletmeden tüketiciye transferinden sonra fark edilen veya ortaya çıkan kusurlu mamul ya da kusur şüphesi nedeniyle maruz kalınan eksik kaliteli mamül maliyetleridir. Bu maliyetlere örnek olarak ;

- Reddedilen ürünler,
- Ürün iade giderleri,
- Nefaset farkları,
- Gecikme cezaları,
- Fatura edilemeyen faaliyetler,
- Garanti giderleri,
- Servis hizmeti,
- Yükümlülük (Efil, 1995 : 51 ; Tan,Peşkircioğlu, 1991 : 28 ; Gümüş, 1995 : 48).

1.4.3. Yüksek Kalitenin Maliyete Etkisi

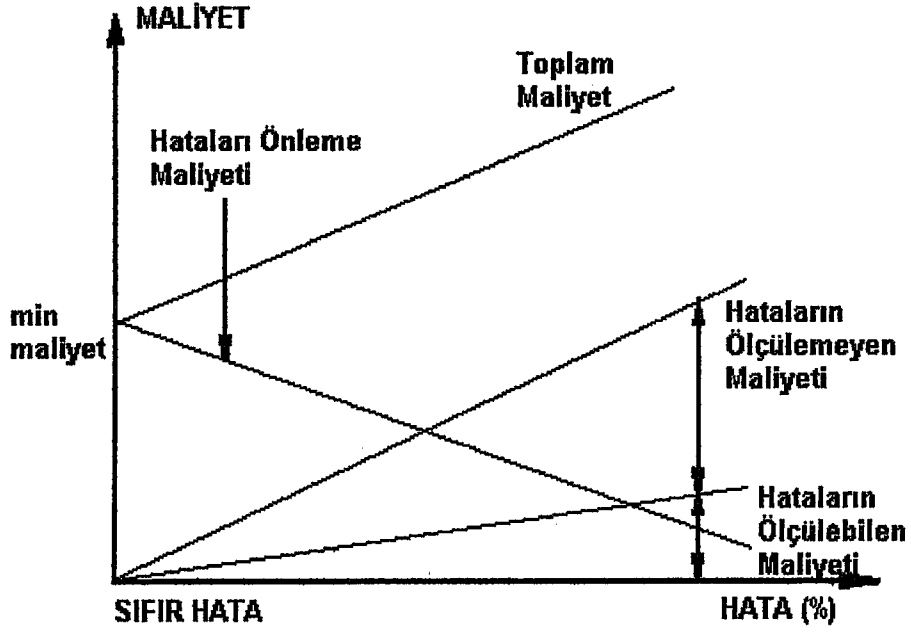
Kalitenin ilk yaygınlaştığı dönemlerde , yani klasik yönetim döneminde , K.K.'ün muayeneye dönük olması sebebi ile yüksek kaliteyi elde etmek beraberinde yüksek maliyeti getiriyordu. Bu dönemde yüksek kalite , yüksek maliyetle eş tutulmaktaydı.

Çünkü muayeneye dönük kalite sağlama hataların hatasızlardan ayıklanmasından başka birşeyi ifade etmiyordu. Bu ise , mamulün kalitesine fazladan birşey getirmemekte yalnızca kalitesiz ürünlerin bir kısmının müşterilerin eline geçmesini önlemektedir. Fakat muayeneye yönelik kaliteyi sağlama çalışmalarında, ıskarta olarak ayrılan veya tekrar işlenmek üzere geri gönderilen ürünlere yapılmış olan ek harcamalar da hatasız ürünlerin maliyetlerine eklenerek kaliteli olduğu iddia edilen mamullerin fiyatını arttırmaktadır (Kavrakoğlu , 1992 :25).

Klasik yönetim anlayışına göre “hataları önleme maliyeti” oldukça yüksek seviyelere çıkabilmektedir. İşletmelerin bu hataları önleme maliyetlerini düşürebilmesi veya tamamen ortadan kaldırabilmesi muayeneye dönük kalite anlayışı ile mümkündür (Kavrakoğlu , 1992: 26).

Toplam kalite kavramı , klasik yönetim anlayışındaki hataları ayıklama yerine oluşabilecek hataları önlemeye yönelik ve “sıfır hata” yı hedefleyen bir yaklaşımdır.

Hatalı ürünlerin maliyetine katlanmak istemeyen işletmeler , bu ürünlerin maliyetini sağlam mamullere ekleyecekleri için , normal kalitedeki malın maliyeti yükselecektir. Bu durumda kalite yatırımı yapmadan gerçekleştirilen üretimin maliyeti , kaliteyi sağlamak için yapılan yatırımla gerçekleştirilen üretimin maliyetinden yüksek olacaktır (Gümüş , Kırlioğlu ,1994 : 1).



Şekil 1 . 6 Kalite Maliyet İlişkisi (Kavrakoğlu , 1994 : 30)

Şekil 1.6' da T.K.Y. anlayışında kalite maliyet ilişkisi gösterilmektedir. Burada klasik yönetim anlayışına göre iki farklılık göze çarpmaktadır. İlk olarak önleme maliyeti, muayene yolundan vazgeçilip önleyici bir yaklaşımla azaltılmaktadır. İkinci olarak ise, T.K.Y.' nde hata maliyetlerine ölçülemeyen maliyetler de eklenmiştir. Ölçülemeyen maliyetler etkisi geç ve güçlü maliyetlerdir. Bu iki farklılık sonucunda, T.K.Y. anlayışında kalite maliyet ilişkisinin tersine döndüğü ve en yüksek kalitenin (sıfır hatanın) en düşük maliyetle elde edildiği görülmektedir (Kavrakoğlu, 1994 : 28-29).

İşletmelerde yürütülen kalite maliyet çalışmaları neticesinde şu faydalar beklenir (Ishikawa, 1984: 12):

- Mamulün güvenilirliği artar,
- Maliyetler azalır,
- Malzemedен tasarruf sağlanır,
- Mamulün kalitesi gelişir,
- Üretim artar,daha verimli üretim yapmak mümkün olur,

- İşgücünden tasarruf sağlanır, işgücü daha etkin kullanılır,
- Yeni üretim, yönetim teknikleri gelişir,
- Üretici ile tüketici arasındaki sözleşmede açıklık sağlanır,
- İşletmenin pazar payı artar,
- İşletmelerde bölümler arası ilişkiler gelişir,
- İşletmelerdeki beşeri ilişkiler gelişir , moral yükselir , motivasyon artar,
- Kurulan bilgi sistemiyle , hatalı veri ve raporlar azalır,
- Kalite değerlerinin artması ile işletmenin istikrarlı bir şekilde büyümesi sağlanır,
- Zamanında üretim yapılması sağlanarak , zaman israfı önlenir.



BÖLÜM II

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.1 TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.1.1. Toplam Kalite Yönetimi Nedir?

Ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabetin giderek artması sonucu yönetim sistemlerinin tek amacı, ürün ve hizmet üretiminde her türlü israfı önleyerek gücünü arttırmak, uzun vadede firmanın kendi sektöründe uluslararası düzeyde bir lider olmasını sağlamaktır. Bu amaca ulaşabilmek için, verimliliği ve kalite artışını engelleyen faktörlerden kurtulmak gerekmektedir. Yani makine-teçhizat, insan gücü, gereksiz bilgi ve raporlar, stok vb. israfa yol açan kaynaklar engellenmelidir. Böylece firmalar, kalite yönetimine yönelenrek rekabet gücünü arttıracak, teknik mevzuattan kaynaklanan engelleri aşacaktır.

II. Dünya savaşı sonrası ABD 'li uzmanların yönlendirdiği Kalite Devrimi sayesinde Japonya endüstrisini ve ekonomisini güçlendirerek çoğu sektörde Batılı rakiplerini geride bırakmayı başarmıştır. Toplam kalite felsefesi ve yöntemlerinin büyük katkısı inkar edilemeyecek bu yarışta Japonların katettiği mesafe büyüktür.

Acaba Japonları bu seviyeye getiren ve bütün dünyada uygulamaya konmaya çalışılan bu yönetim felsefesi, yani "Toplam Kalite Yönetimi" (T.K.Y.) nedir?

T.K.Y. , uzun vadede, müşterinin tatmin olmasını, başarmayı, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir kuruluş yönetim modelidir (Efil, 1995 : 29). T.K.Y. sıfır hata ilkesini temel aldığından hammadde aşamasında başlayan, işletmeye girdi sağlayan yan

sanayileri de kapsamına alan ve sürekli gelişmeyi, müşteri şikayetleri ile birlikte satış sonrası hizmetleri de içeren bir süreç niteliğindedir.

Çok kısa bir tanımla T.K.Y., müşterilerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan bir yaklaşım olduğu kadar maliyetleri de düşüren bir yönetim tarzıdır (Kavrakoğlu, 1994: 53). T.K.Y. bir kuruluşun tüm faaliyetlerinde kaliteyi yükseltmeyi hedefler ve böylece her aşamada oluşması söz konusu hataları önlenir. Her alanda bilinçli ve yaygın uygulama alanı bulan iyileştirme projesinin kullanılması ile de sürekli gelişme başarılmış olur. Bunların sonucunda Şekil 2.1’ de görüldüğü üzere maliyetler düşer ve müşterilerin beklentileri karşılanır.



Şekil 2.1 Toplam Kalite’nin Rekabet Gücüne Etkisi (Kavrakoğlu, 1994 : 11)

Shiba'nın yorumuna göre, T.K.Y. güçlü bir yönetim paketidir. T.K.Y. bir felsefe veya yalnız sözde kalan bir işlem değil; ancak pratik bir yönetim uygulamasıdır. Bu yöntemde üç unsur bulunmaktadır. Birincisi, işe ilişkin olarak mantıksal bir düşünce biçimi geliştirmektir. İkinci unsur, kaliteyi geliştirmek için çalışanların motivasyonunun sağlanmasıdır. Yönetimin üçüncü unsuru ise, pazarlama yönelimi davranışını vurgulayan bir şirket kültürü yaratmaktır (Köseoğlu, Harrison, Link, 1994 : 21).

Bir kuruluşta T.K.Y. uygulamak için önce üst kademe yöneticilerinin bu felsefeyi anlamaları ve benimsemeleri gerekmektedir. Uygulama sırasında büyük zorluklarla karşılaşılacak ve büyük çabalar gerekecektir. Sonuçların alınması da uzun zaman gerektirdiğinden sabır ve kararlılık sahip olunması gereken önemli vasıflardır. Fakat T.K.Y., uluslararası pazarlarda rekabet edebilmek için gerekli gücü ve müşteri tatmini sağlamakta en önemli etkidir.

2.1.2. T.K.Y.'nin Amaçları

Kısaca T.K.Y.'nin amacı, ulusal ve uluslararası pazarlarda artan rekabet karşısında firmaların yaşamasını ve sürekliliğini sağlamaktır. Bu ise, israfın önlenmesi, kalitenin artması, işlem zamanının kısalması, maliyetin düşmesi motivasyon ve verimliliğin artması ve sürekli gelişme ile mümkün olmaktadır.

T.K.Y.'nin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Ishiakawa, 1985 : 94-95):

- 1) Firmanın dinamizmini ve yapısını geliştirmek,
- 2) Bütün çalışanların çabalarını birleştirmek herkesin katılımını sağlamak ve işbirliğine dayanan bir sistem kurmak,
- 3) Kalite güvenliği sistemi kurmak ve müşterilerle, tüketicilerin güvenin kazanmak,
- 4) Dünyadaki en yüksek kaliteye ulaşmayı arzu etme ve bu amaçla yeni ürünler geliştirme,
- 5) Yavaş kalkınma dönemlerinde, karı güvence altına alabilecek ve çeşitli itirazlara tatmin edici cevaplar verebilecek bir sistem geliştirmek,

- 6) İnsanlığa saygı gösterme, insan kaynaklarını destekleme, çalışanın mutluluğunu düşünme,
- 7) Kalite kontrol tekniklerinden yararlanma.

2.1.3.T.K.Y.' nin Faydaları

T.K.Y.' nin bir işletmeye sağlayacağı faydalar birkaç boyutta ölçülebilir (Oackland, 1995: 437-438):

-İşletme ölçümleri:

Pazar payı artar,

Kar artar.

-Müşteriler:

Dış müşteriler daha iyi tanınır ve onlarla daha rahat bağlantı kurulur,

Müşterilerin ihtiyaçları daha iyi anlaşılır,

Şikayet, eksik sipariş vb. eksiklikler azalır.

-Çıktı, ürün/servis:

Daha az kusur, yanlışlık, iade ve tamir yapıldığından maliyet düşer.

-Tedarikçi firmalar:

Dış firmalarla daha iyi irtibat ve ortaklık kurulur,

İhtiyaçlar daha iyi anlaşılır, böylece daha az problem çıkar,

Tedarikçi firmaların toplam maliyetlerinde azalma görülür.

-Girdi:

Tedarikçi firmalara daha az kusur, yanlışlık ve iade gönderilir.

-İç organizasyon:

Daha iyi liderlik edilir,

Daha iyi strateji belirlenir,

Dahili süreçlerde gelişme görülür,

a)Zaman, tekrar ve artık gibi konularda problemler azalır,

b)Süreçler daha iyi anlaşılır,

c)Organizasyondaki iletişim gelişir,

- d)Daha hızlı yenilik yapılır,
- e)Grup çalışmasına bağlı olarak daha iyi ve hızlı kararlar alınır,
- f)Daha fazla üretici/düzenleyici süreç ve sistemler geliştirilir,
- g)Daha iyi kaynak modeller geliştirilir,
- h)Daha iyi şartlar oluşur.

-İnsanlar:

Çalışanlar daha mutlu ve kendinden emindir,
Endüstriyel bağlantılar ve yaklaşımlar geliştirilmiştir,
Çalışanların enerjisi işe aktarılır,
Yenilik içeren her yöntemde çalışanlardan daha fazla katılım görülür,
Daha fazla grup çalışması yapılır,
Yönetim değişikliği kolaylaştırılmıştır.

2.2.T.K.Y.'NİN GENEL KARAKTERİSTİKLERİ

Ishikawa' ya göre T.K.Y.' nin genel karakteristikleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- 1) Önce kalite,
- 2) Tüketicie yönelme,
- 3) Bir sonraki proses müşterinizdir,
- 4) İstatistiksel tekniklerin kullanılması,
- 5) Yönetim felsefesi olarak insana saygı,
- 6) Çapraz fonksiyon yönetimi.

2.2.1. Önce Kalite

T.K.Y.' nin amacı kısaca, müşteri isteklerinin karşılanmasıdır. İşletmeler müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını belirleyip, karşılayabildikleri sürece başarılı olabilirler. Globalleşen(küreselleşen) sanayi ve ticaretin beraberinde getirdiği rekabet ortamında en önemli unsur kalitedir. Önce kalite ilkesini benimsemiş bir işletme, müşteri tatmininin beraberinde istediği üretim ve dolayısıyla karı da elde edecektir.

Bu ilke uzun vadede başarılı olmanın temel koşuludur. Kısa vadeli kar peşinde koşturmak gerekir. Bazı şirketler hala kaliteyi yükseltmenin maliyeti yükselterek karı azaltacağından korkmaktadırlar. Tasarım kalitesi yükseltildiği zaman maliyetin geçici olarak artacağı doğrudur. Ancak bunun karşılığı firmanın tüketicilerin isteklerini tatmin etme ve dünya piyasasında rekabet edebilme yeteneğiyle sağlanabilir. Gerçekte tasarım kalitesinin geliştirilmesi daha fazla satış, kar ve daha düşük maliyete doğru atılan ilk adımdır (Efil, 1995 : 73).

Önce kalite ilkesini benimsemiş olan bir işletme, müşteri güvenini yavaş yavaş kazanabilir ve satışları giderek artar. Uzun vadede önemli ölçüde kar sağlar. Şirketin kalıcı bir yönetime sahip olmasına imkan tanır (Ishikawa, 1985 : 103).

2.2.2. Tüketicilere Yönelme

Tüketicilerin beklentilerinin yerine getirilmesi ve kalite güvenliğinin sağlanması rekabet gücünün geliştirilmesinde en önemli husustur. Mamule yönelik yönetim politikalarının devri geçmiştir. İşletmelerin pazara yönelik politikalar uygulamadıkları takdirde, başarılı olmaları ve gelişmeleri mümkün değildir (Efil, 1995 : 73).

Günümüzün rekabet ortamında müşterilerin neyi istediğini bilen ve bunu ürünün tasarımında yansıtan müşterinin görünür isteklerinin yanında saklı isteklerini de saptayan ayrıca bunları firmaların stratejik kalite planlamasına koyan işletmeler başarılı olacaktır (Harrison, 1993: 80; Dew, 1994 : 34).

Aşağıda, müşteri kararlarını etkileyen unsurlar sunulmuştur (Kelada, 1994 : 82).

- 1) Kalite :** Müşteriler, kendi ihtiyaçlarına uygun, dayanıklı ve güvenilir ürünler (mal ve hizmet) ararlar.
- 2) Hacim :** Müşteriler ürünün belli bir miktarına ihtiyaç duyarlar.
- 3) İdari Prosedürler:** Müşteriler tek bir tedarikçiden satın almada kararlarını etkileyecek idari prosedürlere (sipariş girişi, kredi tahakkuku, fatura etme ve şikayet v.s.) karşıdır.

4)Yer: Ürünün hazır olduğu yer müşteri için önemlidir. Ulaşım kolaylığı, çekiciliğı, park imkanları v.b. önemli faktörler arasındadır.

5)İmaj ve Karşılıklı İlişki: Tedarikçinin, firmanın imajı ve personelleriyle ilişkileri satın alma kararını etkileyen önemli bir faktördür.

6)Zaman: Müşteriler ürünlerini zamanında almak isterler. Geç teslimler satış ve müşteri kaybına sebep olmaktadır.

7)Kazanç: Müşteriler yüksek fiyat ödediğı üründen daha iyi bir değer sağlamasını isterler.

İşletmeler bütün bu faktörleri göz önünde bulundurarak müşteri tatminini sağlamalı ve müşteriyi ne kadar tatmin ettiklerini öğrenme açısından kendilerini bunlara göre değerlendirmelidirler.

2.2.3.Bir Sonraki Proses Müşterinizdir

Mamulün ve hizmetin ilk seferinde doğru olarak yapılmasını sağlamak için üretim zinciri içinde yer alan her bölümün ve her kişinin satıcı-müşteri ilişkileri içinde çalışması gerekir. Örneğin, üretim sistemi içinde her bölüm ve her çalışan bir hizmet veya ürünü almakta, kendine düşen işlevi yerine getirdikten sonra bir başkasına satmaktadır. Kalitede mükemmellik ancak bu zincir içinde yer alan her birimin kendine düşen görevi en iyi şekilde gerçekleştirmesiyle sağlanır ve topyekün gelişmeye giden yol bu anlayışı ile çalışabildiğı zaman gerçekleşebilir (Efil, 1995 : 74) .

Konuyu Ishikawa'nın bir örneğıyle açıklamaya çalışalım. Bir çelik fabrikasının problemi çelik levhalardaki hata ve çizik sayısının azaltılmasıdır. Büyük kalite ustası Ishikawa' nın bu soruna önerisi “ Sizden bir önceki ve bir sonraki proste çalışanların araştırma yapmasıdır. Çünkü bir sonraki proses sizin müşteriniz olmalıdır. Her akşam levha fabrikasına gidin, bu sizin bir sonraki prosesinizdir. Bugün gönderdiğimiz levhalar tatmin edici mi diye sorun. Bu , daha iyi ilişkiler yaratacaktır.” olmuştur (Ishikawa, 1985 : 106).

2.2.4.İstatistiksel Tekniklerin Kullanılması

Bilgi önemlidir ve işin ilk kuralı bilgileri gözden geçirmektir. Sonraki adım ise bilgileri verilere dönüştürmektir. Ancak buradaki tehlike doğru verileri elde etmenin zor olabileceğidir. Son adım verileri analiz etmek için istatistiksel yöntemlerden yararlanmaktır(Ishikawa, 1985: 108). Eğer bir yönetici veriler ve istatistiksel yöntemlerden yararlanmayıp kendi deney, altıncı his ve cesaret duygusuna güveniyorsa şirketin yüksek teknolojiye sahip olmadığını itiraf ediyor demektir. Yönetimin davranışlarının geliştirilmesi bilgi, veri ve istatistiksel yöntemlerden yararlanmanın bir yan ürünüdür (Ishikawa, 1985 : 111).

2.2.5.Yönetim Felsefesi Olarak İnsana Saygı

Şirkette ilgisi olan herkes (tüketiciler, çalışanlar ve aileleri,hissedar ve ortak dağıtım sistemindeki çalışanlar) kendini rahat hissedebilmeli ve şirketten memnun olabilmeli, yeteneklerini kullanabilme gücünü anlayabilmelidir (Efil, 1995 : 74).

Yönetim, firma çapındaki kalite kontrol kararı alındığı zaman bütün proses ve yöntemlerini standartlaştırmalı ve daha sonra bütün alt düzey çalışmalarına cesaretle yetki vermelidir. Başarılı yönetimin temel ilkesi astların bütün yeteneklerini kullanmalarına izin vermektir. Üst ve orta kademe yöneticiler gereken yetkiyi verecek kadar cesur olmalıdır. İnsana saygıyı yönetim felsefesi olarak yerleştirmenin temel yolu budur (Ishikawa, 1985: 111).

İnsana saygının tamamen gerçekleştiği bir sistem, yukarıdan aşağı ve aşağıdan yukarıya bütün çalışanların katıldığı bir yönetim sistemidir.

2.2.6.Çapraz Fonksiyon Yönetimi

Çapraz fonksiyon yönetimi bazı Japon firmalarının kalite geliştirme sisteminde kullanılmaktadır. Bu uygulamada, batının matriks organizasyonu ile yönetim biçimine

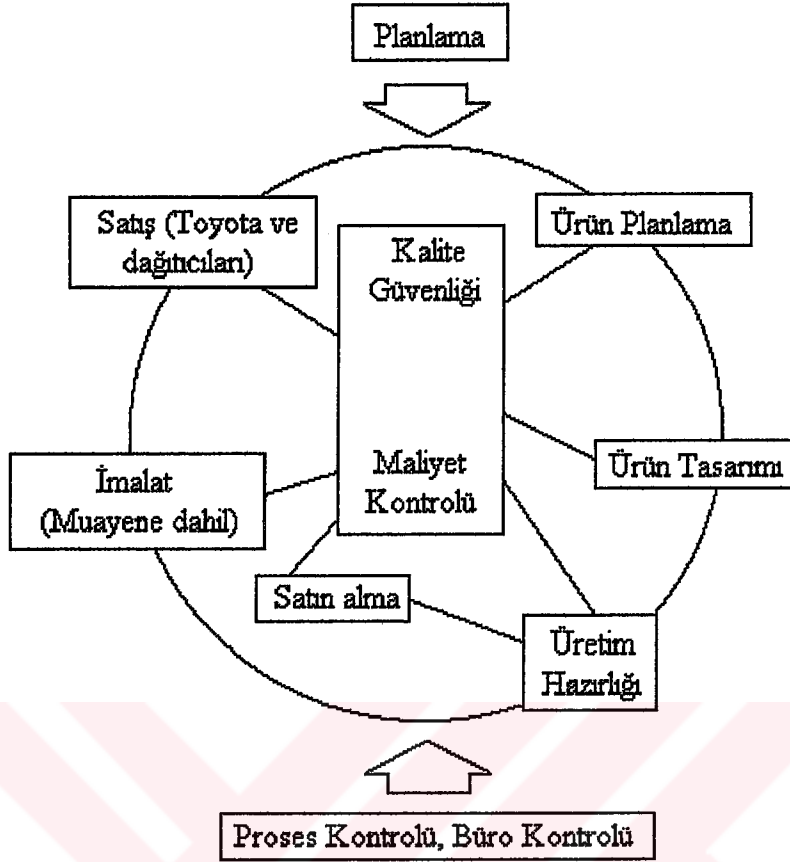
benzer şekilde organizasyonda doğal olarak mevcut olan düşey ilişkilere ek olarak,yatay ilişkileri ve yatay haberleşmeyi sağlayan bir yapı oluşturmak için kalite, maliyet,teknoloji,üretim ve pazarlama gibi işlevlerde söz konusu olan ortak problemlerin çözümünde rol alan komiteler kurulmuştur.

Bu komiteler, ortak problemlerin sorumluluğunu paylaşarak organizasyonu yatay ve düşey atılan atkılarla örülen bir kumaş gibi güçlendirmekte ve takım çalışmasının faydalı sonuçlarını üst kademelere çıkarmaktadır (Efil, 1995 : 75).

Çapraz fonksiyon yönetiminin etkinliğini açıklayan maddeler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Ishikawa, 1985 : 116):

- 1)Şirket çalışanları artık sadece kendi bölümlerinin çıkarlarını koruyacak şekilde düşünmezler,daha geniş görüş açısına, yardımsever, esnek düşünce tarzına sahip gerçek yöneticiler haline gelirler.
- 2)Kalite güvenliği ve miktar kontrolü firma çapında çapraz fonksiyonel olarak daha etkili bir biçimde yürütülür.
- 3)Muayeneler bölümlerce yürütülür. Böylece bölüm ve kısım sayısını arttırmaya gerek kalmaz.
- 4)Üretimle direkt ilişkili işçiler çapraz-fonksiyonel yönetim konusunda bilinçlenir. Bu ise prosesler ve bölümler arasında daha iyi bir iletişim kurulmasına ve işçiler arasındaki iyi ilişkilerin artmasına yol açar.
- 5)Alt kademe çalışanlarının öneri ve tavsiye sunmaları kolaylaşır.

Şekil 2.2' de çapraz yönetim fonksiyonu bölümler ve fonksiyonlarla açıklanmaktadır. Yerine getirilecek işlevlere göre şirket çapraz yönetim fonksiyon komiteleri kurmaktadır. Bu komiteler problemlere çözüm ararken yatay ve düşey ilişkilerden faydalanmaktadır.



Şekil 2.2 Çapraz Fonksiyon Yönetimi (Ishikawa, 1985 : 112)

2.3.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL İLKELERİ

Klasik yönetim modeline kıyasla çok daha yüksek rekabet gücü sağlayabilen Toplam Kalite modeli ancak tüm öğeleri ile benimsenip uygulandığı takdirde tutarlı ,başarılı ve kalıcı olur. Bu öğeler yönetim anlayışı ve felsefesini, organizasyonu, yöntemleri ve sistemleri kapsar; “insana” en ön sırada değer vermeyi gerektirir; bilimselliği her faaliyette şart koşar.

T.K.Y.' nin temel ilkeleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- 1) Önlemeye Dönük Yaklaşım,
- 2) Ölçüm ve İstatistik,
- 3) Grup Çalışması,
- 4) Sürekli Gelişme.

2.3.1.Önemeye Dönük Yaklaşım

Toplam Kalite modelinin temelinde “hataları ayıklamak” yerine “hata yapmamak” yaklaşımı vardır. Kalite-maliyet paradoksunun aşılmasında bu yaklaşım son derece etkilidir.

Önemeye dönük yaklaşımın genel bir ifadesi, planlamanın doğru yapılması şeklinde özetlenebilir. Her yönü ile düşünülmüş, kapsamlı ve titiz bir planlama çalışması ile sonra oluşabilecek hataların çok büyük bir bölümü ortadan kaldırılabilir. Tüm hata kaynaklarını tespit etmek mümkün değilse de , olası sürprizlere önceden hazırlanmak, tamamen hazırlıksız yakalanmaya kıyasla büyük avantaj sağlar. Diyebiliriz ki planlamaya harcanan her dakika son derece değerlidir (Kavrakoğlu, 1994 : 33).

Önemeye dönük yaklaşımın hataları önceden hissederek tedbir almak, planlama yapmaktır. Proses esnasında tekrarlanan hataları aşağıdaki üç yolla önleme imkanı vardır (Ishikawa, 1985 : 83).

1)Hata Belirtisini Ortadan Kaldırmak: Bu en kolay yol olmasına rağmen geçici bir önlemdir. Çünkü ilk anda öngörülen arıza ortadan kaldırılıyor olabilir. Ama bir süre sonra bu hatanın tekrarı söz konusu olabilecektir.

2)Nedeni Ortadan Kaldırmak: Hatayı önlemede etkili bir yoldur. Fakat, sadece belirli bir tezgah veya belirli bir mamül için geçerlidir.

3)Temel Nedeni Ortadan Kaldırmak: Asıl önemli olan budur. Hataları ortadan kaldırıci ve önleyici en etkili yoldur. Hatanın kaynağı yanlış tasarım olsa bile alınacak önlemler mutlaka temel nedeni ortadan kaldırmaya yönelik olmalıdır.

Şirket sadece üretim prosesinde çalışan personelin kalite anlayışı üzerinde durursa bu işletmede kalitenin geliştirilmesi mümkün olmaz. Kalite herkesin işi olmalıdır. Şirket,

mamulün tasarımından sunumuna kadar bütün bölümlerde daha iyi kalite elde edilmesi için çaba sarfetmelidir (Ishikawa, 1985 : 85).

2.3.2. Ölçüm ve İstatistik

Rekabetin temel kriteri olan Kalite-Maliyet-Termin üçlüsünde üstünlük sağlamak için, şirketin her yönü ile gelişmesi gerekir. Ölçemediğimiz şeyi geliştiremeyiz. O nedenle, ölçüm ve istatistik toplam kalitenin vazgeçilmez parçalarıdır (Kavrakoğlu, 1994 : 33-34).

Aşağıda sıralanan maddeler ölçüm ve istatistik üzerinde durulma nedenleridir.

- 1) Doğal olayların tümünde değişkenlik vardır. Bu değişkenliği ölçmek için istatistiğe başvurmak şarttır.
- 2) Hataların çok büyük bir bölümü değişkenlikten kaynaklanır. İstatistik tekniklerini uygulayarak, değişkenliğin özelliklerini inceler ve hataların kaynaklarını tespit edebiliriz.
- 3) İstatistik teknikler analize yardımcı olduğu gibi, iletişimi de kolaylaştırır, konuya farklı açıdan bakan kişilerin aynı dili konuşmasına imkan sağlar.
- 4) İstatistiksel düşünme alışkanlığı geliştirmek gerek yönetici gerekse teknik personel için son derece yararlıdır. Örneğin, satışlardaki ani bir düşüş bilinen olaylardan kaynaklanabileceği gibi, bu “doğal değişkenliğin” sınırları içindeki bir gelişmede olabilir. Neyin normal neyin anormal olduğunu bize istatistik bilimi söyleyebilir. Keza, ulaşılan bir başarının kalıcı mı, geçici mi olduğunu belirlemek için yine istatistiğe başvurmamız gerekir. Japonya’ da da çok sık kullanım alanı bulmuş temel istatistik teknikler aşağıda sunulmaktadır.

- 1) Pareto Analizi,
- 2) Neden Sonuç Diyagramı,
- 3) Verilerin Gruplandırılması,
- 4) Kontrol Tablosu,
- 5) Histogram Analizi,
- 6) Dağılım Diyagramı,

7) Kalite Kontrol Diyagramları.

Bu yedi yöntemle ilave olarak çalışanlar aşağıdaki konularda eğitilmelidir.

- 1) Kalite Kavramı: Tüketicie saygı, bir sonra ki prosesin müşteri olduğu inancı, kalite güvenliği,
- 2) Yönetim ve sürekli gelişmeye İlişkin İlke ve Uygulamalar: Kalite çemberleri ,P-D-C-A çevrimi ve kalite kontrol aşamaları,
- 3) İstatistiksel Düşünme Tarzı: Verilerin belirli dağılımları vardır ve dağınıktırlar. Bunu bilerek kişı elindeki veriyi istatistiksel tahmin yapmakla kullanabilmeli ve alınacak önlem hakkında fikir yürütebilmeli, gerekli istatistiksel testleri önerebilmelidir (Ardiç, 1995: 70).

2.3.3. Grup Çalışması

Toplam Kalite modelinin belirgin özelliklerinden biri de grup çalışmalarının yaygınlığıdır. Bu tür çalışmaları, insanların sık sık toplanması, birlikte bir işi yapmaları ve dostane ilişkiler içinde bulunmaları gibi her işletmede çokça rastlanan davranışlarla karıştırmamak gerekir. Toplam kalite yönetiminde grup çalışmalarının çok spesifik amaçları, belli yöntemleri ve mutlaka uyulan sıkı bir disiplin vardır (Kavrakoğlu , 1994: 34). Grup üyelerince ortaya konulan fikirlerin tartışılarak, bir uzlaşmaya varılmasını gerektirmektedir (Gürlek, 1993 : 31). İyi bir şekilde yönlendirildiği ve yönetildiğinde etkili olan bu gruplar şunlardır (Kavrakoğlu , 1994 : 15 ; Terzi, 1995 : 43 ; Yıldız , 1994: 19-20).

1)Kalite İyileştirme Grupları : Bu grubun üyeleri , uzmanlıkları sebebiyle üst yönetim kademelerince belirlenmektedir. Belli bir sorunu incelemek ve çözüm bulmakla görevlidirler. Sorun çözüldükten sonra grup dağılmaktadır. İşletmelerde ortaya çıkan sorunları halletmede bu tür gruplardan yararlanılmaktadır.

Kalite iyileştirme gruplarının en önemli elemanı üyeleridir. Problemleri çözebilmek için üyelerin bilgili ve deneyimli olmaları şarttır. Yönetilebilir ve fikir alışverişi yapılabilir olması için, takımın beş veya on üye ile sınırlı olması gerekir. Takım lideri, takım yönetimi ve muhafazasında birincil sorumluluğa sahiptir ve konumu en iyi olan kişi yerine, takım amaçlarının tamamlanmasını ve üyelerin ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayacak kişi olmalıdır.

Her kalite iyileştirme projesinin ve toplantısının başında lider, amaçları açık ve basit bir şekilde açıklamalı, takım üyelerini problem çözmekte kullanacakları yaklaşım, metot ve teknik koşullarda yönlendirmelidir. Sorunların sadece toplantılarda çözülemeyeceği açıktır. Takım üyelerine yine lider tarafından özel görevler içeren faaliyet planları verilebilir. Takım üyelerinin kendi fikirlerini söylemesi ve katkıda bulunması, yeni fikirler oluşturması için cesaretlendirmede de lidere görevler düşmektedir.

Kalite iyileştirme grupları, proje sona erdiğinde, sonuçlar üzerinde tartışıldığı ve bunun üzerine hareket edildiği sürece daha etkili olacaktır (Oackland, 1995 : 307-311).

2) Kalite Çemberleri : Aynı çalışma biriminde bulunan yönetici ve personelin iş yerinde karşılaşılan problemin analizi, tanımlanması ve çözümlenmesi amacıyla gönüllü olarak belirli periyotlarda bir araya gelerek, oluşturdukları gruplardır.

3) Kalite Yürütme Kurulu : T.K.Y. uygulamalarının yapıldığı şirketin kalite hedeflerini, uygulama politikalarını belirleyen ve şirketin üst kademe yöneticileri, işçi temsilcisi ve kalite teşvik sorumlusundan oluşan 6-10 kişilik bir kuruldur. Bu kurul ayrıca makro düzeydeki kalite sorunlarını belirler, çözümü için gerekli stratejileri , hareket planını ve daha alt kademedeki T.K.Y. yürütme organlarını oluşturur, liderlerini seçer, görevlendirir ve çalışmalarını yönlendirir.

4) Proses Geliştirme Ekibi : Kalite geliştirme gruplarının verdiği görev çerçevesinde verilen kalite projesinin ilgili kısmını yürüten ve liderleri ve üyeleri kalite yürütme kurulu

tarafından ilgili bölümün orta ve ilk kademe çalışanları arasından seçilir. Proses geliştirme ekibi liderinin aynı zamanda kalite iyileştirme ekibine üye olması gerekir.

5) Disiplinler arası Ekipler: Şirketin kendi içindeki farklı bölümlerin ve bazen başka şirketlerin bölümlerinin eşgüdümünü gerektiren durumlarda belirli bir konuyu yürütmek üzere kurulan ekiplerdir.

Üretim ve hizmette yapılan pek çok işlemin karmaşıklığı, herhangi bir bireyin kontrolü ötesindedir. Proses gelişimi ve problemlerle başa çıkmanın tek etkili yolu grup çalışmasıdır. Truckman' a göre grup geliştirme; şekillendirme, mücadele, işbirliği ve uygulama adı altında dört safhadan oluşmaktadır. Aşağıda bu safhaların özellikleri verilmektedir.

-Şekillendirme:

Duygular, zayıflıklar ve hatalar saklanır,
İnsanlar sınır koymaya uygundur,
Diğerlerinin görüş ve değerleri için az sorumluluk verilir,
Ne yapılmasının gerektiğine dair ortak bir anlayış yoktur,
Bürokrasi ve büro işi çoktur,
İnsanlar işlerini açıklamak için kendilerini sınırlarlar.

-Mücadele:

Daha çok risk ve kişisel meseleler görüşmeye başlanır,
Takımda kişisel görüşler artar,
Takımda diğerlerinin problem, değer ve görüşlerine ilgi artar,

-İşbirliği:

Grubun nasıl işletileceğine güven ve itimatla bakılır,
Daha sistematik ve açık bir yaklaşım, daha açık ve düzenli bir çalışma yoluna liderlik edilir,
İnsanların ayırt edici özelliklerinin değeri artar,

Amaçlar açıklanır, hedefler belirlenir,
Sistematiik bilgi toplanır,
Bütün seçimler açıklanır,
Detaylı planlar hazırlanır,
Gelişim için ilerleme gözden geçirilir.

-Uygulama:

Esneklik vardır,
Durumsal ve protokolun olmadığı liderlik vardır,
Herkesin enerjisi kullanılır,
Örgüt kararlarının basit prensipleri ve sosyal görüşleri açıklanır.

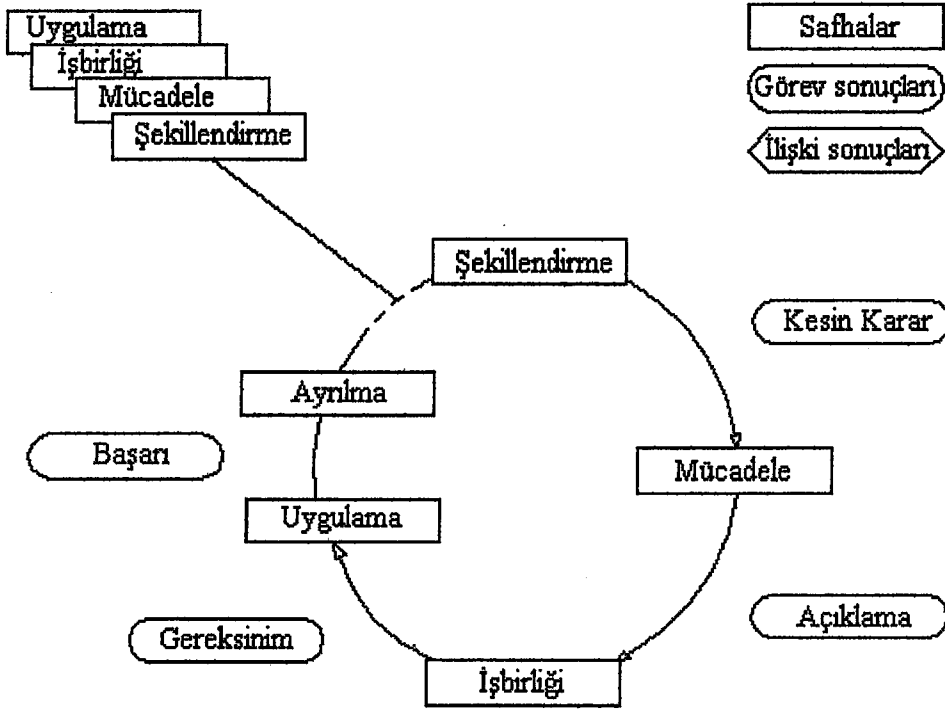
Grup gelişmesinin safhaları Şekil 2.3' te görölmektedir. Kormoski ve Mozenter tarafından oluşturulan bu model grup performansının değeriendirilmesi için çatı olarak kullanılmaktadır. Buradaki aşamalar aşağıda görölmektedir. Bu aşamaları başarıyla aşan takımlar etkili olabilmektedir.

-Liderlik nasıl örneklenir?

-Nasıl karar verilir?

-Takım kaynaklarından nasıl faydalanılır?

-Yeni üyeler gruba nasıl entegre edilir? (Oackland, 1995 : 333-336).



Şekil 2.3 Grup Gelişmesinin Safhaları

Başarılı grupların vasıfları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Açık hedefler ve kabul edilebilir amaçlar: Hiçbir grupta, üyeler ne başarmayı istediklerini bilmedikçe etkili olamazlar. Bu hedeflerin ne olduğunu bilmekten daha önemlidir. İnsanlar eğer kendilerini teşhis edebilirlerse takım olmakla ilgilenebilirler ve kendilerini bir yere ait hissedebilirler. Başka bir deyişle hedefler ve amaçlar takım üyeliği ile belirlenir. Bu uyumu sağlamak çoğunlukla zordur. Fakat yapılan deneyler etkili bir grup olabilmek için bunun şart olduğunu göstermiştir.

Açıklık ve kıyaslama: Eğer bir takım etkili olmak istiyorsa, üyelerinin duruma göre fikir farklılıkları, problemlere ilgileri, misilleme veya alaya alınma korkusu olmaksızın görüşleri olması gereklidir. Amansız bir atmosfer varsa hiçbir takım etkili çalışamaz. Üyeler daha az etkili olurlar. Kendilerini açıkça ifade edemezler. Daha fazla enerji, efor ve yaratıcılık kaybedilir.

Destek ve itimat: Destek doğallıkla takım üyeleri arsında itimatı gösterir. Grup üyeleri kendi bölgelerini veya mesleklerini nerede korumaları gerektiğini bilemezler. Bu durumda hem hoş hem de kötü şeyler hakkında diğer üyelerle konuşabileceklerini düşünürler. Bu güvenin gösterilmesi için iyi bir fırsattır. Güven temel alınrsa, insanlar korkuları ve problemleri hakkında özgürce konuşabilirler. Böylece daha etkili olabilmek için takım üyelerinin yardımını alabilirler.

İşbirliği ve mücadele: Bir güven atmosferi mevcutsa üyeler, iştirakçi ve takım olmaya daha çok istekli olurlar. Bilgi saklamaktan ziyade paylaşılır. Bireyler diğerlerinin fikirlerini dinlerler ve onların üzerine kendi fikirlerini oluştururlar. Takımda genellikle bireyler birbirlerine daha yardımsever olmaya çalışırlar. İşbirliği yüksek morali de beraberinde getirir. Bireyler birbirlerinin güçlerini, zayıflıklarını ve yeteneklerinin bilgi birikimlerini vermeyi kabul ederler. Takım bütün yeteneklerden, bilgilerden ve deneyimlerden tamamen yararlanır. Bu konuda hiçbir engel yoktur. Bununla birlikte mücadelenin, organizasyonel yaşamın yararlı ve gerekli bir parçası olduğu düşünülür. Etkili takım mücadele meseleleri konusunda çalışır ve hedefleri başarmada sonuçları kullanmaktan faydalanır. Mücadele takımı tembellikten kurtarır ve çoğunlukla yeni fikirler doğurur.

Doğru karar verme: Daha önce bahsedildiği gibi karar vermeden önce, hedeflerin açık olması ve bütün üyeler tarafından tamamen anlaşılması sağlanmalıdır. Etkili kararlar verilirken takımlar alternatifleri açıkça tartışmaktan ziyade hızlı bilgi toplama yeteneğini geliştirirler. Kararlarını takım olarak alırlar.

Uygun liderlik: Güç ve otorite birçok yolla kullanılabilir ve takım üyeleri çoğunlukla tercih ettikleri liderin stilini benimserler. Bütün takımların liderlerinin görüşleri farklı gelebilir. Etkili takımlar, genellikle alternatifleri açık ve dürüst bir yolla tasnif ederler.

Takım İşlemlerinin Gözden Geçirilmesi: Etkili takımlar hem takımın karakterini ve örgütteki rolünü hem de kararlarını nasıl mücadele ederek, uğraşarak vs. aldığını bilirler. Takım işlemi, deneyleri ve takım çalışmalarını bilinçli olarak geliştirmeyi öğrenmeye

olanak sağlar. Takım süreçlerine bakarsak gözlemci kullanma, bir takım üyesi tarafından verilen geri besleme veya takım çalışmalarında üyelerin performansı gibi yollar vardır.

Gruplar arası yakınlığın anlamı: Takım üyelerinin birbirlerinin yardımına ihtiyacı vardır. Örgüt, birbirleriyle etkileşim halinde olmayan kalite geliştirme takımlarından maksimum fayda sağlayamayacaktır. Böylece aralarında mücadele olacaktır.

Bireysel gelişme fırsatları: Etkili takımlar, bireysel yetenekleri arttırmaya çalışır. Bireysel yeteneklerin gelişimini izler ve bireylerin gelişmesi ve öğrenmesi için fırsatlar, eğlenceler hazırlar.

Grup çalışmalarının yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kavrakoğlu , 1994 : 34-35):

- 1) “ İşletme körlüğü” nü aşmada en etkili yöntemdir. Sistemdeki aksaklıkları bireyler kolayca keşfedemezler, fakat gruplar bunları kolayca bulur.
- 2) Bu tür çalışmalar kişinin teknik bilgisini geliştirir, işini daha iyi anlamasına ve konuya bütünsel bakmasına yardımcı olur.
- 3) Çalışanların sorun çözme yeteneklerini geliştirir, iletişim alışkanlıklarını yerleştirir.
- 4) Yaratıcılığı geliştirir ve teşvik eder.
- 5) Takım oyunu anlayışını yerleştirir ; kişisel ilişkileri ve etkileşimi güçlendirir.
- 6) Ekonomik analiz, çağdaş yönetim ve katılımcı karar verme anlayışını getirir.
- 7) Kişilerin işlerini seven , başardıkları ile gurur duyan insanlar olmalarına yardımcı olur.

2.3.4.Sürekli Gelişme (Kaizen)

Sürekli gelişme, T.K.Y.’ nin en temel faaliyetidir. Üst yönetimin liderliğinde , eğitilmiş personel takımlar halinde organize olacak ve “ müşteri odaklılık” sonucu belirlenen hedefler doğrultusunda , sürekli geliştirme çalışmaları yapacaktır. Bu bakımdan diğer öğeler sürekli gelişme ögesi için gereklidir. Deming, “ Üretim ve hizmet sisteminizi sürekli ve sonsuza dek geliştirin”, der. Kaizen anlayışına göre tüm ürün, hizmet ve

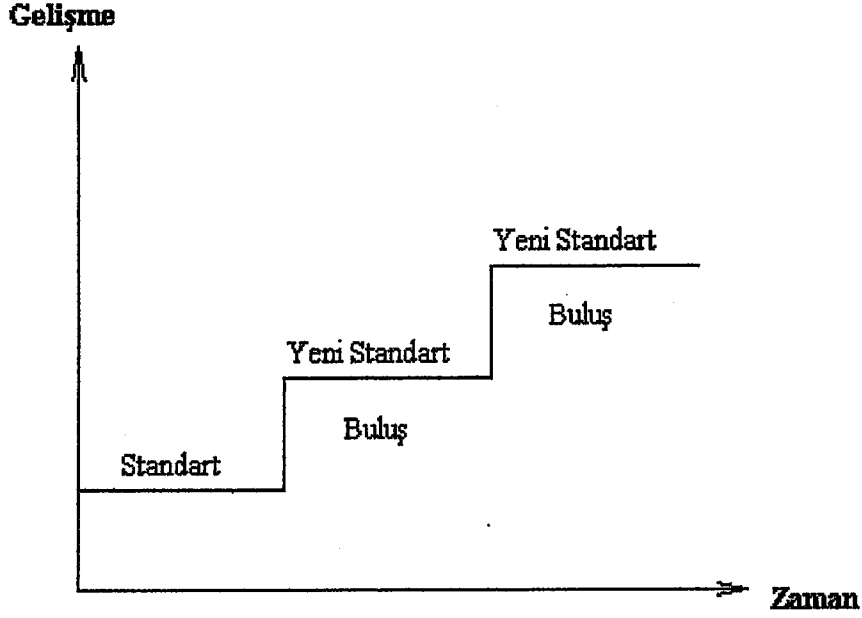
süreçler, önemli yatırımlara gerek kalmadan, her zaman iyileştirilebilir (Şirvancı , 1993 : 14).

Kaizen iyileştirme demektir. Yöneticilerden işçilere kadar herkesi içeren sürekli iyileşme anlamına gelmektedir (Imai , 1985 : 3). Kaizen felsefesi bir yaşam tarzını ifade etmektedir. Kaizen öyle bir düşüncedir ki , her Japon her geçen günün bir öncekinden daha iyi olması için, işinde, evinde, sosyal yaşamında sürekli bir gayret sarfeder. Kaizen felsefesi insanların içine öylesine yerleşmiş ve benimsenmiştir ki, insanlar sürekli gelişme için çaba sarfederken yaptıklarının kaizen olduğunun farkına bile varmazlar (Yayla,1992: 9).



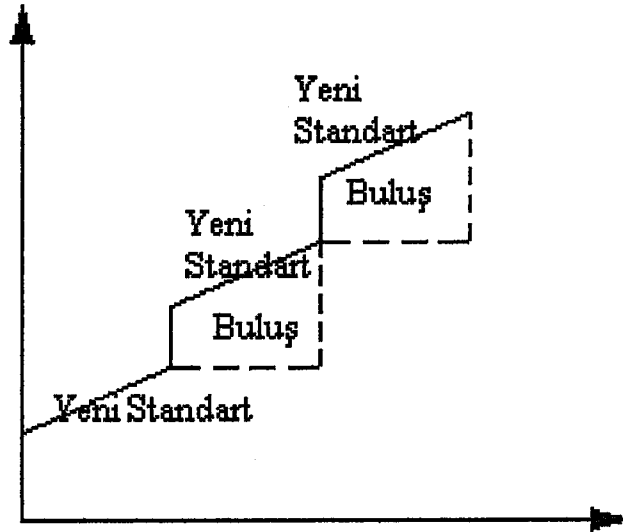
Şekil 2.4 Kaizen Şemsiyesi (Cheser, 1994 : 23)

Klasik yönetim anlayışında “ gelişme = buluş + yenilik + teknolojik sıçrama” olarak düşünülmüştür. Başka bir deyişle yenilikler uzmanlar vasıtasıyla araştırma , geliştirme laboratuvarlarında aranmış, buralarda geliştiren teknolojilerle gerek yeni üretim süreçleri, gerekse yeni ürünler oluşturulmuştur. Bu şekilde gelişmenin tipik özellikleri gelişmelerin oldukça aralıklı ve oluşturduğu değişikliklerin büyük olmasıdır. Dolayısıyla her buluş beraberinde bir de çalışanların buluşa uyumu sorununu getirmektedir. Bu sorunu aşmak için buluş standart hale getirilmekte ve çalışanların bu standarda bağlı kalmaları beklenmektedir.



Şekil 2.5 Buluş Yaklaşımı

Kaizen felsefesi küçük ama çok sık adımlarla sürekli gelişmeyi öngörür. Japonlar Kaizen'i batının gelişme anlayışının alternatifi olarak değil, tamamlayıcısı olarak kullanılmışlardır. Bu iki anlayışın birleşik etkisi şekildeki gibi olmakta ve buluşları izleyen küçük küçük iyileştirmeler ile standartlar sürekli gelişmektedir.



Şekil 2.6 Buluş - Kaizen Yaklaşımı (Yayla , 1992 : 10)

Aşağıdaki tabloda buluş (yenilik) ve Kaizen yaklaşımı arasındaki farklar gösterilmektedir.

Tablo 2.3 Buluş(yenilik) ve Kaizen Yaklaşımı Arasındaki Farklar (Yayla, 1992: 10; İmai, 1986: 24; Cheser, 1994: 23)

KAİZEN	BULUŞ (YENİLİK)
Uzun vadeli, uzun süreli fakat etkisi heyecan verici değil	Etkisi kısa vadeli, heyecan verici
Küçük adımlarla ilerleme	Büyük adımlarla ilerleme
Sürekli ve düzenli gelişen bir tempo	Aralıklarla ve gelişimi düzensiz bir tempo
Kademeli ve sürekli değişim	Birdenbire ve geçici değişim
Herkesin katılımı	Az sayıda kişinin katılımı
Çoğulcu, grup çabaları, sistemsel yaklaşım	Katı bireysel fikir ve çabalar
Tarzı koruma ve iyileştirme	Tarzı hurdalama ve yeniden kurma
Konvansiyonel bilgi, var olan teknoloji	Teknolojik atılımlar, yeni keşifler ve ekolojik yenilik
Küçük yatırım, büyük gayret	Büyük yatırım, koruma yönünde az çaba
İnsana yönelik çaba	Teknolojiye yönelik çaba
Daha iyi sonuca yönelik yöntem ve çabalar	Kar amacına yönelik sonuçlar
Yavaş gelişen ekonomilerde iyi işler	Hızlı gelişen ekonomide iyi işler
Gelişmeler tabana yayılmakta	Gelişmeler sınırlı kalmakta
Açık, paylaşılan bilgi	Gizli, saklı bilgi
Problemleri hazine olarak ele alır	Problemleri reddeder
Uyarılama	Yaratıcılık
Sendikalara ortak yönetim, eğitici ve öğretici	Sendikalara düşman, yönetim kontrol edici

Yönetimin iki ana unsuru vardır. Koruma ve iyileştirme. Koruma teknoloji, yönetim ve işleyişle ilgili mevcut standartların sürdürülmesine dönük faaliyetleri anlatır, iyileştirme ise mevcut standartların iyileştirmesine yönelik faaliyetleri kapsar. İşletmede yer alan herkes faaliyet sırasında kaizen ile içiçedir.

Yönetim kalitenin iyileştirilmesi için gerekli kaynakları, bilgi ve motivasyonu sağlayamazsa ve uygulamada liderlik yapmazsa, yalnızca konuşmalar, sloganlar programın uygulanması için yeterli olmayacaktır (Bozkurt, 1995 : 195).

Tablo 2.2. Kaizen Katılımında Hiyerarşi (İmai , 1986 : 8)

ÜST YÖNETİM
Kaizen' i bir şirket stratejisi olarak başlatma kararlılığı
Kaynak sağlayarak Kaizen' e destek ve yön verir
Kaizen için politikayı ve fonksiyonlar arası hedefleri oluşturur
Kaizen hedeflerine ulaşmak için politika yayılımı ve denetlemeler gerçekleştirir
Kaizen'e yönelik sistemler , işlemler ve yapılar kurar
ORTA KADEME YÖNETİM
Kaizen hedeflerini üst yönetim tarafından belirlenen politika yayılımı ve fonksiyonlar arası faaliyetler ile yayar ve yürütür
Fonksiyonel faaliyetlerde Kaizen'i kullanır
Standartları oluşturur, korur ve iyileştirir
Eğitim programları ile çalışanlara Kaizen bilinci aşılar
Yetenekleri ve problem çözme araçlarını geliştirmede çalışanlara yardım eder
AMİRLER
Fonksiyonel rollerde Kaizen' i kullanır
Kaizen için planlar hazırlar ve işçilere rehberlik eder

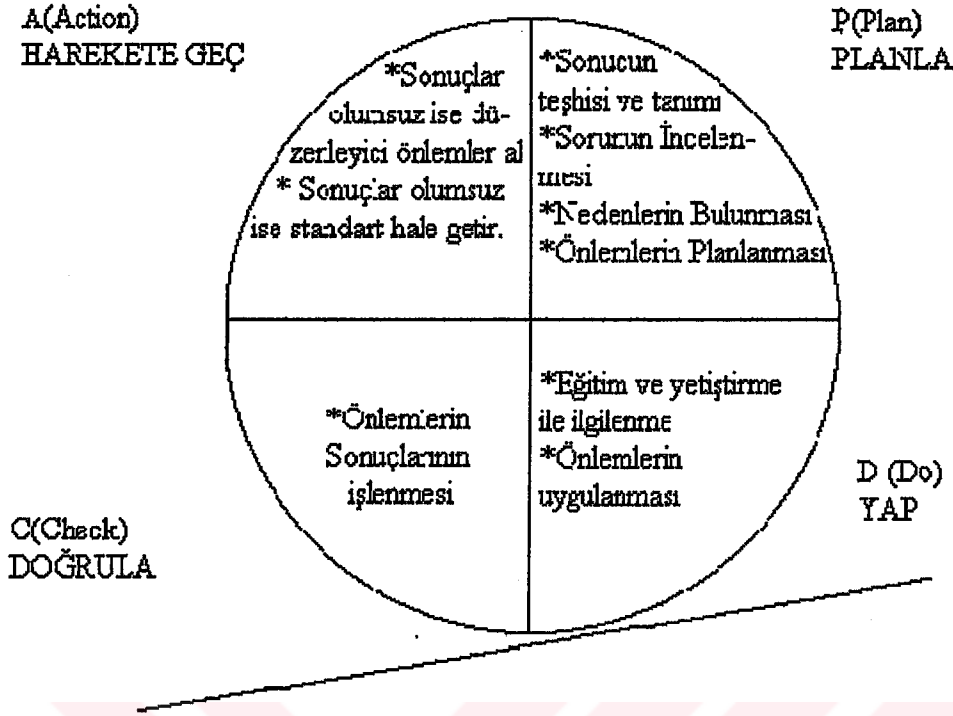
Tablo 2.2 (Devamı) Kaizen Katılımında Hiyerarşi (Imai, 1986: 8)

Çalışanlarla iletişimi güçlendirir ve yüksek moral sağlar
Kalite çemberleri gibi küçük grup çalışmalarını ve bireysel öneri sistemlerini destekler
İşyerinde disiplin sağlar
Kaizen önerileri oluşurur
İŞÇİLER
Öneri sistemi ve grup aktiviteleri ile Kaizen' e katılır
İşyerinde disipline uyar
Problemleri daha iyi çözebilmek üzere kendisini sürekli geliştirir
Çapraz eğitim faaliyetler ile yetenek ve tecrübesini geliştirir

Aşağıda sürekli gelişmenin yararları sıralanmaktadır.

- 1) Kuruluşun tüm faaliyetlerinde bir canlılık meydana gelir.
- 2) Topluluğun aynı amaç ve hedef doğrultusunda çalışmasını sağlar.
- 3) Departmanlar kendi işlerin daha etkin ve verimli biçimde yürütür.
- 4) Etkileşim içinde olan departmanların ortak sorunları en kestirme ve kalıcı biçimde çözümlenir.
- 5) Çalışanların bilgi ve beceri düzeyi yükselir, motivasyonu artar.
- 6) Prodüktivite ve diğer temel rekabet unsurları daha hızlı bir gelişme gösterir.

Sürekli gelişmeyi sağlamada temel yaklaşım P-D-C-A çevrimi diye adlandırılan Şekil 2.6 Planla - Yap - Kontrol Et - Düzelt çevrimidir.



Şekil 2.7 Deming Döngüsü

Burada ki temel nokta, tekerleğin dönmesiyle temsil edilen Kaizen düşüncesidir. Tekerlek hep dönmeli gelişmeler konusunda sürmelidir.

PDCA çevriminde üst kademe yönetime planlama, orta kademe yönetime yap, alt kademe yönetime doğru ve harekete geç aşamasında görev düşmektedir.

Sürekli gelişme sürecinin bir şirkette kalıcı bir şekilde yürümesi için yönetim felsefesinin ve modelinin bu anlayışa uygun olması gerekir.

2.4.T.K.Y. ÖNCÜLERİNDEN EDWARD DEMİNG VE 14 İLKESİ

1940' ların sonlarında ve 1950' lerin başlarında Japonlar bir ekonomik kriz içinde bulunuyorlardı. Bu krizden kurtulmaları, Amerikalı İstatistikçi Edward Deming' in kalite ve üretim yönetimi metotlarını alıp uygulamalarıyla olmuştur.

14 Ekim 1900' da doğan W.E.Deming bugün dünyada başarılı kalite yönetimi uygulamalarının önderi olarak saygı ile anılmaktadır. Önce Japonya, sonra da kendi ülkesi ABD ekonomilerine, dolayısı ile bu ilkelerin toplumsal refahına katkıları ve daha sonra da tüm dünya için örnek oluşturacak başarılı uygulamalardan çıkarılmış yönetim ilkeleri bu saygın konumu fazlası ile hakettirmiştir (Elliot, 1994 : 39).

1951'in Mart ayında Japonya' da JUSE' nin daveti ile onlara mühendislerin öğrendikleri istatistik tekniklerini , uygulamalarını, tüketici araştırmaları yapmaları, ürünlerini sürekli iyileştirmelerini önermiş ve beş yıl içinde dünya pazarını elde edeceklerini söylemiş ve çok sayıda mühendise eğitim vermiştir (Elliot, 1994 : 39-40).

Deming, yönetimin göz önünde bulundurmasını istediği görüşlerini 14 ilke ve 7 ölümcül hastalık şeklinde özetlemiştir (Elliot, 1994 : 39-44 ; Ersöz , 1994 : 21-22).

- 1) Rekabet gücü, işe devam ve iş sağlamak amacıyla ürünün ve hizmetin geliştirilmesinin sürekliliğini sağlamayı amaç edin.
- 2) Yeni felsefeyi benimseyin. Yeni bir ekonomik çağdayız. Batılı yöneticilere meydan okunmasıyla ilgili olarak uyarılmalı ve kendi sorumluluklarını öğrenerek ve lider olarak değişmeye başlamalıdır.
- 3) Kalite sağlamak için muayeneye dayanmaktan vazgeçin. Muayene gereksinimini ortadan kaldırmak için, istatistiksel verilere dayanarak sürecin her noktasında adım adım kaliteyi oluşturun.
- 4) Etiket fiyatına göre iş değerlendirme uygulamasından vazgeçin.
- 5) Kalite ve verimliliği geliştirmek için sürekli olarak üretim ve hizmetleri geliştirin ve böylece maliyetleri sürekli olarak azaltmış olursunuz.
- 6) İş eğitimlerini başlatın.
- 7) Liderliği başlatın. Liderliğin amacı insanlara yardım etmek, makine ve aletleri daha iyi kullanmaktır.
- 8) Korkuyu uzaklaştırın. Böylece herkes şirket için daha verimli çalışabilsin.

9)Bölümler arasındaki engelleri kaldırın. Araştırma, dizayn, satış ve üretimdeki insanlar, problemleri tahmin etmede ve üretim ile hizmetle karşılaşılacak kullanım problemlerinde bir takım gibi çalışmalıdırlar.

10)İşçilerden sıfır hata ve yeni üretkenlik düzeyleri istemek için, sloganları öğütleri ve hedefleri kaldırın. Sistemde düşük kalite ve düşük üretkenlikle ilgili bir yığın sebep oldukça ve bu yüzden işgücünün ardında durdukça, bu tip teşvikle sadece düşmanca ilişkiler yaratılır.

11)a) Fabrikada iş standartlarını kaldırın. Liderliği gözden geçirin.

b) Hedeflere göre yönetimden vazgeçin. Sayılara, sayısal amaçlara dayana yönetimden vazgeçin.

12)a) Vardiya işçilerinin işçilik haklarını kısıtlayan engelleri ortadan kaldırın. Denetmcilerin sorumluluğunun sadece kalite rakamlarına dayalı olması engellenmelidir.

b) Yönetimdeki ve mühendislikteki insanların işçilik haklarını kısıtlayan engelleri ortadan kaldırın. Bu, yıllık teftişin veya ölçümlerin ve kara dayalı yönetimin ortadan kaldırılması anlamına gelir.

13)Etkili bir eğitim ve kendini geliştirme programını kurun.

14)Firmanızdaki herkesi değişimi gerçekleştirmek için işe yerleştirin. Değişim herkesin işidir.

7 Ölümcül Hastalık (Ersun, 1994 : 19-20):

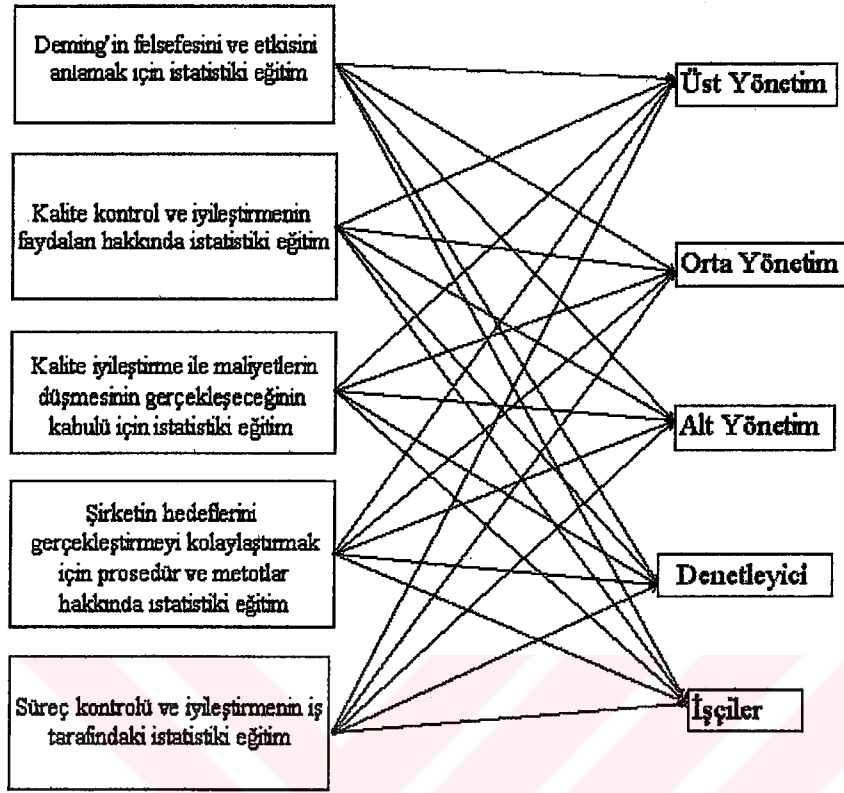
- 1) Amaçlarda sebat yetersizliği,
- 2) Kısa vadeli karlara önem verme,
- 3) Performans değerlendirmede hüner taktiri veya yıllık gözden geçirmeme,
- 4) Yönetim değişkenliği,
- 5) Görünen rakamları kullanarak yönetim,
- 6) Aşırı tedavi maliyetleri,
- 7) Aşırı taahhüt maliyetleri.

Bu felsefenin hedefi müşteridir. 1986' da yayımladığı kitabında Deming: "Sadece tatmin olmuş müşterilere sahip olmak yeterli olmayacaktır, memnun olmayan müşteri başka yere

gider. Maalesef, tatmin olmuş, bir müşteri de başka bir yere gidebilir. Bir işteki kar, tekrar satın alan müşteriden kaynaklanır, müşteriler ki; sizin mal ve hizmetinizle gurur duyar ve arkadaşlarını da beraberinde getirir”, demektedir.

Dr. Deming kendi düşünce biçiminin anlaşılması ve uygulanması konusunda kişilere yardımcı olmak amacıyla bunları “14 İlke ve 7 Ölümcül Hastalık” başlıkları altında açıklamıştır. Deming’ in 14 ilkesi kaliteye yönelik köklü yeni tutumlar ve diğer birçok faydayı ortaya çıkaran bir yönetim felsefesidir.

Dr.Deming mamül veya servis kalitesindeki değişkenliğe neden olan “genel” ve “özel” nedenleri birbirinden ayırmayı ve böylece kalite geliştirme görevini yönetici ve işçi arasında doğru şekilde paylaştırmayı hedeflenmiş ve problemlerin kesin teşhis ve tedavisinin istatistik kalite kontrolü ile yapılabileceğini şiddetle savunmuştur (Ersun, 1994:19-20).



Şekil 2.8 Deming'in Felsefesini Teşkil Eden Bir Örgütsel Yapı (Mitra, 1993: 54)

2.5. T.K.Y. VE KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞININ KARŞILAŞTIRILMASI

Klasik yönetim anlayışının amacı belli bir standardı oluşturmak ve belirlenen standartlara göre üretimi gerçekleştirmek ve denetim altına almaktır. T.K.Y. hiçbir standardı kabul etmeyen sürekli gelişmeyi amaçlar. Hemen hemen her konuda, klasik yönetim anlayışının neredeyse tamamen değişmesi gereği ortaya çıkacaktır. Ulusal ve uluslararası pazarlara, klasik yönetimden T.K.Y.' ne doğru bir atılım yapan işletmelerin yüksek rekabet ortamından kısa sürede söz sahibi olmaları mümkündür.

Aşağıda T.K.Y. ve klasik yönetim anlayışı arasındaki farklar karşılaştırmalı örneklerle anlatılmaya çalışılmıştır.

Tablo 2.3 T.K.Y. ve Klasik Yönetiminin Karşılaştırılması (Efil, 1995 : 59-60 ; Kavrakoglu, 1994 : 61-63 ; Peker, 1993 : 50-51)

KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI	T.K.Y. ANLAYIŞI
Muayeneye dayalı kalite	Önemeye 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
Azami ihtisaslaşma ile sistem geliştirme yaklaşımı	İşbirliğiyle sistem geliştirme yaklaşımı
Fonksiyonların kesin ayırımına dayalı organizasyon	İşin ideal biçimde yürütülmesine dayalı esnek organizasyon
Kabul edilebilir hata düzeyini hedefleyen üretim	Sıfır hatayı hedefleyen üretim
Ödül ve cezaya dayalı motivasyon	Onurlu çalışmayı ve bunun takdir edilmesine dayalı motivasyon
Hiyerarşiye dayalı tedarik sistemi	Müşteri tatminine dayalı öncelikler
Rekabete dayalı tedarik sistemi	Karşılıklı anlayış ve güvene dayalı tedarik sistemi
Kar maksimizasyonu hedefleyen güdüleme	Kalıcı performansı hedefleyen güdülenme
Ulusal/uluslararası standartlara göre ürün kalitesi	Müşteri beklentilerine cevap veren ürün kalitesi
Kalite kontrol fonksiyonun sorumluluğunda kalite güvencesi	İş yapanların sorumluluğunda kalite güvencesi
AR-GE ve pazarlamanın sorumluluğunda ürün tasarımları	Üretilenlerin ve satış yapanlarında katkısı olan ürün geliştirme
Optimum fire veya yeniden işleme	Sıfır fire veya yeniden işleme
Optimum 1.Kalite / 2. Kalite oranı	Sadece 1.Kalite ürün yönetimi

Tablo 2.3 (Devamı) T.K.Y. ve Klasik Yönetiminin Karşılaştırılması (Efil, 1995 : 59-60 ; Kavrakoglu, 1994 : 61-63 ; Peker, 1993 : 50-51)

Evrimsel hızla gelişme	Devrimsel hızla gelişme
Yüksek verimli proseslerle sağlanan randıman artışları	Robüst ürünün tasarımı ile sağlanan randıman artışları
İşbaşı eğitimi ile sağlanan bilgi ve beceri	İşbaşı eğitimi kadar temel eğitimle de geliştirilen bilgi ve beceri
Fayda-maliyet analizine dayalı yatırım/işletme kararları	Kaliteyi geliştiren her uygulama ve yatırımı benimseyen yönetim anlayışı
İşi en iyi bilinen o işi yöneten olduğuna inanan anlayış	İş yapanın o işi en iyi bildiğine inanan yönetim
Hatalı uygulamaları önlemek için prosedürler geliştiren yönetim	Çalışanların fikirlerinden yararlanarak hataları önleyen yönetim
Tecrübe ve insiyatife dayalı yönetim kararları	İstatistiksel ve kantitatif analizlere dayalı yönetim kararları
Performansa göre ücret	Performansın taktir edilmesi

BÖLÜM III

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANLAYIŞINDA YÖNETİM KADEMELERİ

3.1.LİDERLİK VE T.K.Y. İLİŞKİSİ

T.K.Y. uygulamasının başarısında liderliğin önemli olduğu büyük ölçüde kabullenilmiştir. Kısaca tanımını yapmak gerekirse liderlik, belirli şartlar altında belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Kon, 1995 : 4). Bu sürecin oluşumunda her ne kadar sürekli çalışanlardan söz edilse de T.K.Y. sürecinin başarısı açısından üst, orta ve alt kademe yönetimin ; gerçek anlamda bu süreç içerisinde yer alması, sadece sözle değil, aktif olarak katılımı ve tüm çalışanlara “liderlik” yapması şarttır (Jablonski, 1991 : 46). T.K.Y. uygulamalarının başarıya ulaşması için yöneticilerin liderlik vasfına sahip olması gerekmektedir. Yöneticiler işletme amaçlarını gerçekleştirebilmek için belli faaliyet sınırları içinde , elindeki imkanlarla işlerin yürümesini sağlar. Oysa liderler, çalışanları gönüllü çalışmaya sevkeden , motive eden ve onları etkileyen kişilerdir. Lideri izleyenlerin onlardan beklenenden daha fazla işler yapmalarına neden olan güdü, liderin kişisel hüvviyetinden sahip olunan vizyon ve kendi çıkarlarına uymasından oluşmaktadır. Aşağıda sıralanmış adımlar, T.K.Y. sürecinin başarıyla sonuçlandırılması için liderin izlenmesi gereken adımlardır.

-Liderin T.K.Y. Anlayışını Kabul Etmesi

T.K.Y. anlayışı yönetim kademelerine yeni bir görev yüklemekte ve hatta kültürel değişiklik yaparak görevlerini temelden değiştirerek onların etkili liderlik yapmalarını istemektedir.

Yöneticiler, T.K.Y. çalışmalarını tüm içtenlikleri ile destekleyebilirler, fakat genellikle değişimi nasıl gerçekleştireceklerini göremezler. Yeni bir yönetim tarzı belirlerler, fakat son sözü söyleme yetkisini de elden bırakmazlar. Oysa T.K.Y.' nin başarıya ulaşması, yöneticilerin inanç ve düşüncelerini değiştirmeleri ve düşünce yapılarını T.K.Y. felsefesine uygun hale getirmeleri ile olur (Kon, 1995 : 125).

- T.K.Y.' ni Uygulama Kararı Vermek

T.K.Y., üst kademe yönetim tarafından verilen ve desteklenen stratejik bir karar ile başlar. Bu karar çağdaş bir işletme olarak rekabete dahil olma kararıdır. T.K.Y.; başarı ve rekabet avantajı için ana strateji olarak ticaretin her aşamasında kalite performansı üzerinde odaklanır. Organizasyona sistematik bir bakış ve her bölümün birbiri ile olan etkileşimlerinin incelenmesini gerektirir. T.K.Y.' ne geçişte ilk toplantıya tepe yönetici bizzat katılmalı ve kısa bir konuşma yapmalıdır. Konuşmasında T.K.Y. felsefesinin önemi ve işletmesi için gerekliliğini, kalite geliştirme çabalarının sürekliliğinin müşteri beklentileri doğrultusunda faaliyetlere yön verilmesi gerektiğini vurgulamalıdır (Kovancı, 1995 : 6).

- T.K.Y. İçin Amaç Belirleme

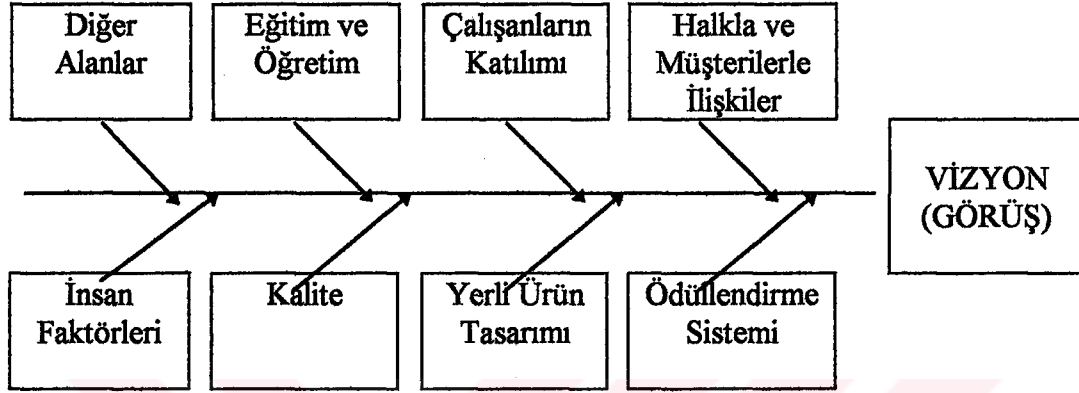
Bir lider, T.K.Y. için amaç belirlerken, amaçların akışkan, dinamik ve esnek olmasına dikkat etmelidir. Çünkü bu süreçte amaca ulaşıldığı zannedilen anlar olacaktır. Oysa T.K.Y. sürekli ve tek yönlü bir yolculuğa benzetilir. Odak noktası da müşteriler olduğundan ihtiyaçlar hiçbir zaman bitmez. Bu yüzden yeni müşteriler elde edecek ve müşterileri elinde tutacak şekilde amaçlar belirlemelidir.

- Bir T.K.Y. Vizyonu (Görüşü) Oluşturmak

Vizyon, gelecekte yapmak istediklerinin belirgin bir şekilde ifadesidir. Genellikle vizyon oluşturmak tepe yöneticileri başkanı olan kimsenin görevidir ve bu kimsede muhtemelen bu işinde, planlamada çalışan kurmaylarından yardım alır. İsim yapmış tepe yöneticileri

başkanlarından Reginald Jones'i şu şekilde düşünmektedir:“ Eğer stratejinizi ayağa kalkıp beş dakikada tanımlayamazsanız, ne olduğunu bilemezsiniz” (Lee, 1995 : 18).

Şekil 3.1' de bir vizyonu belirleyen temel alanlar ve bu alanlardaki düşünceleri organize eden bir sebep sonuç diyagramı görülmektedir.



Şekil 3.1. Bir Vizyonu Belirleyen Temel Alanlar (Kovancı, 1995 : 8)

- T.K.Y. Politikası Belirlemek

T.K.Y. uygulaması, herkesin bilgili olduğu ve üzerinde çalıştığı, iyi düzenlenmiş bir işletme politikası oluşturmayı içerir. İşletme politikası açık bir şekilde ürün kalitesine ulaşmayı, kalite maliyetlerini düşürmeyi, üretim ve dağıtım programını gerçekleştirmeyi içerir. Ayrıca bu politika açıklaması, amaçlara nasıl ulaşılacağını da belirlemelidir.

- T.K.Y. İçin Bir Slogan Belirlemek

Liderler kendi liderlik özelliklerini kullanmaktan başka, her kademede çalışanı harekete geçirecek ve müşteriye de ürünü satın almasını teşvik edecek uzun dönemli hedeflere uygun bir slogan belirlemeli ve bunu ilk tanıtım toplantısında duyurmalıdır (Kon, 1995 : 131).

Üretim ve hizmette yapılan pek çok işlemin karmaşıklığı, herhangi bir bireyin kontrolü ötesindedir. Proses gelişimi ve problemlerle başa çıkmanın tek etkili yolu takım çalışmasının bazı formlarının kullanılmasıdır. Bu aşamada liderlere de önemli görevler düşmektedir. Bu görevler üç başlık altında incelenebilir (Oackland, 1995: 325-327):

-Görev amaçları:

Görevi tarif etmek,
Plan yapmak,
Çalışma ve kaynakların yerini belirlemek,
İşin kalite ve temposunu kontrol etmek,
Plana göre performansı kontrol etmek,
Planı ayarlamak.

-Takım amaçları:

Standartları kurmak,
Disiplini sağlamak,
Takım ruhu oluşturmak,
Cesaret, motivasyon ve amaç anlayışı vermek,
Alt liderler atamak,
Grupta haberleşmeyi sağlamak,
Grubu eğitmek.

-Bireysel amaçlar:

Kişisel problemlere eğilmek,
Bireyleri takdir etmek,
Statü vermek,
Bireysel yetenekleri görmek ve kullanmak,
Bireyi eğitmektir.

Yönetici ve amirlerin, yönetici olmayı bırakıp lider olmaları gerekir. Liderler, içinde insanların kollektif potansiyelini geliştirip uygulayabilecekleri ve bireysel zayıflıklarının

üstesinden gelebilecekleri bir ortamı oluşturmak zorundadırlar. Gerçekten iyi yöneticiler, her zaman bunları anlamışlardır ve insani yaklaşımla yönetmişlerdir. Yönetici ve yönetim uzmanları için kritik bir ilk adım, kendilerinin de çalışanlar gibi kusurlu ve yetenekler bezenmiş birer insan oldukları gerçeğini kabul etmekten ibarettir. Bunu bildikleri takdirde yöneticiler, şimdiki yönetici davranışlarını motive eden varsayımları (ki birçoğu bilinçsizdir) elimine etmeğe başlayabilirler. Otorite kullanımını, en fevkalade durumlar için saklı tutarak, en aza indirmelidirler. Onlar aynı zamanda, takımın kendi zayıf yanlarını kapsamasına yardımcı olacak şekilde kendi güçlü yanlarını ortaya koyarak bir takım üyesi olabilmelidirler. Yöneticiler, bulundukları pozisyon itibarıyla, kendilerini çalışanlardan daha iyi olduklarını düşünmeyi terketmelidirler. Bir yönetici, gerçekten teknik olarak ya da diğer bir şekilde çok kalifiye olabilir, ama o asla bir takım kadar yetenekli olamaz (Scully, 1996: 39-40).

Geleceğin lider ve yöneticileri, toplam kalite, görev, sorumluluk, anlayış ve uygulama becerilerini çok daha kolay bir şekilde değerlendirebilmek suretiyle, yeni ortaya çıkabilecek çok farklı değişim süreçlerini, hızlı bir şekilde özümseyerek, bilim ve teknolojiyi toplam kalite anlayışını gerçekleştirebilecek şekilde entegre edebilecek ve kullanabileceklerdir (Marşap, 1995 : 138).

İyi bir yönetimin başarısı, kalite bilgi ve becerisini yayma ve kaliteyi arttırıcı her çalışmanın organizasyonu iyiye götüreceği fikrini aşılama da kişisel bir liderlik göstermesine bağlıdır (Feigenbaum, 1991 : 831).

3.2.MOTİVASYON VE T.K.Y. İLİŞKİSİ

Günümüzün rekabetçi ortamında, işletmelerin dayanabilmeleri için sürekli gelişme şarttır. Bunun en etkili araçlarından biri de herkesin katılımı dolayısıyla işgörenlerin motivasyonudur. Açık ve etkili bir iletişim ve etkili bir işbirliği organizasyonun rekabet gücünü arttırır. Bu durum çalışanların ilgili , motive edilmiş ve esnek oluşları ile kendini gösterir (Marşap, 1995: 136). Karar almada ve işyerlerinin oluşturulmasında, iş rotasyonu yoluyla işgörelere işe genel bakış açısının kazandırılması ve ergonomik

çalışma şartlarının hazırlanması akla ilk gelen motivasyon arttırıcı unsurlardır (Çelik, 1993 : 125). Motivasyon bilgi ve teorileri çalışanın işine hevesle, istekle, dört elle sarılarak çalışmasını sağlamak için ne gibi önlemlerin alınması gerektiğini ilgilendiren hususları kapsamaktadır (Aykul, 1995 : 28).

Motivasyon hemen hemen her sürecin ve T.K.Y. şemsiyesi altındaki programların tamamlanmasında anahtar konumundadır. Yetki vermek, bağlılık, kaizen ve çoğu araçlar ve teknikler motive edilmiş işgücüne bağlıdır (B.Kinni, 1993 : 28).

Başarılı, yüksek rekabet gücüne sahip şirketler incelendiğinde temel ögenin “yaratıcılık”, bunu sağlayan özelliğin de “motivasyon” olduğu görülür. Bir yöneticinin yapması gereken şey, çalışanın kendi şahsi becerisini bulmasına yardım etmek ve bunu organizasyon içinde kullanma fırsatı vermektir. Yönetici olarak, çalışanın motive olmasına bilfiil sebep olamazsınız. Fakat insanların görevlerini başarmaları için ihtiyaç duyduğu yardımı önerebilir ve gerekli atmosfer yaratabilirsiniz (B.Kinni , 1993 : 29). İnsan kaynaklarını geliştirmeyi hedefleyen bir yönetimin bu konuda başarılı olabilmesi için:

- Kişileri demotive eden unsurları ortadan kaldırması
- İç motivasyonu geliştirmeye destek olması gerekir (Kavrakoğlu, 1995 : 69).

Ünlü yönetim bilimci Prof.Herzberg ve arkadaşları, işgörenleri işyerinde etkileyen iki grup faktörün varlığını tespit etmiştir. Söz konusu iki grup şu şekilde açıklanabilir (Aykul, 1995 : 50).

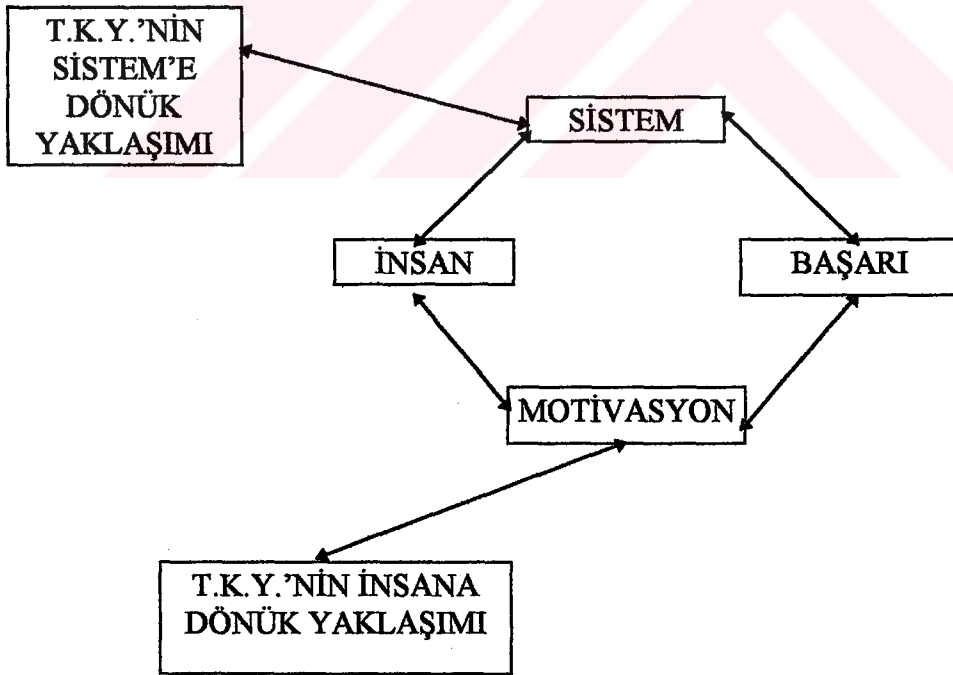
1) Motive Edici Faktörler:

- İşin kendisi,
- İlerleme imkanları,
- Sorumluluk, statü ,
- Başarma,
- Tanınma.

2) Hijyen Faktörler:

- İşletme politikası ve yönetimi ,
- Gözetim,
- Gözetmenlerle ilişkiler,
- Akranlarla ilişkiler,
- Aslarla ilişkiler,
- İş koşulları,
- Ücret,
- Statü,
- İş Güvencesi.

T.K.Y. gerek doğrudan gerekse detaylı etkiyi sağlayan bir sistem olarak Şekil 3.2'deki döngünün kurulması, büyük imkanlarla sağlanmaktadır.



Şekil 3.2 T.K.Y.'nin Etkileri (Kavrakoğlu, 1995 : 70)

Aşağıda T.K.Y.'nin doğrudan ve dolaylı etkileri görülmektedir:

1) Doğrudan Etkiler:

- Sistemin bir bütün olarak ele alınması ve performansın toplamda optimizasyonu,
- “Kalite Organizasyonu” ile hataların oluşmadan önlenmesi,
- İleri yönetim teknikleri ve yönetimleri ile sorunları çözmesi ve sistemleri geliştirmesi.

2) Dolaylı Etkileri:

Dolaylı etkilerin iki başlık altında toplanması mümkündür.

Kişiyi geliştiren yönü ile :

- Eğitime önem vermesi,
- İnsan kaynakları yönetiminde dönüşümlü iş ve iş zenginleştirme,
- Organizasyon daha büyük sorumluluk almayı öngören anlayış ,
- İşlerin entegrasyonu ve iş zenginleştirmenin birlikte uygulanması ile kişileri daha yetkin ve daha yetenekli hale getirmesi.

Motivasyon geliştiren yönü ile:

- Yönetim anlayışında “insan” faktörüne önem ve değer veren yaklaşım,
- Grup çalışmalarını ön planda tutarak “aidiyet” ve “benimseme” olgusunu geliştirme,
- Başarıların gerektirdiği şekilde takdir edilmesi kastedilmektedir.

3.3.ÜST KADEME YÖNETİM

3.3.1.Üst Kademe Yöneticisi Kimdir?

Üst kademe yöneticiler (Ü.K.Y.) grubuna, genel müdür ve genel müdür yardımcısı/yardımcıları dahildir (Killen, 1977 : 6). Tepe yöneticiler diye de tanımlanan

bu kademedeki yöneticiler; planlama, örgüt amaç ve politikalarını belirlemekle uğraşırlar. Yani örgütün genel sevk ve idaresini bu kademe gerçekleştirmektedir.

Ü.K.Y. oldukça meşgul kişilerdir ve bu sebeple, üst kademe yönetim içerisinde yeni bir yöne doğru sürekli ilerlemeyi kolaylaştırıcı ve teşvik edici bir görev üstlenecek olumlu ve kalıcı bir örgütsel yapıyı oluşturmak gerekir (Demirdöğen, 1994 : 59).

3.3.2.Üst Kademe Yönetimin Görevleri

Ishakawa' ya göre üst kademe yöneticilerin görevleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

- 1) Kalite kontrol ve T.K.Y.' ni şirketinizdeki herkesten daha iyi öğrenin.
- 2) Şirketin T.K.Y. konusunda alacağı tavrı belirleyen politikaları oluşturun.
- 3) Kalite ve kalite kontrolle ilgili bireyleri toplayın ve kalite konusunda öncelik politikalarını somut olarak belirleyin. "Kalitenin önceliği" ve "önce kalite" yi temel politika olarak yerleştirin ve kalite standartları için uzun vadeli hedefleri belirleyin. Bu somut olarak ve uluslararası bir bakış içerisinde yapılmalıdır.
- 4) Kalite ve kalite kontrolde liderlik görevini üstlenin. Onları geliştirmede her zaman öncü olun.
- 5) Kalite kontrolü yerine getirmek için, gereken eğitimi verin ve bunu personel geliştirme ve organizasyon planları gibi uzun vadeli planlarla birleştirin.
- 6) Kalite ve kalite kontrolün planladığı şekilde yürütülüp yürütülmediğini denetleyin ve harekete geçin.
- 7) Kalite güvenliği konusunda üst yönetimin sorumluluğunu iyice açıklayın. Şirketinizi sağlam bir kalite güvenliği sistemiyle donatın.
- 8) Kendi çapraz-fonksiyon yönetiminizi kurun.
- 9) Birbirinizi izleyen bir prosesin güvenilirliğini temin ederek, bundan sonraki proses sizin müşterinizdir, kavramının iyice anlaşılmasını sağlayın.
- 10) Bir atılım gerçekleştirirken üst kademe yönetim liderlik yapmalıdır (Ishakawa, 1985: 123-126).

Üst kademe yönetimin kaliteyi onaylaması, bağlılığını göstermesi ve zorlaması işgörenleri daha iyi ürün imali ve daha iyi hizmet sunulması yönünde motive edecektir. Aksi durumda ise, üst yönetim tarafından hazırlanan kalite politikaları , planları ve programları işe yaramayacaktır (Tan, 1995 : 195).

İşletmelerin kalite hedeflerinin, politikalarının, sistem ve organizasyonun oluşturulması da bu grubun sorumluluğundadır. Kalite konusunda verilecek teknik bilgi ve beceri eğitimlerinin kalite sistemlerinin tasarlanması, uygulanması ve denetlenmesi ve geliştirilmesine yönelik olmasına dikkat etmelidir (Evrenosoğlu, 1995 : 70).

Ü.K.Y.'lerden bir kalite eksperı olmaları istenmemektedir. Ü.K.Y.'den istenen, yönetim fonksiyonlarını rekabetçiliğin getirdiği kusursuzluk hedefine yönlendirmesi, işletmenin tüm imkanlarını hedefe minimum maliyetle ulaşabilme yolunda seferber etmesidir. Tüm bunları gerçekleştirirken yalnız kendi potansiyelinin ya da birkaç teknokrat yardımcısının yetersiz kalacağını bilerek işletmenin tüm beyin gücünü de seferber etmeyi başarmalıdır. Çünkü bu yoldaki gecikmeler ve tereddütler kapatılmaz zararlar doğuracaktır (Tan, 1995: 16).

3.4. ORTA KADEME YÖNETİM

3.4.1. Orta Kademe Yöneticisi Kimdir?

Orta kademe yöneticiler (O.K.Y.) , örgütlerde bölüm veya departman müdürü pozisyonundaki kişilerdir. Ofis yöneticisi, fabrika ve tesis yöneticisi, mağaza yöneticisi konumunda olanlar da orta kademeye dahil olmaktadır (K.H.Killen, 1977 : 6).

Orta kademe yönetici kavramı, organizasyonun bölümlerinden bir dalına doğru (şirket hiyerarşisinin başlangıç seviyesinde bir birim işle sorumlu olan genel müdür) hareket etmesiyle oluşur. Örneğin, fonksiyonel organizasyon sadece bir genel müdür gerektirmektedir. Oysa bölümlü organizasyonlarda çeşitli iş ünitelerine gerek

duyulduğundan her birim bir genel müdür gerektirir ki bu da çeşitlilik sağlamaktadır (Uyterhoeven, 1989 : 137).

O.K.Y. üç rolü birden oynamalıdır. Tepe yönetime göre ast, eş düzeylisine göre denk ve alt kademeye göre ise üst durumundadır. Bu çok yönlü ilişkiler ve üçlü rol dolayısıyla orta kademe yöneticinin birbiriyle çelişen istek ve durumlarla karşı karşıya kalması aynı anda üç şapka giymeye benzemektedir (Uyterhoeven, 1989 : 137).

O.K.Y. çok yönlü insan ilişkilerinden başka, uygulama noktasında işletme faaliyetlerinin devamını sağlamaktadır. Bu bakımdan, çalışan lider diye de adlandırılan orta kademe yöneticisi, pek farkedilmeyen bir şekilde işletmeleri ayakta tutar. Geleceğe ve stratejilere yoğun bir şekilde kendilerini kaptırmış tepe yönetimin eksikliklerini orta kademe tamamlamaktadır (L.R.Sayles, 1993 : 10-11).

Orta kademe yönetimi temsil edenlerin bulundukları görevler önemli görevlerdir. Bunlar aynı zamanda ilgili bireyler, düşey-yatay ilişkiler açısından da zor görevlerdir.

Bazı şirketlerde, yer değiştirme yaygın değildir ve aynı kısım şefi ya da bölüm amiri aynı iş yerinde uzun süre kalarak, o yer hakkında bilmesi gereken herşeyi öğrenir ve bir amirden çok vasıflı bir işçi olur. Diğer bölüm amirleri ve kısım şefleri kendileri için belirlenmiş ayrı bir yolu izlemektedir. Böylece bu durum onlar için şirket müdürlüğüne doğru bir basamak olmaktadır (Ishikawa, 1985 : 129).

3.4.2. Orta Kademe Yöneticilerin Karakteristik Özellikleri

O.K.Y. olağanüstü şahıslar değildir. Bununla birlikte taşıdıkları birkaç özellik şunlardır (Kanter, 1982 : 96).

- **Değişiklik rahatlığı:** Belirsizlikler konusunda rahattırlar. Aynı zamanda ileriye görebilme ve fırsatlara göre ihtiyaçları karşılayabilme özellikleri vardır.

- **Yönetim düzenliliği:** Projeleri dikkatli bir şekilde seçerler ve uzun bir çalışmayla, yapmaya değer işleri hemen değerlendirirler.
- **Mükemmellik:** Toplantıları en iyi şekilde düzenlemekte ve tanıtımlarını yapmada profesyonellerdir. Aynı zamanda organizasyon politikasını güderler ve çeşitli işlerde onlar kimden destek alabilecekleri konusunda duyarlıdır.
- **Katılımcı yöneticilik stili:** Yardımcılarını en fazla verimi alabilecek şekilde cesaretlendirir, onlara takımın bir üyesi olduklarını hissettirir, ödülleri paylaşılması için söz verir ve bunu yerine getirir.
- **İkna edicilik, inatçılık ve tedbirli olma:** İşlerini başaramayacaklarını anladıklarında yapıncaya kadar taktiklerini kullanarak sebat ederler (Kanter, 1982 :96).
- **Yenilikçi Olma:** Bir şirketin verimliliği büyük bir anlamda O.K.Y.'in yenilikçi olmasıyla ilgilidir. Yapılan araştırmalarda, yenilikçi yöneticilerin değişikliğe karşı rahat ve hayal gücünü kullanmaya eğilimli insanlar olduğu ortaya çıkmıştır (Kanter, 1982 : 95).

Orta kademe yöneticilik ilerleme ve yükselmeye müsait bir yer ve pozisyonudur. Dikey ilişkilerinden ziyade yatay ilişkileri büyük önem taşımaktadır. Terfi etmek ve ilerlemek için kendini kabul ettirmesi gerekmektedir. Bunu yapmaya çalışırken, kendisiyle aynı durumda olan ve benzer beklentiler içindeki eş düzeylilerinde farkındadır. Yardımlaşma ve dayanışma içinde olması gereken ve bu arada eş düzeylilerinin arasından sıyrılmayı düşünen orta kademe yönetici strateji belirlerken kolay tercih yapamaz. Bireysel amaç ve beklentilerini gerçekleştirmek için çalışması yanında ; gerek örgüt açısından, gerekse ahlaken eş düzeylileriyle yardımlaşacak olması orta kademe yöneticide ikilem oluşturur (Sayles, 1993 : 16). Bu durumda O.K.Y. kendi amaçları doğrultusunda çalışacaktır.

O.K.Y.'in kendilerini yetiştirmeleri gereken hususlar şunlardır:

- İşletmelerde, kalite, etkinlik ve verimliliği belirleyen parametreleri anlamak ve kullanılan teknolojiyi iyi tanımak.
- Aktif, inisiyatif kullanan ve işte yoğunlaşan yöneticilik.
- Kendi ihtiyacıyla diğerlerinin ihtiyaçlarını dengelemek.

3.4.3. Orta Kademe Yöneticilerin Görevleri

O.K.Y. birimin sorumluluk vericisi(delegetor), rehberi ve planlayıcısı olan liderlerdir, diğer durumlarda ise özel çalışma sorumluluklarına sahiptirler ve hedefleri yakalamak ve çıkışları sağlamak için kolları sıvamalıdır. Bu yüzden hem sorumluluk verici, stratejist, operatör veya spor terimiyle hem antrenör hem de oyuncu konumundadırlar. O.K.Y.' in bu çifte rolü farklı yetenek ve davranışları birleştirmektedir. Geniş bir bakış açısına, uzun bir perspektife ve tarafsızlığa, ihtiyaç duymaktadır(Uyterhoeven, 1989 : 138).

Ishikawa' ya göre O.K.Y.' in yapması gerekenler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

- Fiziksel olarak şirkette her zaman bulunması gerekmeyen ancak şirket için vazgeçilmez bir kişi olmaya çalışmalıdırlar.

Birinci kısım, astların yöneticinin politika ve duygularını öğrenecek şekilde eğitilmeleri gerektiği fikrini öne sürmektedir. Eğer birbirleriyle uyum içinde çalışmayı da öğrenirlerse, yöneticinin şirkette bulunmasına gerek kalmamaktadır. Bu mesaj, astlara güvenin kural olarak kabul edildiği çalışma ortamlarının yaratılmasını teşvik etmektedir. İkinci kısım ise, şirkette olabilecek çok önemli durumlar için; mesela değişik bir ürün ya da pazar yaratıldığı ya da çok sayıda güçlük ortaya çıktığı zaman, kendinizi vazgeçilmez hale getirin demek istemektedir.

- Astlarını idare edemeyen birinin başarısı yarıya düşmez. Amirlerini idare edebildiği zaman iyi yetişmiş bir kişi olarak nitelendirilebilir.

Astlarını denetlemek ve paylaşmak için kullanarak onların sizin için isteksiz çalışmalarına neden olunmamalıdır. Astların size güvenmeleri sağlanmalı, düşünülenlerin onlara bildirilmesi, onların mutlu edilmesi ve sizin için istekli olarak çalışmaları sağlanmalıdır. “Amirlerini idare etme” ise, amirinizin sizin fikir ve tavsiyelerinizi kabul edeceği şekilde çalışmanızdır.

- Serbestçe yetki vererseniz astlarınız yeteneklerini bütünüyle kullanacaklar ve mesleklerinde yetiyeceklerdir.

Patronun astlarını eğitme sorumluluğu vardır. Bilgi ve tecrübesini iş başında eğitim yoluyla astlarına aktarmalıdır. Astlar iyi yetişmiş ve güvenilir olmadığı sürece bir bölüm gerektiği gibi yönetilemez. Esas hedef astların mesleklerinde kendilerine yeter duruma gelmelerini görmektir. Yetki vermek ve astların işi kendi uygun gördükleri şekilde ele almalarına olanak tanınmalıdır. Üst yönetimce, astlara temel politikalar gösterilmeli ve eğer gerekliyse tavsiyelerde bulunmalıdır. Fakat diğer konularda tamamen yetki verilmeli ve işi ele almaları sağlanmalıdır. Eğer yalnız yaparlarsa bu onlardan beklediğiniz gelişme için ödeyeceğiniz küçük bir bedeldir.

- Çalışırken devamlı yukarı bakılmamalıdır.

Kıdemli işletme müdürlerinin fikirlerini serbestçe genel müdüre, müdürlerin kıdemli müdürlere, bölüm amirlerinin müdürlere, kısım şeflerinin bölüm amirlerine vb. söyleyecekleri bir ortam sağlanmalıdır.

- Orta kademe yöneticiler ve onların altındakiler, işleriyle ilgili bilgilerin doğru belirlenmesinden sorumludur.

İş ortamı hakkında bilgiler ve doğru veriler elde edilemezse hiçbir kontrol ya da gelişme olamaz. Genel müdürün kalite kontrol denetimlerini yürütmesinin ve kalite kontrol etkinlikleriyle ilgili raporları almasının en önemli nedenlerinden biri genel müdür ve diğerlerinin bilgileri öğrenmesini kolaylaştırmasıdır. Şirkette kısım şefi ya da daha üst bir

görevde bulunan herhangi birimiz bize gelen veriler ışığında çalışmalıyız. Eğer veriler yanlışsa, yönetim mümkün değildir.

- Şirketin ilerlemesini kim engeller?

Bir şirketin gelişmesi için, mevcut durum engelini yıkmaya ihtiyacı vardır. İşi tehlikeye sokacak riskleri almanın yararlı olmadığı düşünülebilir. Ancak, böyle düşünen çok sayıda orta kademe yöneticiye sahip olunursa, şirketin parlak bir geleceği olamaz.

- Kalite çemberi etkinliklerinin işlemlerini sağlamak orta kademe yönetiminin sorumluluğundadır.

Kalite çemberi etkinlikleri orta kademe yönetimin yansımasını yakalayan ayna gibidir. Orta kademe yönetim kalite çemberi etkinliklerinin başlamasını ve devam etmesini sağlar.

- Diğer bölümlerle, çapraz-fonksiyon yönetimi

Bölümleri yatay olarak birleştirmenin bir yolunu bulmak ve etkinliklerini fonksiyonel çizgiler boyunca düzenlemektir. Bölümler arası eşgüdümü başarmak için bir önceki ya da bir sonraki proses veya başka bir bölümle mücadele edilemez. Orta kademe yönetim ayrıca, kendi aralarında daha iyi kişisel ilişkiler gelişmesine yardım etmeye çalışmalıdır.

- Başarı için anahtar geleceğe yönelmektir.

Bir yönetici kendi bölümünü iyi yönetmeli ve yakın çevresini sağlamlaştırmalıdır. Düşünürken her zaman geleceğe bakmalıdır. İleriye dönük olmalı ve önceden kontrolle uğraşmalıdır. Genel müdür on yıllık bir geleceğe, müdür beş yıllık, bölüm amiri üç yıllık ve kısım şefi en azından bir yıllık geleceğe bakmalıdır (Ishikawa, 1985: 131-136).

Projenin uygulanması esnasında orta kademe yöneticilerin görevleri ;

Birinci görev ; projeyi tehlikeye sokabilecek olumsuzlukları ve parazitleri ele almaktır. Çünkü bir proje ilk uygulandığı yerde başlar ve devam daha edilgen bir şekildedir. Planın detaylarının tartışılması, isteklere verilen cevaplar ve tartışmalar, kaynak ve zaman kavramları projenin içindedir (Kanter, 1982 : 101). Yöneticiler bir projeyi tanımlamadan önce problemi ortaya çıkarmaya ihtiyaç duyarlar. Böyle bir organizasyondaki insanlar hedefe ulaşmak için en iyi metotları ortaya koymaya çalışırlar. Ortaya konan bir projenin ilk dönemlerinde idareciler teknik bilgi kadar politik bilgiye de ihtiyaç duyarlar. Politik bilgi olmaksızın hiç kimse projeyi teklif edemez (Kanter, 1982 : 98).

İkinci görev ; projenin uygulanma hızını korumak ve devam ettirmektir. Buradaki olumsuzluk, dış kaynaklardan çok içten gelir. Ağırdan alma ve hareketsizlik sürekli bir tehlikedir. Buna ek olarak, can sıkıcı işlerle karşılaştıklarında insanların kafalarındaki başarıya ulaşma fikrinden ziyade başlangıçta görme heyecanını arttırmaya çalışmak yöneticiler için daha kolaydır. Bu yüzden yöneticilerin takım işbirliği zorunludur. Full time bir proje ile çalışması için görevlendirilen bir yönetici daha etkileyici ve yeni belirli üretim metotlarını içeren ve projenin uygulanması için tepe yönetime sık sık çalışmalar yaparak, haftalık durum raporlarını bildirerek, oluşturdukları görevin üyeleri ve uygulayan idarecilerle sık sık bir araya gelerek ve günlük toplantılar yaparak işin devamını sağlar.

Üçüncü görev ; projenin devamını ve gerekli olan temel değişikliği sağlamak için yapılan diğer değişiklikleri ve yeniden ikinci düzenlemeyi gerektiren şeylerle meşgul olmaktır. Gerekli olan, yöneticilerin önemli görevlerle ilgili olan yeni düzenlemelerinin bunlarla bağlantısını göstermektir. Genellikle yöneticiler yapıyı veya yaklaşımı değiştirirler.

Dördüncü görev ; dış iletişimi sağlamaktır. Proje bilgi toplama ile başlar , fakat şimdi bilgiyi dışarıya aktarmak önemlidir. Bilgi grup ve işbirliği şeklinde kullanılmalıdır (Kanter, 1982 : 101-102). En başarılı gelişmeler birçok insanın çeşitli alanlarda yaptığı katkılardan oluşturulan durumlardan elde edilir. Onlar takım kontrolleri ve denge sistemini sağlarlar

(Kanter, 1982 : 100). İyi yöneticiler bazen başarıdan kazanç sağlama durumunu hatırlatır, toplantılar oluşturur, projenin verdiği gurur hakkında konuşur. Her personeli tek tek kutlar (Kanter, 1982 : 102).

3.4.4. Orta Kademe Yönetimde Yetki ve Sorumluluk

Organizasyon yapılırken insan, iş ve fiziki faktörler arasındaki bütünleşmeyi bir amaç etrafında en iyi gerçekleştirmenin esas olduğu bilindiğine göre ; bu bütünleşme sağlanırken, organizasyonun en önemli unsurlarından biri olan “yetki”yi tanımak ve organizasyonda yetkililer arasındaki ilişkiyi buna göre önceden planlamak gerekmektedir (Uğur, 1994 : 71).

Bazı insanların fazla yetkiyi kullanmaması, problem oluşturmaktadır. Sonuçları elde edebilmek için, yetkinin yayılma ihtiyacı vardır. Ayrıca yetkiyi iyi bir şekilde kullanabilmek için; bilgiye, kaynaklara ve desteğe ihtiyaç vardır (Kanter, 1982 : 97)

O.K.Y.’in ihtiyaçlarının şekli, şirket stratejisi içinde faaliyetlerde sorumluluk gerektirmektedir (Levinson, Dellant, 1992 : 58). Tam sorumluluğu kabul edip faaliyetlerin sonuçlarını değerlendirirler. İcracı bir şef gibi, diğerlerinin performansını ölçmek zorundadırlar. Fakat, amaçları takipte sınırlı sorumluluğa sahiptirler. Sık sık eşdeğerleriyle işbirliğine, merkezi araştırma ve geliştirme departmanına ihtiyaç duyarlar. Ayrıca bir üst rehberliği kabul etmelidirler. Böylece sorumluluk ve yetki katlanmamakta, önceki sonrakini aşmaktadır.

3.4.5. Orta Kademe Yönetimde Başarı

T.K.Y.’ nin dünyadaki uygulamaları bize, sadece iş süreçlerinin kalitesini iyileştirmeye yönelik çabaların istenilen sonuçları elde etmede yetersiz kaldığını göstermektedir. İş süreçlerinin ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi ancak insan kaynağının yeterliliğinin geliştirilmesiyle mümkün olabilmektedir (Evrenosoğlu, 1995 : 67).

Verimli çalışma için O.K.Y.'in iki gereksinimi vardır.

1) Sınırlı sorumluluğa rağmen, tam sorumluluğu kabul etmek için istekli olmalıdır ve buna uygun olarak davranmalıdır. Aynı zamanda herşeyi kendi başına yapamayacağını kabul etmeli ve diğerleriyle işbirliği yapmalıdır. Çoklu ilişkileri yönetme kabiliyeti burada önemlidir. Organizasyon yapısındaki dinamikleri, T.K.Y. araçlarını ve teknikleri iyi kavramış yöneticiler başarılı olmaktadır (Merron, 1994 : 52 ; Uytterhoeven , 1989: 140).

2)Üstlerine daima başvurma şansına sahipken buna son çare olarak bakmalıdırlar (Uytterhoeven, 1989 : 140).

T.K.Y. uygulanan işletmelerde kalite programları her seviyedeki çalışanın daha fazla katılımını ve sorumluluk almasını gerektirmektedir. Katılım ve sorumluluk almak için ise çalışanların eskisinden çok daha fazla, çok daha farklı bilgi ve becerilerle donatılmış olması ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

Başarılı yöneticiler, departmanlarının ve kendi vazifelerinin başarıları üzerine odaklanacaklardır. Üretim maliyetlerini düşürmek için tasarlanmış stratejiler, problem çözümleri, kalitenin artırılması ve rekabet durumunun geliştirilmesi departmanın odak noktası olacaktır. Bu görev için kalite departmanı aşağıdaki etkinliklerin geliştirilmelerine yönelik önemli bir planlama zamanı harcayacaktır.

- Problem çözme metotları eğitimi,
- Tedarikçi - kalite performansı,
- Yeni üretim kalite planlama,
- Analiz ve veri toplama metotları geliştirme,
- Müşteri artışları - kaliteli çıktıların doğrulanması (Cassell, 1994 : 59).

Kalite anlayışının getirdiği en önemli rol değişikliği bu gruptaki yöneticiler için söz konusu olmaktadır. Geleneksel yöneticilik modelinden sıyrılarak, takım lideri olmaları,

astlarının potansiyel ve enerjilerini ortaya çıkarmaları, işlerin fonksiyon bazında algılamaktan süreç mantığına geçmeleri beklenen bu yöneticilerin davranış değişikliği konusunda kapsamlı bir eğitim ve desteğe ihtiyacı olacaktır. Bu gruba yönelik bilgi ve beceri eğitimlerinin kalite sisteminin kendi görev alanlarına düşen bölümünün tasarlanması uygulanması ve geliştirilmesine yardımcı olacak şekilde planlaması gerekir. Programın önemli bir bölümü istatistik süreç kontrolü kavram, teknik ve uygulamalarına ayrılmalıdır. Yine bu gruba düşen önemli bir görev astlarının kalite kavram ve teknikleri konusunda eğitilmeleridir. Eğitimcilik becerilerinin geliştirilmesi de programın bir parçası olarak dikkate alınmalıdır (Evrenosoğlu, 1995 : 70).

3.4.6.T.K.Y.’nin Başarısında Orta Kademe Yöneticilerinin Rolü

T.K.Y. kullanılan sistemi sürekli geliştirerek mükemmeye ulaşmaya ve bu amacı iyi kavramış iş gücünü elde etmeye çalışır (Karabatı, 1993 : 110). Yıllardan beri denenmiş yöntemlerin yeterli olmadığı görülmüş ve günümüz şartlarında rekabet edebilmenin T.K.Y. ile mümkün olduğu anlaşılmıştır. T.K.Y.’ nin bir işletmede uygulamaya konmasında ve sonrasında başarıya ulaşabilmesinde, bu felsefeye inanmış çalışanlara sahip olması çok önemlidir. İşte burada, T.K.Y.’ nin başarıya ulaşmasında orta kademe yöneticilerine önemli görevler düşmektedir.

Herşeyden önce bütün kademelerdeki yöneticilerin olduğu gibi, O.K.Y.’ inin de bu felsefeyi benimsemeleri gerekmektedir. Çünkü O.K.Y.’ i düşey ve yatay ilişkilerin uyumlu bir şekilde yürümesini sağlayan önemli kişilerdir. Bu felsefeye inanan ve bu konuda eğitim almış, bilgili O.K.Y.’ i sayesinde birçok çalışan Toplam Kalite Kültürünü benimseyecektir.

Yöneticiler Toplam Kalite uygulaması faaliyetine katılır katılmaz bir kalite politikasını, stratejisini, programı, aksiyon planlarını ve özellikle de örgüt yapısını oluşturmak zorundadırlar(Yıldız, 1995 : 17). Bunun içinde kalite kurulu, kalite idaresi ve kalite duyargaları ... gibi çalışma gruplarında aktif olarak görev alan O.K.Y.’ i işletmelerin kalitesinin iyileştirilmesine faydalı olmaktadır.

T.K.Y. tüm kademelerde çalışanları ve insan kaynaklarının en etkin kullanımını esas alan bir yönetim anlayışıdır. Çalışanlardan en iyi şekilde faydalanabilmek için ise motivasyon teorilerinden faydalanılmaktadır. Çalışanların ihtiyaçları giderildiği ve hakettikleri değer verildiği sürece çok daha faydalı olacaklardır. Çalıştıkları yeri aynı zamanda sosyal bir yapı olarak görecektir, iş esnasında karşılaşılan problemlere verdikleri önem de artacaktır. Tabii ki O.K.Y.' e çalışanların ihtiyaçlarının sağlanması konusunda da görevler düşmektedir. Fakat insan ihtiyaçları sadece fizyolojik değildir. Çalışanlar için, işletme içinde bir aile ortamının yaratılması, onlara değer verilmesi, ideallerini gerçekleştirebilmesi için sorumluluk verilmesi ya da bu uğurdaki küçük çabalar, çok büyük motivasyon araçları olabilmektedir.

Japon kalite üstatlarından Ishiakaawa , O.K.Y.'i bir trafik polisine benzetmektedir. O.K.Y., aşağıdakilere, yukarıdakilere ve ilgili kısım ve bölümdekilere haber akışını sağlamalıdır. Kararlarını alırken de durumu dikkatli bir şekilde değerlendirmelidir. Ayrıca ast ve üstleriyle uyumlu bir ilişkiyi sağlayabilmelidir. Bu şekilde kendisine güven ve saygı duyan astlara, fikir ve tavsiyelerine önem veren üstlere sahip olabilir. Bu dengeyi sağlayabilmek, O.K.Y.' inin kendi geleceği için de işletmenin geleceği içinde önem taşımaktadır. Fiziksel olarak sürekli şirkette bulunması gerekmediğinden , kendi yokluğunda aksaksız olarak işlerin yürüdüğü bir sistem kurmalıdır. Bu şekilde gereksiz yere enerjisini harcamadığından, kendisine gerçekten ihtiyaç duyulduğunda çok daha faydalı olacaktır.

T.K.Y.' nin başarı ile uygulanabilmesi için , bu felsefeyi bilen, benimseyen ve sürekli gelişebilmek için çalışacak orta kademe yöneticilere ihtiyaç vardır. Çünkü O.K.Y., uygulama noktasında işletme faaliyetlerini yürüterek ve gelecek ile stratejiler konusunda çalışan üst kademe yöneticilerin eksikliklerini gidermektedirler. Küçük bir örnekle açıklamak gerekirse, bir takımda hem antrenör hem de oyuncu olarak görevlerini yerine getirerek işletmenin ayakta kalmasına fayda sağlamaktadırlar.

3.5.İŞLETME YÖNETİMİNDE TUTUMLAR

3.5.1.Tutum Nedir?

Tutum , sosyal bilimlerde üzerinde önemle durulan bir konudur. Örneğin bir işletme yöneticisi, çalışanların işletmeye ve burada yapılan işlere karşı olumlu veya olumsuz tutumlarını kestirebiliyorsa, onların davranışlarını tahmin edip, önlemler alarak yönlendirebilmektedir. Bu bakımdan işletmenin başarısında tutum kavramı önem taşımaktadır.

Tutum, bireyin kendi dünyasının (iç aleminin) bir yönü ile ilgili olarak, belirli değer yargılarına ve inançlarına bağlı olarak ortaya çıkan coşku ve tanıma süreçleridir (Eren, 1993 : 86). Tutumu kişinin çevresinden algıladıkları doğrultusunda oluşturduğu düşünce, his ve inançların toplamı şeklinde tanımlamak mümkündür. Bir bakıma tutum, davranışın öncü uyararı veya bireyi davranışa hazırlayan özellikle algıya dönük bilgi birikimidir (Erdoğan, 1996 : 33). Thurston tutumları, psikolojik objelere karşı beslenen olumlu ya da olumsuz duyguların (ya da taraftarlık- karşı olma duyguları) yoğunluğu olarak tanımlamıştır (Baysal, 1980: 11).Tutumlar insan için birçok önemli hizmetlerde bulunurlar. Bunların belli başlıları; insan kişiliğine ve kararlarına devam kazandırma, günlük çeşitli olayları ve faaliyetleri yorumlamak yoluyla anlama kavuşturma ve kişisel amaçlara ulaşmak için mevcut alternatif yollarının mukayese ve seçimine yardımcı olma olarak belirlenebilir(Eren, 1993 : 87).

Tutumlar, ferdin şahsiyetine devamlılık verdikleri, onun günlük idrak ve faaliyetlerine mana kazandırdıkları, ve çeşitli hedefleri elde etmek için yaptıkları teşebbüslere hizmet ettikleri için önem taşımaktadır (Kresch, Crutchfield, 1970: 182).

3.5.2.Tutumların Öğeleri

Tutumlar üç temel öğeden oluşmaktadır. Bunlar duygu, düşünce ve davranışlarla ilgilidir.

Duygusal öge, objelere karşı kişilerin duygularının olumlu, tarafsız ya da olumsuz görünmelerini gerektirir. Tutuma devamlılık veren, tutuma itici ve şekillendirici olan yönü bu faktör verir. Belirtileri tutum objelerine karşı gözlenebilen duygusal tepkilerdir. Bir tüketici özel bir markayı seçer ve o markayı severse o markayı taşıyan ürünlere sürekli olarak sempati ile bakar. Sevdiği markanın o güne kadar kullanmadığı herhangi bir ürününü gördüğünde onu da denemek ister ve denemeyi olumlu bir yaklaşım içerisinde gerçekleştirir. Bu davranışın temelinde sevilen markaya karşı hissi,duygusal yakınlık olması yatmaktadır (Erdoğan, 1994 : 366 ; Kağıtçıbaşı, 1988: 87).

Düşünce ile ilgili olan ve bilişsel öge olarak anılan öge, obje hakkındaki ferdi bilgi ve inançlardan ibarettir. Kişi bazı kaynaklardan tutuma konu olan olgu konusunda bilgiler alır, bilgilerini kendi zihinsel yapısı doğrultusunda diğer bilgileri ile birleştirir ve bir inanç sistemine ulaşır. Bu inanç sistemi doğrudur veya yanlıştır. Ancak kişiye özgüdür. Bu öge, her bir kişinin bilgisel evriminin sonucudur. Bir yönetici işletmeye yeni alınan bir montaj işçisinin ekibe katılmadan önce iki haftalık bir eğitimden geçmesini doğru bulabilir. Gerçekte bir montaj işçisi, ortalama dört günde başarılı bir şekilde işini öğrenebilir. Fakat yöneticiye göre iki haftalık eğitim gereklidir. Bu inanca, geçmiş deneyimleri sonucu ulaşmıştır. Herkesin tutum açısından doğru ve yanlışı kendisine aittir (Erdoğan, 1994: 365 ; Luthans, 1995 : 122 ; Kağıtçıbaşı, 1988: 87).

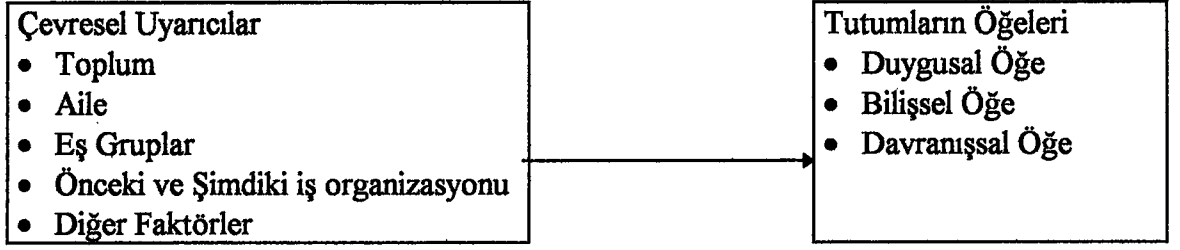
Davranışsal öge , kişinin bir harekete eğiliminin olması halidir. Bu ögenin belirtileri o tutum objesine karşı gözlenebilen tüm davranışlardır. Kişinin inanç ve bilgileri sonucunda ortaya çıkan yargısı onu bir objeye karşı olumlu veya olumsuz harekete eğilimli hale getirecektir. İşte bu son oluşum tutumun davranış faktörüdür. Eğer birey herhangi bir objeye karşı olumlu bir tutuma sahip ise o objenin gereği doğrultusunda davranmaya hazır olacaktır. Yukarıdaki örnekte olduğu gibi bir yönetici yeni alınan montaj işçilerini iki haftalık bir eğitim ile işe başlamaya hazır hale getirebiliyor ise, alınan her yeni montaj işçisini iki haftalık eğitime tabi tutma davranışını gösterecektir(Erdoğan, 1994 : 365 ; Luthans, 1995 : 122 ; Kağıtçıbaşı, 1988 : 87).

Triandis' e göre, davranışın temelinde iki boyut vardır: Olumlu ya da olumsuz duygu ve ilişki kurma ya da kurmama çabasıdır. Bu da üç tip davranış şekline neden olmaktadır. Şekil 3.3' de görüldüğü gibi, tutum konusuna (objesine) yaklaşma, karşı koyma ya da ondan kaçınmadır. Herhangi bir davranışın tutum konusuna karşı, belirli ölçüde ilişki arama ya da ilişkiden kaçınma



Şekil 3.3 Tutum Objelerine Karşı Davranışın İki Temel Boyutu

isteği ve belirli ölçüde olumlu ya da olumsuz duygu içerdiği düşünülebilir. En ileri yaklaşma durumu iki şekilde olmaktadır. Olumlu yaklaşma ve olumsuz yaklaşımdır. En az yaklaşma durumu ise tutum konusundan kaçmak şeklinde olur. Olumlu-olumsuz duygu doğrusunun bir ucunda sonsuz özveri, diğer ucunda ise, tutum konusunu yok etme isteği olabilir (Baysal, 1980 : 17-18).



Şekil 3.4 Tutumların Yapısı

Şekil 1.2' de tutum yapısının üç öge ve çevresel uyarıcılar tarafından oluşturulması gösterilmektedir. Aslında çevresel uyarıcılar tutumların oluşturucusu durumundadır. Toplum, aile, eş gruplar, önceki ve şimdiki iş organizasyonu vb. etkenler ile çevreye karşı tutum şekillenecektir. Yani çevresel uyarıcılar, tutum öğeleri için kaynak durumundadır (B.Minar, 1988 : 224).

Tutumların bu üç ögesinden sadece davranışsal öge direkt gözlenebilir. Kişilerin hisleri (duygusal öge) veya inançları (bilişsel öge) gözle görülmez. Bu iki öge ile sadece sonuç çıkartılmaktadır. Ayrıca bilişsel, duygusal ve davranışsal öğeler, yerleşmiş, güçlü tutumlarda tam olarak bulunur. Bazı daha zayıf tutumlarda ise özellikle davranışsal öge çok zayıf olabilir (Luthans, 1995: 122 ; Kağıtçıbaşı, 1988 : 86).

3.5.3. Tutumu Oluşturan Öğelerin Özellikleri

Tutumları oluşturan öğelerin tümü ve her biri için geçerli özellikler vardır. Bu özellikler;

- Güç derecesi,
- Karmaşıklık,
- Diğer tutumlarla ilişki ve merkezilik,
- Öğeler arası tutarlılık,
- Tutumlar arası tutarlılıktır.

Güç Derecesi: Tutumu oluşturan öğelerin bu özelliği, kişinin tutuma konu olan objeye yaklaşımını belirler. Bir tutum bir objeye karşı olumlu veya olumsuz şeklinde oluşur. Tutumda sadece tutumun işaretinin bilinmesi yeterli olmamakta, bu değer toplam ağırlığının da bilinmesi gerekmektedir. Bu özellik, tutumun her üç ögesi içinde geçerli olan bir özelliktir (Erdoğan, 1994 : 367). Ayrıca tutum ve öğeler güç bakımından farklılık gösterebilir. Yerleşmiş, köklü tutumların gücü de, öğelerinin gücü de yüksektir. Fakat güçlü tutumları değiştirmek daha zordur.

Karmaşıklık: Karmaşıklık özelliği tutumların üç özelliğini de içermektedir. Her bir tutum ögesi çok değişik alt birimlerden veya yargılardan oluşmaktadır. Tutumu oluşturan faktörlerin karmaşıklığı, her üç faktörün de birbirleri arasında uyumlu olmasını gerektirir. Faktörler arasında çok değişkenlikten doğan bir uyumsuzluk olursa, zamanla tutumun yeteri kadar belirgin olmaması, kısacası tutumun oluşmaması söz konusu olur (Erdoğan, 1994 : 367).

Diğer Tutumlarla İlişki ve Merkezilik: Tutumlar, diğer tutumlarla ilişkileri bakımından farklılıklar göstermektedir. Bazı tutumlar birbirleriyle yakından ilişkili, bazıları ise tek başlarına olabilirler.

Öğeler Arası Tutarlılık: Bir tutumun öğelerinin uyumsuzluğu, tutumda bazı değişmelere sebep olabilecek bir yerleşmemişlik, rahatsızlık unsurudur.

Tutumlar Arası Tutarlılık: Tutumlar arası tutarlılığın saptanmasına yönelik yapılan araştırmalarda , bireylerin tutumları genellikle tutarlı olma eğilimini göstermiştir. Fakat bu eğilim, tutumların varolması için kesin şart değildir. Bir tutumun tümü kişinin başka bir tutumuyla ya da diğer tutumlarıyla farklılık gösterebilmektedir. Ayrıca tutarlılığın derecesi de somut olaylara göre değişen ve tekrar tekrar ölçmeyi gerektiren bir sorundur (Kağıtçıbaşı, 1988 : 94).

3.5.4.Tutumların Oluşumu

Tutumların oluşması karmaşık bir süreçtir. Bu süreçte öğrenme kuramı önemli bir yer tutmaktadır. Bu kurama göre birey, tutum konularına ilişkin duygu ve bilişleri, ilişkilendirme, pekiştirme, taklit ve bilgi aktarımı gibi öğrenme süreçleri ile öğrenir. Birey herhangi bir tutum konusu ile doğrudan ilişki kurarsa, o konu hakkındaki bilgisine ve kendi ihtiyacını tatmin ettiği ölçüde, o konuya karşı olumlu ve olumsuz duygu ya da tepki eğilimi edinecektir. Doğrudan ilişki söz konusu olmadığı durumlarda ise bilgi aktarımı yolu ile tutum edinilir. Bu bilgi aktarımı bireyin çevresindeki kişilerden olabileceği gibi , çeşitli kitle iletişimi araçları yolu ile de olabilir. Taklit yolu ile de bireyler, özellikle güçlü ve önemli gördükleri kişilerin tavır ve tutumlarını taklit etme eğilimindedirler. Tutumların oluşması esnasında, öğrenme sürecinin yanında, aşağıda sıralanan :

- Genetik faktörler,
- Fizyolojik koşullar,
- Tutum konusu ile doğrudan deneyim,
- Kişilik,
- Toplumsallaşma süreci
- Grup üyeliği,
- Sosyal sınıf gibi etkenlerde, etkilidir.

Bu etkenlerin herbiri tutum oluşumuna bireyin inanç sistemine özgül tutumsal içerik katmakta ve bu sistemin, değişimine açıklık ya da bütünleşme derecesi gibi dinamik özellikler tayin etmektedir (Baysal, 1980: 42).

3.5.5.Tutumların Değişebilirliği

Birey, hayatının belli dönemlerinde oluşan tutumlarını zamanla edindiği tecrübeler, çevresel koşullar vb. sebeplerle değiştirebilir. Çünkü olumsuz tutumlar işyerinin çalışma sistemini ve verimliliğini aksatabilmektedir. Tutumların değiştirilmesinde motivasyon ve eğitim büyük ölçüde etkilidir. Bu durumda tutumlarda değişiklik söz konusudur.

Olumsuz tutumlarda değişiklik ise büyük ölçüde motivasyon ve eğitim ile sağlanabilmektedir.

Örgütsel psikolojide bireyleri etkileyen etkenler, büyük ölçüde arzu ve ihtiyaçlarla ilgilidir. Bunlar tatmin edildiği ölçüde, işğörenden daha olumlu tutumlar beklemek olanaklıdır. İyi maddi koşullar, samimi bir çalışma çevresinde işğörme ve yapıcı davranışlar gibi etkenler, genellikle olumlu tutumlar doğurur. İnsanlar nedenini ve sonucunu anlayamadıkları daha doğrusu kestiremedikleri durumlara karşı olumsuz tepkilerde bulunurlar. Bu konularda onlara bilgi vermek, eğitmek tutumların değişmesine etken olan hususlardan birini oluşturur (Eren, 1993 : 93).

Bireyin sahip olduğu tutumun yanlış olduğunu, böyle bir tutumun savunulamayacağını göstermek bireyin tutum değiştirmesi için yeterli değildir. Bireyler çoğunlukla, sahip oldukları tutumu koruyabilmek için önerilen bu akılcı bilgileri reddedebilirler. Birey incelendiğinde, onun benliğinin birçok etmenlerin etkileşiminden oluştuğu görülmektedir. Bu etmenler:

- Bireyin kişiliği,
- Bireyin zekası,
- Bireyin yetenekleri,
- Bireyin tutumları,
- Bireyin tecrübeleri,
- Bireyin bilgi birikimi ve becerileri şeklinde sıralanabilir (Özkalp, 1993 : 52).

Bu etmenlerin bir kısmı değişime açık olmasına rağmen, bireyin temelini oluşturan, kişilik ve zeka yapısının değişimi çok zordur. Kişilik tutumlardan daha sağlamdır. Ayrıca kişilik değişimi daha uzun zaman periyotları içinde ve daha yavaş gerçekleşir. Kişilik özelliklerinin değişimi genellikle 10 ile 20 yaş arasında ve makul ölçüde olur. Diğer yandan tutumlar sıklıkla ani olarak değişirler. Tutumlar kuramsal olarak kişilikten farklı olmasına rağmen bazen sistematik olarak bağlantılıdır. Örneğin, otoriter bir kişiliğe sahip

bir birey, liberal bir tutumdan ziyade ılımlı bir tutum sergileyebilir (R.Mitchell, R.Larson, 1987 : 117).

İnsan davranışları, yukarıdaki etmenlerin karşılıklı etkileşimleri sonucu oluşmakta ve bu sebeple tutumların değişiminde büyük ölçüde etkili olmaktadır.

3.5.6.Tutumlar ve Davranışlar

Birçok psikolojik değişken gibi tutumlar da, direkt gözlenemeyen, gizli değişkenlerdir. Bu bakımdan varlıkları sadece sözlü ifadeler veya davranışsal belirtiler ile tespit edilebilir. Bir bakıma tutum, davranışın uyararı veya bireyi davranışa hazırlayan birçok etmenden birisidir.

Tutumun insan davranışını etkilediği bilinen bir gerçektir. Fakat bugüne kadar yapılan tutum-davranış ilişkisi araştırmalarında tutarlı sonuçlar elde edilememiştir. Bunun sebebi ise, bu ilişkiyi etkileyen etmenlerin olmasıdır. Tutum, ortamsal etkenlerle etkileşim halinde davranış meydana getirmektedir. Açık bir tepki hem tutumun hem de çevrenin etkisi altındadır. Eğer çevrenin etkisi güçlü ise, tutumun tepkiye katkısı azalır; dolayısı ile tutum ve davranış arasındaki eşyönlü ilişki de azalır.

Çok güçlü tutumlara dayanarak davranış tahmini yapmak orta derecede güçlü tutumlar ile davranış tahmini yapmaktan daha geçerlidir. Özellikle ortadaki tutumlar davranışa yol açarken ortamsal etkenlerle etkileşime girdiklerinden ortamsal etkenlerin önemi küçümsenmemelidir. Tutum ve ortamsal etkenlerden başka alışkanlıklar ve sonuç hakkındaki beklentiler de davranış etkileyen etmenler arasındadır. Bu dört etken aynı doğrultuda ve birbirleriyle tutarlı bir halde ise çok geçerli bir davranış tahmini olacaktır (Kağıtçıbaşı, 1988 : 97-98 ; Baysal, 1980: 36).

Sonuç olarak; tutumlar davranışlarla bağlantılıdır. Tutumlar daha özel olarak, kişisel uyum yeteneğini gösterirler. Fakat bazen diğer etmenler bu yetenekten daha önemli olabilir ve bu uyumu bozabilir. Bununla beraber, çevresel etmenler ve sosyal normlarda

tutumlarla davranışların uyumu engellenir. Birey muhtemelen dış etmenler yoksa, kendi tutumuna uygun davranışta bulunacaktır (R.Mitchell, R.Larson , 1987 : 120).

3.5.7. Tutum Kavramının Önemi

Bir işletmenin verimli bir şekilde çalışması, çalışanların yetenek ve niteliklerinden en iyi şekilde faydalanılmasıyla mümkündür. İşgörenler yetenek ve nitelikleri göz önünde bulundurularak işlere yerleştirilirken, işletmenin en etkin çalışma stiline kavuşacağı düşünülmektedir. Oysa bu düzenleme şeklinin her zaman başarılı sonuçlar vermediği görülmüştür. Başarısız sonuçlar, bu konuda çalışanları iş koşulları üzerinde durmaya yöneltmiştir. 1910 yılından itibaren Elton Mayo öncülüğünde, iş çevresindeki fiziksel koşulların iyileştirilmesi ve çalışanların işletmenin başarısını arttırabileceği düşüncesiyle, deneysel çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Yapılan deneyler sonucunda, artan verimliliğe fiziksel iş koşullarının değil, deneylere katılan işçilerin birbirlerine ve deney olayına karşı tutumlarının neden olduğu görülmüştür. Bundan sonra ise işletmelerde, insan ve dolayısıyla tutumlar üzerinde durulmaya başlanmıştır.

Tutum konusuyla ilgili yapılan çok sayıda araştırmadan elde edilen bazı benzer sonuçlar işle ilgili beş tutum alanı ortaya çıkarmıştır. Bu tutumlar işin kendisi, ücret, çalışma arkadaşları, yönetici ve örgütsel ortamdır. İşgörenlerin bu beş tutum faktörüne karşı tutumları ile işteki davranışları (iş başarısı, işgücü devri, işe devamsızlık, bireysel uyumsuzluklar, uyumsuzluk gibi) arasında ilişkiler aranmıştır. Örneğin, iş tatmininin (işe karşı olumlu tutumun) her zaman yüksek performansla yol açmadığı saptanmıştır. Diğer taraftan işgücü devri, işe devamsızlık ve sendikaya üye olma ile iş tatmini arasında önemli ilişkiler bulunmuştur. Bundan başka, çeşitli bireysel özellikler (yaş, eğitim vb.) ile iş tatmini arasında ilişkiler aranmış ve örneğin, gençlerde iş tatmininin düşük olduğu, otuz yaşından başlayarak emeklilikten birkaç yıl ötesine kadar yükseldiği görülmüştür.

Bu bulgular, olumsuz işgören tutumlarının, işletme etkinliği açısından zararlı olacağını göstermiş ve ilgiyi işgören tutumlarının işletme etkinliğini artırıcı yönde değiştirilmesi konusuna çekmiştir. Bu alanda yapılan çalışmalar oldukça yenidir ve bazı bulgular,

hoşlanılmayan iş yönleri (örneğin, nezaret tarzı, çalışma grubu vb.) değiştirilerek işgörenlerin işlerine karşı tutumlarını değiştirmenin, dolayısı ile işgücü devri ve işe devamsızlık gibi örgüt açısından sakıncalı davranışların azaltılmasının olanaklı olduğuna işaret etmektedir (Baysal, 1980:5-7).

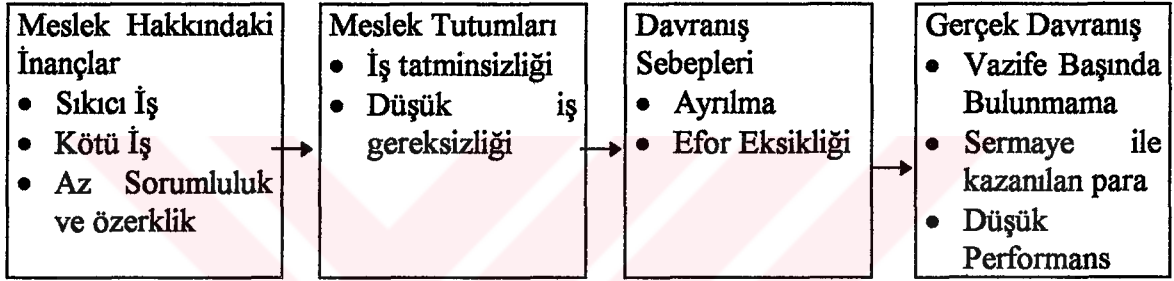
Yukarıdaki açıklamalar, tutum kavramının ve tutum değişim sürecinin önemini ortaya koymaktadır. Bireylerin davranışlarını tahmin ve kontrol etmede, tutum değişim sürecini anlamamız çok önemlidir. Tutum ve davranış ilişkisinden dolayı, başlangıç noktamız bireylerin tutumlarıdır. Yöneticiler yenilik getirmek için mevcut karşı tutumların nasıl değiştirilebileceği, yeni tutumların nasıl oluşturulabileceği konusuyla yakından ilgilidir ve işletmelere getirecekleri yenilikleri çalışanlara nasıl kabul ettireceklerini, işgören taleplerini karşılamada kendi açılarından zarara uğramamak için onları nasıl ikna edeceklerini, işletmelerin çalışmasını engelleyen faktörlerin nasıl uzaklaştırılacağını, piyasaya yeni sürülen bir mamulün tüketiciye tanıtımında bireylerin ve grupların tutumlarını hedef alırlar.

3.5.8.Orta Kademe Yöneticilerinin Tutumları

Örgütün yapısındaki kilit rolü gereği, örgütün etkinliği ve devamlılığı açısından O.K.Y.'nin tutumları da büyük önem taşımaktadır. O.K.Y. bulunduğu konum gereği yapıcı, fikir üretici, tamamlayıcı ve düzenleyicidir. Bu sebeple büyük ve karmaşık teknik ve insan ilişkilerini ihtiva eden konularda kavrama ve karar verme yeteneğine de sahip olmalıdır. Bu becerilere sahip bir yönetici, kendisinin başka kişiler hakkındaki tutum, varsayım ve inançlarının farkındadır. Başkalarının kendisinin yüzünden farklı görüş açıları, algıları ve inançları olduğunu kabul ettiğinden başkalarının söz ve davranışları ile gerçekten ne demek istediklerini daha kolay anlayabilmektedir(Koçel, 1984 : 23). Bu beceri ile O.K.Y. örgütün başarısına ve amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunabilmektedir.

Yapılan araştırmalarda genel olarak yöneticilerde zeka, analiz ve sentez yapabilme yeteneği, düşüncelerini en iyi biçimde aktarabilme yeteneği, güzel konuşma yeteneği, kişiler arası ilişki kurma yeteneği, ileriye görebilme, inisiyatif sahibi olma , kendine güven

duyma, başarıya yeteneği , kararlılık , dürüstlük, samimiyet, doğruluk, açıksözlülük olgunluk gibi nitelikler bulunmalıdır. Bu niteliklerin yanısıra O.K.Y. davranış konusu ile yakından ilgilenmek zorundadırlar. Şekil 3.5’ de meslek tutumlarına ait bir model görülmektedir(M.Steers, W.Porter, 1991 : 257). Bu modele göre meslek tutumları, meslek hakkındaki inançlar, kişisel tutumlar ve davranışların sebeplerinden etkilenmektedir. Görüldüğü üzere, meslek hakkındaki olumsuz inançlar, olumsuz tutumlara gitmekte, bu da davranış sebeplerine dönüşmektedir. Bu sebepler de çoğunlukla gerçek davranışlarla son bulmaktadır. Tutumlar davranış üzerinde etkili olan etmenlerden biridir. Tutumlar ile örgüt üyelerinin davranışları tahmin edilebilir.



Şekil 3.5 Meslek Tutumlarına Ait Bir Model

O.K.Y.’nin olumlu tutumları, yani olaylara bakış tarzları ve davranışlarının olumlu olması örgütün başarısı açısından büyük önem arz etmektedir. Bu bakımdan T.K.Y. anlayışına uyum sağlayan ve olumlu tutumlara sahip olan O.K.Y.’inin bir takım kişisel vasıflara sahip olması gerekmektedir. Tutum kavramı bireyin herhangi bir davranış ya da tepkisini yansıtmakta, birçok davranış ya da tepkilerinden çıkarılmaktadır. Yani belli bir tutumun bilinmesi, ona bağlı birçok davranışında bilinmesini sağlayacaktır. Aşağıda anlatılan özelliklere sahip O.K.Y. sahip olduğu olumlu tutumlarla T.K.Y. anlayışına önemli bir örnek teşkil etmekte ve örgütün başarısına katkıda bulunmaktadır.

T.K.Y. anlayışı insana saygıyı esas alan bir yönetim felsefesidir. Bu nedenle O.K.Y. örgütün bütün üyelerine karşı saygılı, yardımsever ve adil olmalıdır. Karşısındakine

verdiği değeri, davranışlarına da aksettirmelidir. Özellikle astlarına karşı bu şekilde bir tutum sergilemesi onlar için önemli bir motivasyon unsuru olacaktır.

O.K.Y.' i faaliyetler esnasında sorumluluk almalıdır. Mevcut durum engelini yıkmaya çalışmalıdır. Risklerden ve sorumluluk almaktan kaçınmak bireyin ve örgütün geleceği açısından her zaman için tehlikedir.

O.K.Y.' i hayata ve geleceğe karşı olumlu bir bakış açısına sahip olmalıdır. Çünkü, hayata olumlu bakma, iş hayatına da olumlu yansıyacaktır.

O.K.Y.' i zamanla oluşan prensiplerini, kendileri de iyi tanımalıdır. Böylece prensipler günlük faaliyetlere, kısa ve uzun vadeli amaçlara kolayca uyarlanabilmektedir. Bütün bunlar uyum içerisinde yürüdüğünde iş akışı da basitleşecektir.

Örgüte en fazla faydayı amaç olarak seçmiş O.K.Y.' i çevresindekilerle iyi ilişkiler kurması gerektiğinin de bilincindedir. Çevreyle ilişkinin arkadaşlık, açıklık, güven ve tutarlılık çerçevesinde yürümesi gerekir. Örgütün işbirlikçi bir havaya sahip olması örgütsel etkinlik ve verimlilik için önemlidir. Örgütün yapılanması esnasında rekabet eğilimi yerine işbirliği eğilimi arttırılmaya çalışılırsa bu örgüt ve kişi açısından uygun olacaktır. Örgütün tüm üyeleri başkalarının başarılarını taktir etmeli ve bu başarıların uygulanması ve geliştirilmesi için çalışmalıdır. Rekabet eğiliminin artarak kişilerin birbirlerini engellemeleri yerine işbirliği yaparak toplam sonuçtan hem kendilerinin hem de örgütün en üst düzeyde faydalanmasını sağlamaları yöneticilerin faydasıdır.

O.K.Y.' i planlı bir şekilde çalışmak zorundadır. Her gün, günlük faaliyetlerini çevrenin ve değişen koşulları göz önünde tutarak düzenleyip, önemine göre işlerini sıraya koymalı ve bunları bitirmelidir. Rutin ve önemli işlerin öncelikli olması gereklidir. Aksi durumda, daha az önemli olan işlerle gereksiz yere zaman harcanarak asıl işler aksayacaktır.

O.K.Y.' i yeniliklere, gelişmelere açık olmalıdır. Yeteneklerini, bilgilerini, hedeflerini sürekli geliştirmeye çalışmalıdır. Bu önemli konularda eğitimin katkısı büyüktür. Kişisel liderlik, planlama ve bilimsel metotlardan faydalanılmalıdır.

O.K.Y.' i güçlü ve güçsüz taraflarını kabul edip planlarını yaparken bunları dikkate almalıdır. Hedefler ulaşılabilir ve gerçekçi olmalıdır. Örgütün ve yöneticinin yapısı göz önüne alınmadan belirlenen hedefler çeşitli olumsuzluk ve hatalara yol açabilir. Hatalar karşısında da, yılmadan bunların sebepleri bulunmalı ve bir daha tekrarlanmayacak şekilde çalışılmalıdır.

O.K.Y.' i kendisinin ve örgüt üyelerinin başarılarını, gelişmelerini gözardı etmemelidir. Hatta bunları kutlayacak kadar önemsemelidir. Bu önem örgütün tüm üyeleri için bundan sonraki faaliyetlerde daha istekli çalışmaya bir teşvik unsuru olabilir.

IV BÖLÜM

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE ORTA KADEME YÖNETİCİ TUTUMLARININ BELİRLENMESİ

4.1.ARAŞTIRMANIN AMACI,KAPSAMI VE YÖNTEMİ

4.1.1.Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Günümüzde istatistik analiz, tüm pozitif ve sosyal bilim alanlarındaki araştırmaların vazgeçilmez parçası haline gelmiştir. Çalışmamızda, Toplam Kalite Yönetimi (T.K.Y.) ve orta kademe yöneticiler (O.K.Y.) alanındaki araştırmalara küçük bir katkı sağlamak düşüncesiyle, bazı istatistik testlerinin bu alandaki verilerin analizinde nasıl kullanılabileceğine bir örnek oluşturmak amaçlanmaktadır.

Araştırmamızda, Türkiye’ de T.K.Y. uygulayan firmaların bazı kriterler açısından genel profillerinin belirlenmesiyle orta kademe yönetici tutumlarının ilişkisinin ortaya konulması amacıyla yönelik bir kapsam oluşturulmuştur. Gözlem yoluyla edindiğimiz, T.K.Y. ve O.K.Y.’in tutumlarının arasında bir ilişki olduğu kanısına dayanarak İstanbul Sanayii Odası’ ndan alınan 475 büyük firma araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırma bu firmalara uygulanan anketlere dayanmaktadır. Veriler, 1996 yılının Nisan-Haziran ayları arasında, Türkiye’nin 475 büyük firmasına uygulanan anket sorularının cevaplarından oluşmaktadır. Anket soruları Ek A’ da yer almaktadır.

4.1.2.Araştırma Yöntemi

İstanbul Sanayii Odası listesindeki firmalar Türkiye’deki Sanayii Odaları, Ticaret Odaları, Ticaret ve Sanayii Odalarına üye firmalar ile Kamu İktisadi Kuruluşlarından oluşmaktadır. 475 büyük firma sıralaması, firmaların 1993 yılındaki yapmış oldukları , üretimden satışlarına göre tespit edilmiştir.

Çalışmanın anakütlesi Türkiye’ deki büyük firmalar olarak düşünülmüştür. Fakat Türkiye’deki bütün işletmelere ulaşmak, araştırmamızın kısıtları açısından imkansız olduğundan ve Türkiye’ deki firmaların küçük bir kısmı T.K.Y.’ ni uyguladığından, İstanbul Sanayii Odası’ndan temin edilen 475 büyük firma ana kütle olarak alınmıştır.

Araştırma kapsamındaki firmalarında büyük bir kısmının T.K.Y.’e geçmediği gelen cevaplarda görülmüştür. İstanbul, Eskişehir, Kocaeli ve Sakarya illerindeki firmalara anketler yüzyüze yapılmıştır. Yüzyüze yapılan ve mektupla gönderilen anketler sonucu 84 anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Dolayısı ile örnek hacmi 84 firmayla sınırlanmış, sondaj nispeti %17,68 olarak gerçekleşmiştir.

Araştırmanın verileri, amaçlarımız doğrultusunda SPSS 6.0 for Windows ve MS EXCEL for Windows 5.0 programları ile değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bilgisayar çıktılarının tamamı yerine, yorumlama açısından önem taşıyan kısımlar, düzenlenerek, metinlerin içinde verilmiştir. Bu doğrultuda ilk önce anket sorularına verilen cevapların frekans dağılımları bilgisayar çıktılarına göre sunulmuştur. Değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için ki-kare analizi, korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Serilerin toplam değişkenliğini kısımlara ayırmak ve her kısmın farklılığını belirli bir kaynağa bağlamak suretiyle anakütle ortalamaları hakkında bazı sonuçlara ulaşmak amacıyla da tek yönlü varyans analizi (F testi)yapılmıştır.

4.2. SAYISAL ANALİZ VE BULGULAR

4.2.1. Anket Verileri ve Frekans Dağılımları

Veri toplamada kullanılan anket formu, Ek A’da görüleceği üzere 51 sorudan oluşmuştur. İlk 5 soru kalite anlayışı, kalite denetimi, kalite güvencesi gibi firmaların kalite sistemini ölçmeye dayanan değişkenlere ilişkindir. 6-14. sorular, firmaların T.K.Y. anlayışını ölçmek için, 15-21. sorular ise, O.K.Y.’ inin konum ve görevleriyle ilgilidir. Son bölümdeki 30 soru (22-51), orta kademe yöneticilerinin tutumlarını belirlemek üzere hazırlanmıştır. Bu sorulardan alınan puana göre, anketi cevaplayan orta kademe

yöneticisinin tutumlarının, T.K.Y.' ne ne kadar uyduğu belirlenmektedir. Son 30 sorudan maksimum 300 puan alınabilmektedir. Anket formunda yer alan 51 sorudan, son 30 tanesinin(22-51) bir soru ve 5 seçenek haline getirilmesinden sonra oluşan 22 soru herbiri kendi içerisinde anlam teşkil eden 125 değişken olarak yeniden düzenlenmiştir. Aşağıda sorulara göre ve gruplara göre frekans dağılımları yorumlanmıştır.

-Sorulara Göre Frekans Dağılımları;

Kalite Sisteminin Yapısı

Kalite sistemi firmaların, %61.9'unda planlama, organizasyon ve yönetime, %60.7'sinde üretim yapısına, gelişmesine veya denetime, %60.7'sinde örnekleme ve diğer istatistiksel tekniklere, %55.9'unda işçi seçimi ve motivasyonuna, %54.8'inde ürün kalite kontrolüne, %51.2'sinde hammadde tedarikine ve bağlı malzemenin satın alınmasına dayanmaktadır.

Kalite Denetiminde Etkili Olan Etmenler

Kalite denetimiyle ilgili olarak firmaların, %66.6'sında farklı bölümlerin denetim grupları tarafından yapılan kalite denetimine, %58.3'ünde belgelendirme işlemleri için uygulanan kalite denetimine öncelik verilmektedir.

Kalite Denetiminin Yapılma Nedenleri

Kalite denetimi firmaların, %77.4'ünde ürün ve hizmet kalitesiyle ilgili hedefleri gerçekleştirmek için, %56'sında kalite geliştirme çalışmaları ile ulaşılan kalite düzeyinden geriye dönüşleri önlemek için yapılmaktadır.

Kalite Güvencesinin Sağlanması İçin Kullanılan Yöntemler

Kalite güvencesinin sağlanmasıyla ilgili olarak firmaların, %83.3'ünde ürün ve bilgilerin izleme, %78.6'sında denetim ve değerlendirme , %77.4'ünde önemli kalite sorunlarının

ekip çalışmasıyla çözülmesi, %75'inde veri toplama ve analiz, %71.4'ünde kalite güvence sistemi, %67.9'unda kalite güvence sisteminin geliştirilmesi çalışmaları, %66.6'sında kalite güvencesi politika ve standartları, %61.9'unda kalite politikaları yöntemlerini kullanılmaktadır. Ayrıca firmaların %46.4'ünde tüm bu yöntemler birlikte kullanılmaktadır.

Takım Çalışmaları

Takım çalışmalarıyla ilgili olarak firmaların, %57.1'inde belirli bir konuyu görüşmek üzere farklı bölümlerdeki insanların bir araya gelerek oluşturduğu disiplinler arası ekiplerin etkili olduğu görülmüştür.

T.K.Y.' nin Kullanılma Nedenleri

T.K.Y. firmaların, %71.4'ünde kalite güvenliği sistemi kurmak ve müşterilerle tüketicilerin güvenin sağlamak, %63.1'inde bütün çalışanların çabalarını birleştirmek, %50'sinde firmanın dinamizmini ve yapısını geliştirmek amacıyla kullanılmaktadır.

T.K.Y.' in Özellikleri

T.K.Y.' nin özellikleriyle ilgili olarak firmaların, %62'sinde "bir sonraki proses müşterinizdir" ilkesi, %57.1'inde "önce kalite" ilkesi, %56'sında ise "insana saygı" ilkesi önem taşımaktadır.

T.K.Y.' nin Getirdiği Faydalar

T.K.Y. firmaların, %77.4'ünde daha az hata, %76.2'sinde daha yüksek verimlilik, %72.6'sında daha az müşteri şikayeti faydası getirmektedir.

T.K.Y.' nin Geliştirilmesi İçin Ü.K.Y.' inin Faydalandığı Yöntemler

Ü.K.Y.' inin T.K.Y.' nin geliştirilmesi için ilgili firmaların,%64.3'ünde sürekli gelişme ve müşteri tatminini benimsetmeye çalıştığı, %63.1'inde politika, vizyon, standartlar oluşturduğu ve planlar saptadığı, %52.4'ünde kalite güvenliği sistemi oluşturduğu, %51.2'sinde çalışanların motivasyonunu sağladığı görülmüştür.

Sürekli Gelişme Uygulamasında Kullanılan Yöntemler

Sürekli gelişme politikasının uygulanması esnasında firmaların,%72.6'sında müşterinin değişen isteklerinin sürekli izlendiği, %72.6'sında kalite problemlerinin meydana gelmeden teşhis edilip önlem alındığı, %51.2'sinde üretim sistemindeki her ünitenin hem üretici, hem tüketici olması sebebiyle aradaki ilişkilere önem verildiği görülmüştür.

T.K.Y.' nin Benimsetilmesi İçin Kullanılan Yöntemler

T.K.Y. felsefesinin benimsetilmesi için firmaların,%54,8'inde temiz, aydınlık, sevimli ve düzenli çalışma alanlarının sağlandığı, %50'sinde ekipman ve yardımcı ünitelere bakım yapıldığı, %50'sinde çalışma standartlarına uymak için gerekli disiplinin kurulduğu, %50'sinde fabrika operasyonlarında güvenilirlik ve süreklilik sağlandığı görülmüştür.

T.K.Y.' nin Uygulanmasında Kullanılan Yöntemler

T.K.Y.' nin uygulanmasında firmaların,%75'inde proses denetimi, %63.1'inde problem çözme metotları kullanılmaktadır.

Yönetici Eğitimi Programları

T.K.Y. sisteminde önemli bir yere sahip olan yönetici eğitimleri için firmaların,%76.2'sinde toplam kalite konusunda özel eğitim, %65.5'inde sorunları çözme yöntemleri eğitimi, %53.6'sında kalite yönetimi ile ilgili araçlar eğitimi verilmektedir.

Personel Eğitimi Programları

Personel eğitimi programları ile ilgili olarak firmaların,%69.2'sinde işletmenin kalite stratejisi eğitimi ve %58,3'ünde grup çalışması eğitimi verilmektedir. Firmaların %22.6'sında ise personele uygulanması gereken eğitimlerin tümü yani işletmenin kalite stratejisi eğitimi, müşteri-tedarikçi ilişkisi eğitimi ve grup çalışması eğitimi verilmektedir.

O.K.Y.' inin Sorumlu Olduğu Birimlerde İşlemlerin Gerçekleştirilmesi

Firmaların %76.2'sinde,O.K.Y.' in sorumlu olduğu birimlerde çalışanlar orta kademe yöneticilerinin politika ve duygularını bildiği sürece işler yürümektedir. Firmaların %11.9'unda ise bir problemle karşılaşıldığında O.K.Y.' inin yokluğunda problemin çözilemeyip, karar verilemediği görülmüştür.

O.K.Y.' inin Görevleri

Firmaların, %89.3'ünde O.K.Y.' i astlarının güvenini kazanmak ve istekli çalışmalarını sağlamak amacıyla çalışmaktadır. Firmaların %5.9'unda ise O.K.Y.' inin üstlerinin fikir ve tavsiyelerini kabul edecek şekilde çalıştıkları görülmüştür. Ayrıca firmaların %35.7'sinde iki seçenek bir arada yürütülmektedir.

O.K.Y.' inin Üstlerinde Fikir, Tavsiye veya Öneri Sunarken Kullandıkları Yöntemler

Firmaların %69,1'inde O.K.Y.' inin üstlerine fikir,tavsiye veya öneri sunarken yeterli veriyle çalışmanın, %62'sinde sunumun ikna edici ve inandırıcı olmasının etkili olduğu görülmüştür.

A.K.Y.' inin Üstlerinde Fikir, Tavsiye veya Öneri Sunarken Kullandıkları Yöntemler

Firmaların %57' sinde A.K.Y.' inin üstlerine tavsiye veya öneri sunarken yeterli veriyle çalışmanın, %52,4'ünde sunumun ikna edici ve inandırıcı olmasının etkili olduğu görülmüştür.

Proje Evrelerinde O.K.Y.' inin Görevleri

Firmaların %85,7' sinde O.K.Y.' i projelerin uygulama, %73.8'inde denetleme, %71.4'ünde planlama ve %54.8'inde harekete geçme evrelerinde görev almaktadır. Firmaların %40.5'inde ise O.K.Y.' inin projelerin planlama, uygulama, denetleme ve harekete geçme evrelerinde görev aldığı görülmüştür.

O.K.Y.' inin Başarısındaki Etkenler

Firmaların %61.9'unda O.K.Y.' inin başarılı olmasında kendisinin ve çalışanların motivasyonun sağlanması, %59.5'inde kişiler arası iyi ilişkilerin korunması, %59.5'inde işlemlerde kalite, etkinlik ve verimliliği sağlayan parametrelerin anlaşılması, %56'sında aktif, inisiyatif kullanan bir yöneticilik stili etkili olmaktadır.

O.K.Y.' inin Eğitim Programları

Kurumun başarısı için O.K.Y.' i firmaların %60.7'sinde, T.K.Y. ile etkisi için istatistik eğitim, %54.8'inde kalite iyileştirme ve maliyetlerin azaltılması için istatistik eğitim, %52.4'ünde süreç kontrolü ve iyileştirmenin iş tarafındaki istatistik eğitim programları almaktadır.

O.K.Y.' inin Tutumları

Anket formunda yer alan 51 sorudan, son 30 sorunun bir soru ve 5 seçenek haline getirilmesinden sonra oluşan 22. Soru, O.K.Y.' inin T.K.Y. felsefesine uygun bir tutum sergileyip, sergilemediklerini anlamaya yöneliktir. Alınan puanlara göre firmaların %19'unda O.K.Y.' inin T.K.Y.' ne uygun tutumlar sergileyemedikleri fakat uyum gösterebilecekleri saptanırken, %81'inde O.K.Y.' inin olumlu tutumlara sahip oldukları gözlenmiştir.

-Gruplara Göre Frekans Dağılımları;

Tablo 4.1 Firmaların Kalite Sistemi

Sahip olunan kalite			
sistemi (%)	Frekanslar	%	Kümülatif %
0,25	6	7,1	7,1
0,50	33	39,3	46,4
0,75	41	48,8	95,2
1,00	4	4,8	100,0
Toplam	84	100.0	

Birinci grup; firmaların kalite sistemi, kalite denetimi, kalite güvencesi ve kalite politikası gibi kalite sistemini belirlemeye yönelik soruların birleştirilmesinden oluşmuştur. Bu

grubu 84 firmadan alınan sonuçlar doğrultusunda değerlendirdiğimizde karşımıza şöyle bir tablo çıkmaktadır.

Firmaların %7,1' inin kalite sistemi sahip olması gerekenin %25'i , %39,3' ünün kalite sistemi %50, %48,8' inin kalite sistemi %75 ve %4,8' inin kalite sistemi %100' dür.

Tablo 4.2 Firmalarda T.K.Y. Anlayışı

Firmaların T.K.Y.			
Anlayışı (%)	Frekanslar	%	Kümülatif %
0,25	9	10,7	10,7
0,50	37	44,0	54,8
0,75	32	38,1	92,9
1,00	6	7,1	100,0
Toplam	84	100.0	

İkinci grup; firmaların T.K.Y.' ni uygulama sebeplerini, T.K.Y.' nin özelliklerinden hangilerini taşıdıklarını, hangi faydaları gördüklerini vb. içeren, T.K.Y.' ni uygulayabilme derecelerini ölçen soruların birleştirilmesinden oluşmuştur. Bu grubu 84 firmadan alınan sonuçlar doğrultusunda değerlendirdiğimizde karşımıza şöyle bir tablo çıkmaktadır.

Firmaların %10,7'si T.K.Y.' ni %25 oranında uygulayabilmekte, %44'ü %50 oranında uygulayabilmekte, %38,1'i %75 oranında uygulayabilmekte, %7,1'i %100 oranında uygulayabilmektedir.

Tablo 4.3 O.K.Y.' in Konumu ve Görevleri

O.K.Y.' inin Konumu ve Görevlerini Yapması (%)	Frekanslar	%	Kümülatif%
0,25	3	3,6	3,6
0,50	40	47,6	51,2
0,75	36	42,9	94,0
1,00	5	6,0	100,0
Toplam	84	100,0	

Üçüncü grup; firmalarda toplam kalite anlayışına göre O.K.Y.' in konumunun,görevlerinin, sorumluluklarının, alması gereken eğitimlerin vb. ne derece gerçekleştirildiğini anlamaya yönelik soruların birleştirilmesinden oluşmuştur. Bu grubu 84 firmadan alınan sonuçlar çerçevesinde değerlendirdiğimizde karşımıza şöyle bir tablo çıkmaktadır.

Firmaların O.K.Y.' inin %3,6'sı konumu ve görevlerini %25 oranında yerine getirmekte, %47,6'sı %50 oranında yerine getirmekte, %42,9'u %75 oranında yerine getirmekte, %6'sı %100 oranında yerine getirebilmektedir.

Tablo 4.4 O.K.Y.' in Tutumları

O.K.Y.' inin Tutumları	Frekanslar	%	Kümülatif %
0	16	19,0	19,0
1	68	81,0	100,0
Toplam	84	100,0	

Dördüncü grup; firmalardaki O.K.Y.' in tutumlarını belirlemeye yöneliktir. Bu grubu 84 firmadan alınan sonuçlar çerçevesinde değerlendirdiğimizde karşımıza şöyle bir tablo

çıkılmaktadır. Araştırmaya katılan firmalardaki O.K.Y.'inin %19'u olumsuz tutuma, %81'i olumlu tutuma sahiptir.

4.2.2.Ki-Kare ilgi Analizinin Uygulanması

Daha önce de belirtildiği gibi, anket çalışması 84 firmaya uygulanmıştır. 14 firmanın cevaplarında eksiklikler görülmüştür. Bu verilerin analiz sonuçlarını olumsuz yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Bu sebeple, bundan sonra gruplar için yapılacak olan analizlerde, 14 firmanın cevaplarından oluşan veriler kullanılmayacaktır.

Grup1 firmaların kalite sistemini belirleyen sorulardan, Grup2 firmaların T.K.Y. anlayışını belirleyen sorulardan, Grup3 firmaların O.K.Y.'inin konumu ve görevlerini belirleyen sorulardan, Grup4 firmaların O.K.Y.'inin tutumlarını belirleyen sorulardan oluşmuştur.

Firmaların tutumlarıyla, yukarıda anlatılan değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla Ki-kare analizi yapılmıştır. Tablolardaki bazı hücrelerde teorik frekansların 5' ten küçük oldukları görülmüş, bu nedenle Kesin Ki-kare testi uygulanmıştır (Ergün, 1995: 91).

Tablo 4.5 Olumsuz Tutumlu O.K.Y.' in Bulunduğu Firmalarda Kalite Sistemine Göre
T.K.Y. Anlayışı

		T.K.Y. Anlayışı		
Kalite Sistemi	Frekans	%50	%100	
	%50	7		7 58.3
	%100	2	3	5 41.7
		9 75.0	3 25.0	12 100.0

Ki-kare	Serbestlik Derecesi (S.D.)	Anlamlılık
5,60000	1	0,01796

H_0 : Olumsuz tutumlu O.K.Y.' in bulunduğu firmalarda kalite sistemi (Grup1) ile T.K.Y. anlayışı (Grup 2) arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : Olumsuz tutumlu O.K.Y.' in bulunduğu firmalarda kalite sistemi (Grup1) ile T.K.Y. anlayışı (Grup 2) arasında bir ilişki vardır.

H_0 hipotezinin $\alpha = 0,01$ anlamlılık düzeyinde kabulüne karar verilmiştir. Bu ise olumsuz tutumlu O.K.Y.' in bulunduğu firmalarda kalite sistemi ile T.K.Y. anlayışı arasında ilişki olmadığı anlamına gelmektedir. Kabul edilen hipotez doğrultusunda şu yorumlar yapılabilir:

Olumsuz tutumlu O.K.Y.' in bulunduğu firmalarda, %50 oranında T.K.Y. uygulayabilen 7 firmanın sahip olması gereken kalite sistemi %50 oranında, 2 firmanın ise %100 oranındadır. %100 oranında T.K.Y. uygulayabilen 3 firmanın sahip olması gereken kalite sisteminin oranı %100' dür.

T.C. YÜKSEK ÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Tablo 4.6 Olumlu Tutumlu O.K.Y.' in Bulunduğu Firmalarda Kalite Sistemine Göre
T.K.Y. Anlayışı

		T.K.Y. Anlayışı		
Kalite Sistemi	Frekans	%50	%100	
	%50	17	3	20 34.5
	%100	11	27	38 65.5
		28 48.3	30 51.7	58 100.0

Ki-kare	(S.D.)	Anlamlılık
16,48748	1	0,00005

H_0 : Olumlu tutumlu O.K.Y.' in bulunduğu firmalarda kalite sistemi (Grup1) ile T.K.Y. anlayışı (Grup 2) arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : Olumlu tutumlu O.K.Y.' in bulunduğu firmalarda kalite sistemi (Grup1) ile T.K.Y. anlayışı (Grup 2) arasında bir ilişki vardır.

H_0 hipotezinin $\alpha = 0,01$ anlamlılık düzeyinde reddine karar verilmiştir. Bu ise olumlu tutumlu O.K.Y.' in bulunduğu firmalarda kalite sistemi ile T.K.Y. anlayışı arasında ilişki olduğu anlamına gelmektedir. Kabul edilen hipotez doğrultusunda şu yorumlar yapılabilir:

Olumlu tutumlu O.K.Y.' in bulunduğu firmalarda, %50 oranında T.K.Y. uygulayabilen 17 firmanın sahip olması gereken kalite sistemi %50 oranında, 11 firmanın ise %100 oranındadır. %100 oranında T.K.Y. uygulayabilen 3 firmanın sahip olması gereken kalite sisteminin oranı %50, 27 firmanın ise %100' dür.

Tablo 4.7 Olumsuz Tutumlu O.K.Y.' in Bulunduğu Firmalarda Kalite Sistemine Göre

O.K.Y.' in Konumu ve Görevleri

O.K.Y.' in Konumu ve Görevleri			
Kalite Sistemi	Frekans	%50	%100
	%50	5	2
	%100	3	2
		8	4
		66.7	33.3
			12
			100.0

Ki-kare	(S.D.)	Anlamlılık
0,17143	1	0,67885

H_0 : Olumsuz tutumlu O.K.Y.' in bulunduğu firmalarda O.K.Y.' in konumu ve görevleri(Grup 3) ile kalite sistemi (Grup1) arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : Olumsuz tutumlu O.K.Y.' in bulunduğu firmalarda O.K.Y.' in konumu ve görevleri(Grup 3) ile kalite sistemi (Grup1) arasında bir ilişki vardır.

H_0 hipotezinin $\alpha = 0,01$ anlamlılık düzeyinde kabulüne karar verilmiştir. Bu ise olumsuz tutumlu O.K.Y.' in bulunduğu firmalarda O.K.Y.' in konumu ve görevleri ile kalite sistemi arasında ilişki olmadığı anlamına gelmektedir. Kabul edilen hipotez doğrultusunda şu yorumlar yapılabilir:

Olumsuz tutumlu O.K.Y.' in bulunduğu firmalarda, %50 oranında konumu ve görevlerini yerine getirebilen O.K.Y.' in bulunduğu 5 firmanın sahip olması gereken kalite sistemi %50 oranında, 3 firmanın ise %100 oranındadır. %100 oranında konumu ve görevlerini yerine getirebilen O.K.Y.' in bulunduğu 2 firmanın sahip olması gereken kalite sistemi %50 , 2 firmanın ise %100' dür.

Tablo 4.8 Olumlu Tutumlu O.K.Y.' in Bulunduğu Firmalarda Kalite Sistemine Göre

O.K.Y.' in Konumu ve Görevleri

O.K.Y.' in Konumu ve Görevleri			
Kalite Sistemi	Frekans	%50	%100
	%50	16	4
	%100	13	25
		29 50.0	29 50.0
			58 100.0

Ki-kare	(S.D.)	Anlamlılık
10,98947	1	0,00092

H_0 : Olumlu tutumlu O.K.Y.' in bulunduğu firmalarda O.K.Y.' in konumu ve görevleri(Grup 3) ile kalite sistemi (Grup1) arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : Olumlu tutumlu O.K.Y.' in bulunduğu firmalarda O.K.Y.' in konumu ve görevleri(Grup 3) ile kalite sistemi (Grup1) arasında bir ilişki vardır.

H_0 hipotezinin $\alpha = 0,01$ anlamlılık düzeyinde reddine karar verilmiştir. Bu ise olumlu tutumlu O.K.Y.' in bulunduğu firmalarda O.K.Y.' in konumu ve görevleri ile kalite sistemi arasında ilişki olduğu anlamına gelmektedir. Kabul edilen hipotez doğrultusunda şu yorumlar yapılabilir:

Olumlu tutumlu O.K.Y.' in bulunduğu firmalarda, %50 oranında konumu ve görevlerini yerine getirebilen O.K.Y.' in bulunduğu 16 firmanın sahip olması gereken kalite sistemi %50 oranında, 13 firmanın ise %100 oranındadır. %100 oranında konumu ve görevlerini yerine getirebilen O.K.Y.' in bulunduğu 4 firmanın sahip olması gereken kalite sistemi %50 , 25 firmanın ise %100' dür.

Tablo 4.9 Olumsuz Tutumlu O.K.Y.' in Bulunduğu Firmalarda T.K.Y. Anlayışına Göre

O.K.Y.' in Konumu ve Görevleri

		O.K.Y.' in Konumu ve Görevleri		
T.K.Y. Anlayışı	Frekans	%50	%100	
	%50	7	2	9 75.0
	%100	1	2	3 25.0
		8 66.7	4 33.3	12 100.0
Ki-kare		(S.D.)		Anlamlılık
2,00000		1		0,15730

H_0 : Olumsuz tutumlu O.K.Y.'in bulunduğu firmalarda O.K.Y.' in konumu ve görevleri(Grup 3) ile T.K.Y. Anlayışı (Grup2) arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : Olumsuz tutumlu O.K.Y.'in bulunduğu firmalarda O.K.Y.' in konumu ve görevleri(Grup 3) ile T.K.Y. Anlayışı (Grup2) arasında bir ilişki vardır.

H_0 hipotezinin $\alpha = 0,01$ anlamlılık düzeyinde kabulüne karar verilmiştir. Bu ise olumsuz tutumlu O.K.Y.' in bulunduğu firmalarda O.K.Y.' in konumu ve görevleri ile T.K.Y. anlayışı arasında bir ilişki olmadığı anlamına gelmektedir. Kabul edilen hipotez doğrultusunda şu yorumlar yapılabilir:

Olumsuz tutumlu O.K.Y.' in bulunduğu firmalarda, %50 oranında konumu ve görevini yerine getirebilen O.K.Y.' in bulunduğu 7 firmanın T.K.Y. anlayışı %50 oranında, 1 firmanın ise %100 oranındadır. %100 oranında konumu ve görevlerini yerine getirebilen O.K.Y.' in bulunduğu 2 firmanın T.K.Y. anlayışının oranı %50, 2 firmanın ise %100' dür.

Tablo 4.10 Olumlu Tutumlu O.K.Y.' in Bulunduğu Firmalarda T.K.Y. Anlayışına Göre

O.K.Y.' in Konumu ve Görevleri

		O.K.Y.' in Konumu ve Görevleri		
T.K.Y. Anlayışı	Frekans	%50	%100	
	%50	22	6	28 48.3
	%100	7	23	5 51.7
		29 50.0	29 50.0	58. 100.0

Ki-kare	(S.D.)	Anlamlılık
17,67679	1	0,00003

H_0 : Olumlu tutumlu O.K.Y.' in bulunduğu firmalarda O.K.Y.' in konumu ve görevleri(Grup 3) ile T.K.Y. Anlayışı (Grup2) arasında bir ilişki yoktur.

H_1 : Olumlu tutumlu O.K.Y.' in bulunduğu firmalarda O.K.Y.' in konumu ve görevleri(Grup 3) ile T.K.Y. Anlayışı (Grup2) arasında bir ilişki vardır.

H_0 hipotezinin $\alpha = 0,01$ anlamlılık düzeyinde reddine karar verilmiştir. Bu ise olumlu tutumlu O.K.Y.' in bulunduğu firmalarda O.K.Y.' in konumu ve görevleri ile T.K.Y. anlayışı arasında bir ilişki olduğu anlamına gelmektedir. Kabul edilen hipotez doğrultusunda şu yorumlar yapılabilir:

Olumlu tutumlu O.K.Y.' in bulunduğu firmalarda, %50 oranında konumu ve görevini yerine getirebilen O.K.Y.' in bulunduğu 22 firmanın T.K.Y. anlayışı %50 oranında, 7 firmanın ise %100 oranındadır. %100 oranında konumu ve görevlerini yerine getirebilen O.K.Y.' in bulunduğu 6 firmanın T.K.Y. anlayışının oranı %50, 23 firmanın ise %100'dür.

4.2.3.Korelasyon Analizinin Uygulanması

Daha önce de belirtildiği gibi, verilerin analizi SPSS 6.0 for Windows ve EXCEL for Windows 5.0 programları kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bilgisayar çıktılarının tamamı yerine, yorumlama açısından önem taşıyan kısımlar düzenlenerek verilmiştir.

Firmaların kalite sistemi (Grup1), T.K.Y. anlayışı (Grup2), O.K.Y.' in konumu ve görevleri(Grup3) değişkeni olarak adlandırdığımız değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 4.11 Gruplar İçin Korelasyon Analizi

	Grup1	Grup2	Grup3
Grup1	1		
Grup2	0,8094	1	
Grup3	0,7286	0,7314	1

H_{01} : Firmaların T.K.Y. anlayışı (Grup2) ile kalite sistemi (Grup1) arasında ilişki yoktur.

H_{02} : Firmaların kalite sistemi (Grup1) ile O.K.Y.' inin konumu ve görevleri(Grup 3) arasında ilişki yoktur.

H_{03} : Firmaların T.K.Y. anlayışı (Grup2) ile O.K.Y.' inin konumu ve görevleri (Grup3) arasında ilişki yoktur.

şeklinde kurulan H_{0i} hipotezlerinin, alternatiflerine karşı korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi sonucunda, yukarıdaki tabloda görülen değerlere göre, bütün değişkenler için H_{0i} hipotezlerinin $\alpha=0,01$ anlamlılık düzeyinde reddi, yani alternatif

hipotezlerin kabul edilmesi kararı verilmiştir. Kabul edilen alternatif hipotezler doğrultusunda şu yorumlar yapılabilir:

- Firmaların T.K.Y. anlayışı (Grup2) ile kalite sistemi (Grup1) arasında ilişki mevcuttur.
- Firmaların kalite sistemi (Grup1) ile O.K.Y.'inin konumu ve görevleri (Grup3) arasında ilişki mevcuttur.
- Firmaların T.K.Y. anlayışı (Grup2) ile O.K.Y.'inin konumu ve görevleri (Grup3) arasında ilişki mevcuttur.

Tablo 4.12 Olumsuz Tutumlu O.K.Y.'in Bulunduğu Firmalarda Gruplar İçin Korelasyon Analizi

	Grup1	Grup2	Grup3
Grup1	1		
Grup2	0,409	1	
Grup3	0,488	0,404	1

H_{01} : Olumsuz tutumlu O.K.Y.'in bulunduğu firmalarda T.K.Y. anlayışı (Grup2) ile kalite sistemi (Grup1) arasında ilişki yoktur.

H_{02} : Olumsuz tutumlu O.K.Y.'in bulunduğu firmalarda kalite sistemi (Grup1) ile O.K.Y.'inin konumu ve görevleri(Grup 3) arasında ilişki yoktur.

H_{03} : Olumsuz tutumlu O.K.Y.'in bulunduğu firmalarda T.K.Y. anlayışı (Grup2) ile O.K.Y.'inin konumu ve görevleri (Grup3) arasında ilişki yoktur,

şeklinde kurulan H_{0i} hipotezlerinin, alternatiflerine karşı korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi sonucunda, yukarıdaki tabloda görülen değerlere göre, bütün değişkenler için H_{0i} hipotezlerinin $\alpha=0,01$ anlamlılık düzeyinde kabulü, yani H_{0i}

hipotezlerinin kabul edilmesi kararı verilmiştir. Kabul edilen hipotezler doğrultusunda şu yorumlar yapılabilir:

- Olumsuz tutumlu O.K.Y.' in bulunduğu firmalarda T.K.Y. anlayışı (Grup2) ile kalite sistemi (Grup1) arasında ilişki yoktur.
- Olumsuz tutumlu O.K.Y.' in bulunduğu firmalarda kalite sistemi (Grup1) ile O.K.Y.'inin konumu ve görevleri (Grup3) arasında ilişki yoktur.
- Olumsuz tutumlu O.K.Y.' in bulunduğu firmalarda T.K.Y. anlayışı (Grup2) ile O.K.Y.'inin konumu ve görevleri (Grup3) arasında ilişki yoktur.

Tablo 4.13 Olumlu Tutumlu O.K.Y.' inin Bulunduğu Firmalarda Gruplar İçin Korelasyon Analizi

	Grup1	Grup2	Grup3
Grup1	1		
Grup2	0,668	1	
Grup3	0,757	0,594	1

H_{01} : Olumlu tutumlu O.K.Y.' in bulunduğu firmalarda T.K.Y. anlayışı (Grup2) ile kalite sistemi (Grup1) arasında ilişki yoktur.

H_{02} : Olumlu tutumlu O.K.Y.' in bulunduğu firmalarda kalite sistemi (Grup1) ile O.K.Y.'inin konumu ve görevleri(Grup 3) arasında ilişki yoktur.

H_{03} : Olumlu tutumlu O.K.Y.' in bulunduğu firmalarda T.K.Y. anlayışı (Grup2) ile O.K.Y.'inin konumu ve görevleri (Grup3) arasında ilişki yoktur.

şeklinde kurulan H_{0i} hipotezlerinin, alternatiflerine karşı korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi sonucunda, yukarıdaki tabloda görülen değerlere göre, bütün

değişkenler için H_{0i} hipotezlerinin $\alpha=0,01$ anlamlılık düzeyinde reddi, yani alternatif hipotezlerin kabul edilmesi kararı verilmiştir. Kabul edilen alternatif hipotezler doğrultusunda şu yorumlar yapılabilir:

-Olumlu tutumlu O.K.Y.' in bulunduğu firmalarda T.K.Y. anlayışı (Grup2) ile kalite sistemi (Grup1) arasında ilişki mevcuttur.

-Olumlu tutumlu O.K.Y.' in bulunduğu firmalarda kalite sistemi (Grup1) ile O.K.Y.' inin konumu ve görevleri (Grup3) arasında ilişki mevcuttur.

-Olumlu tutumlu O.K.Y.' in bulunduğu firmalarda T.K.Y. anlayışı (Grup2) ile O.K.Y.' inin konumu ve görevleri (Grup3) arasında ilişki mevcuttur.

4.2.4.Regresyon Analizinin Uygulanması

Anket sorularından oluşturulan grupların birbirleri üzerindeki etkisini görmek amacıyla regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 4.14 Tutumları Temsil Eden Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Kurulan Model	Örnek Sayısı	Çoklu Korelasyon Sayısı (R)	R^2	F	Standart Hata (Sy_{ij})
$G_1=f(G_2, G_3)$	70	0,834	0,696	76,6094	10,25
$G_2=f(G_1, G_3)$	70	0,834	0,696	77,12433	10,722
$G_3=f(G_1, G_2, G_4)$	70	0,766	0,587	31,40622	11,268

-Firmalarda, T.K.Y. anlayışı değişkeni(Grup2) ve O.K.Y.'inin konumu ve görevleri(Grup3) değişkeni, kalite sistemi(Grup1) üzerinde %99 olasılıkla 0,834 oranında etkilidir.

-Firmalarda, kalite sistemi değişkeni(Grup1) ve O.K.Y.'inin konumu ve görevleri değişkeni(Grup3), T.K.Y. anlayışı (Grup2) zerinde %99 olasılıkla 0,834 oranında etkilidir.

-Firmalarda, kalite sistemi değişkeni (Grup1),T.K.Y. anlayışı değişkeni(Grup2), O.K.Y.'inin tutumları değişkeni (Grup4), O.K.Y.'inin konumu ve görevleri (Grup3) zerinde %99 olasılıkla 0,766 oranında etkilidir.

Regresyon Analizi İçin Varyans Analizi;

Yukarıda belirtilen değişkenlerin, firmalar arasında anlamlı derecede farklı olup olmadığını belirlenmesi amacıyla varyans analizi uygulanmıştır.

Tablo 4.15 Firmaların Kalite Sistemi (Grup1) İçin Varyans Analizi

	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F
Regreyon	2	16110,92	8055,459	76,6094
Fark	67	7045,024	105,1496	
Toplam	69	23155,94		

H_0 : Kalite sistemi (Grup1) zerinde, T.K.Y. anlayışı(Grup2) ve O.K.Y.'inin konumu ve görevlerinin (Grup3) etkili olması konusunda firmalar arasında farklılık yoktur.

H_1 : Kalite sistemi (Grup1) zerinde, T.K.Y. anlayışı(Grup2) ve O.K.Y.'inin konumu ve görevlerinin (Grup3) etkili olması konusunda firmalar arasında farklılık vardır.

H_0 hipotezinin $\alpha=0,01$ anlamlılık düzeyinde reddine karar verilmiştir. Bu ise yukarıda anlatılan değişkenlerin birbiri üzerinde etkisinin firmalar arasında farklılık gösterdiği anlamına gelmektedir.

Tablo 4.16 Firmaların T.K.Y. Anlayışı (Grup1) İçin Varyans Analizi

	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F
Regreyon	2	17733,14	8866,57	77,12433
Fark	67	7702,631	114,9646	
Toplam	69	25435,77		

H_0 : T.K.Y. anlayışı (Grup2) üzerinde kalite sistemi (Grup1) ve O.K.Y.'in konumu ve görevlerinin(Grup3) etkili olması konusunda firmalar arasında farklılık yoktur.

H_1 : T.K.Y. anlayışı (Grup2) üzerinde kalite sistemi (Grup1) ve O.K.Y.'in konumu ve görevlerinin(Grup3) etkili olması konusunda firmalar arasında farklılık vardır.

H_0 hipotezinin $\alpha=0,01$ anlamlılık düzeyinde reddine karar verilmiştir. Bu ise yukarıda anlatılan değişkenlerin birbiri üzerinde etkisinin firmalar arasında farklılık gösterdiği anlamına gelmektedir.

Tablo 4.17 O.K.Y.'inin Konumu ve Görevleri (Grup3) İçin Varyans Analizi

	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F
Regreyon	3	11963,89811	3987,966	31,40622
Fark	66	8380,6876	126,9801	
Toplam	69	20344,58571		

H_0 : O.K.Y.'in konumu ve görevleri (Grup3) üzerinde kalite sistemi (Grup1), T.K.Y. anlayışı (Grup2) ve O.K.Y.'inin tutumlarının (Grup4) etkili olmasında firmalar arasında farklılık yoktur.

H_1 : O.K.Y.'in konumu ve görevleri (Grup3) üzerinde kalite sistemi (Grup1), T.K.Y. anlayışı (Grup2) ve O.K.Y.'inin tutumlarının (Grup4) etkili olmasında firmalar arasında farklılık vardır.

H_0 hipotezinin $\alpha=0,01$ anlamlılık düzeyinde reddine karar verilmiştir. Bu ise yukarıda anlatılan değişkenlerin birbiri üzerinde etkisinin firmalar arasında farklılık gösterdiği anlamına gelmektedir.

4.2.5. Tek Yönlü Varyans Analizinin Uygulanması

Çalışmanın bu aşamasında, araştırma kapsamındaki kalite sistemi(Grup 1), T.K.Y. Anlayışı(Grup 2), O.K.Y.' in Konumu ve Görevleri(Grup 3) ve O.K.Y.'inin tutumlarının(Grup 4) firmalar arasında, istatistik açıdan önemli farklılıklara sahip olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Tablo 4. 18 Kalite Sistemine (Grup1) Göre O.K.Y.' in Konumu ve Görevleri(Grup3) İçin Varyans Analizi

Kaynak	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F oranı	F olasılığı
Gruplararası	3	5910,6297	1970,2099	9,4447	0,000
Grupları içi	66	13767,9418	208,6052		
Toplam	69	19678,5714			

H_0 : Kalite sistemine (Grup1) göre O.K.Y.' inin konumu ve görevleri(Grup3) için firmalar arasında farklılık yoktur.

H_1 : Kalite sistemine (Grup1) göre O.K.Y.' inin konumu ve görevleri(Grup3) için firmalar arasında farklılık vardır.

H_0 hipotezinin $\alpha=0,01$ anlamlılık düzeyinde reddine karar verilmiştir. Bu ise yukarıda anlatılan değişkenler için firmalar arasında farklılık olduğu anlamına gelmektedir.

Tablo 4.19 Kalite Sistemine (Grup1) Göre T.K.Y. Anlayışı (Grup2) İçin Varyans Analizi

Kaynak	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F oranı	F olasılığı
Gruplararası	3	12982,6654	4327,5551	18,6533	0,0000
Gruplarıçi	66	15311,9774	231,9097		
Toplam	69	28294,6429			

H_0 : Kalite sistemine (Grup1) göre T.K.Y. anlayışı(Grup2) için firmalar arasında bir farklılık yoktur.

H_1 : Kalite sistemine (Grup1) göre T.K.Y. anlayışı(Grup2) için firmalar arasında bir farklılık vardır.

H_0 hipotezinin $\alpha=0,01$ anlamlılık düzeyinde reddine karar verilmiştir. Bu ise yukarıda anlatılan değişkenler için firmalar arasında farklılık olduğu anlamına gelmektedir.

Tablo 4.20 Kalite Sistemine (Grup1) Göre O.K.Y.'inin Tutumları(Grup4) İçin Varyans Analizi

Kaynak	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F oranı	F olasılığı
Gruplararası	3	0,7143	0,2381	1,7029	0,1749
Gruplarıçi	66	9,2285	0,1398		
Toplam	69	9,9429			

H_0 : Kalite sistemine (Grup1) göre O.K.Y.'inin tutumları (Grup4) için firmalar arasında bir farklılık yoktur.

H_1 : Kalite sistemine (Grup1) göre O.K.Y.'inin tutumları (Grup4) için firmalar arasında bir farklılık vardır.

H_0 hipotezinin $\alpha=0,01$ anlamlılık düzeyinde kabulüne karar verilmiştir. Bu ise yukarıda anlatılan değişkenler için firmalar arasında farklılık olmadığı anlamına gelmektedir.

4.21 T.K.Y. Anlayışına (Grup2) Göre Kalite Sistemi (Grup1) İçin Varyans Analizi

Kaynak	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F oranı	F olasılığı
Gruplararası	3	10753,6119	3204,1542	19,6654	0,000
Gruplariçi	66	9612,4595	162,9335		
Toplam	69	20366,0714			

H_0 : T.K.Y. anlayışına (Grup2) göre kalite sistemi (Grup1) için firmalar arasında bir farklılık yoktur.

H_1 : T.K.Y. anlayışına (Grup2) göre kalite sistemi (Grup1) için firmalar arasında bir farklılık vardır.

H_0 hipotezinin $\alpha=0,01$ anlamlılık düzeyinde reddine karar verilmiştir. Bu ise yukarıda anlatılan değişkenler için firmalar arasında farklılık olduğu anlamına gelmektedir.

4.22 T.K.Y. Anlayışına (Grup2) Göre O.K.Y.'inin Konumu ve Görevleri(Grup3) İçin Varyans Analizi

Kaynak	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F oranı	F olasılığı
Gruplararası	3	7092,3643	2364,1215	12,3971	0,000
Gruplariçi	66	12586,2069	190,7001		
Toplam	69	19678,5714			

H_0 : T.K.Y. anlayışına (Grup2) göre O.K.Y.'inin konumu ve görevleri (Grup3) için firmalar arasında bir farklılık yoktur.

H_1 : T.K.Y. anlayışına (Grup2) göre O.K.Y.'inin konumu ve görevleri (Grup3) için firmalar arasında bir farklılık vardır.

H_0 hipotezinin $\alpha=0,01$ anlamlılık düzeyinde reddine karar verilmiştir. Bu ise yukarıda anlatılan değişkenler için firmalar arasında farklılık olduğu anlamına gelmektedir.

Tablo 4.23 T.K.Y. Anlayışına (Grup2) Göre O.K.Y.'inin Tutumları İçin (Grup4) Varyans Analizi

Kaynak	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F oranı	F olasılığı
Gruplararası	3	0,6429	0,2142	1,5200	0,2175
Gruplariçi	66	9,3003	0,1409		
Toplam	69	9,9429			

H_0 : T.K.Y. anlayışına (Grup2) göre O.K.Y.'inin tutumları (Grup4) için firmalar arasında bir farklılık yoktur.

H_1 : T.K.Y. anlayışına (Grup2) göre O.K.Y.'inin tutumları (Grup4) için firmalar arasında bir farklılık vardır.

H_0 hipotezinin $\alpha=0,01$ anlamlılık düzeyinde kabulüne karar verilmiştir. Bu ise yukarıda anlatılan değişkenler için firmalar arasında farklılık olmadığı anlamına gelmektedir.

Tablo 4.24 O.K.Y.'inin Konumu ve Görevlerine (Grup3) Göre O.K.Y.'inin Tutumları (Grup4) İçin Varyans Analizi

Kaynak	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F oranı	F olasılığı
Gruplararası	3	0,3856	0,1285	0,8875	0,4523
Gruplarıçi	66	9,5573	0,1448		
Toplam	69	9,9429			

H_0 : O.K.Y.'inin konumu ve görevlerine (Grup3) göre O.K.Y.'inin tutumları (Grup4) için firmalar arasında bir farklılık yoktur.

H_1 : O.K.Y.'inin konumu ve görevlerine (Grup3) göre O.K.Y.'inin tutumları (Grup4) için firmalar arasında bir farklılık vardır.

H_0 hipotezinin $\alpha=0,01$ anlamlılık düzeyinde kabulüne karar verilmiştir. Bu ise yukarıda anlatılan değişkenler için firmalar arasında farklılık olmadığı anlamına gelmektedir.

Tablo 4.25 O.K.Y.'inin Konumu ve Görevlerine (Grup3) Göre T.K.Y. Anlayışı(Grup2)
İçin Varyans Analizi

Kaynak	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F oranı	F olasılığı
Gruplararası	3	9740,2987	3246,7662	11,5491	0,000
Gruplariçi	66	18554,3442	281,1264		
Toplam	69	28294,6429			

H_0 : O.K.Y.'inin konumu ve görevlerine (Grup3) göre T.K.Y. anlayışı (Grup2) için firmalar arasında bir farklılık yoktur.

H_1 : O.K.Y.'inin konumu ve görevlerine(Grup3) göre T.K.Y. anlayışı (Grup2) için firmalar arasında bir farklılık vardır.

H_0 hipotezinin $\alpha=0,01$ anlamlılık düzeyinde reddine karar verilmiştir. Bu ise yukarıda anlatılan değişkenler için firmalar arasında farklılık olduğu anlamına gelmektedir.

Tablo 4.26 O.K.Y.'inin Konumu ve Görevlerine (Grup3) Göre Kalite Sistemi (Grup1)
İçin Varyans Analizi

Kaynak	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F oranı	F olasılığı
Gruplararası	3	5900,8500	1966,9500	8,9745	0,000
Gruplariçi	66	14465,2214	219,1700		
Toplam	69	20366,0714			

H_0 : O.K.Y.'inin konumu ve görevlerine (Grup3) göre kalite sistemi (Grup1) için firmalar arasında bir farklılık yoktur.

H_1 : O.K.Y.'inin konumu ve görevlerine(Grup3) göre kalite sistemi (Grup1) için firmalar arasında bir farklılık vardır.

H_0 hipotezinin $\alpha=0,01$ anlamlılık düzeyinde reddine karar verilmiştir. Bu ise yukarıda anlatılan değişkenler için firmalar arasında farklılık olduğu anlamına gelmektedir.

Tablo 4.27 O.K.Y.'inin Tutumlarına (Grup4) Göre Kalite Sistemi (Grup1) İçin Varyans Analizi

Kaynak	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F oranı	F olasılığı
Gruplararası	1	353,4996	353,4996	1,2011	0,2770
Grupları içi	68	20012,5718	194,3025		
Toplam	69	20366,0714			

H_0 : O.K.Y.'inin tutumlarına (Grup4) göre kalite sistemi (Grup1) için firmalar arasında bir farklılık yoktur.

H_1 : O.K.Y.'inin tutumlarına (Grup4) göre kalite sistemi (Grup1) için firmalar arasında bir farklılık vardır.

H_0 hipotezinin $\alpha=0,01$ anlamlılık düzeyinde kabulüne karar verilmiştir. Bu ise yukarıda anlatılan değişkenler için firmalar arasında farklılık olmadığı anlamına gelmektedir.

Tablo 4.28 O.K.Y.'inin Tutumlarına (Grup4) Göre T.K.Y. Anlayışı (Grup2) İçin Varyans Analizi

Kaynak	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F oranı	F olasılığı
Gruplararası	1	1775,2463	1775,2463	4,5520	0,0365
Gruplarıçi	68	26519,3966	389,9911		
Toplam	69	28294,6429			

H_0 : O.K.Y.'inin tutumlarına (Grup4) göre T.K.Y. anlayışı(Grup2) için firmalar arasında bir farklılık yoktur.

H_1 : O.K.Y.'inin tutumlarına (Grup4) göre T.K.Y. anlayışı(Grup2) için firmalar arasında bir farklılık vardır.

H_0 hipotezinin $\alpha=0,01$ anlamlılık düzeyinde kabulüne karar verilmiştir. Bu ise yukarıda anlatılan değişkenler için firmalar arasında farklılık olmadığı anlamına gelmektedir.

4.29 O.K.Y.'inin Tutumlarına (Grup4) Göre O.K.Y.'inin Konumu ve Görevleri (Grup3) İçin Varyans Analizi

Kaynak	Serbestlik Derecesi	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	F oranı	F olasılığı
Gruplararası	1	43,1548	43,1548	0,1495	0,7003
Gruplarıçi	68	19635,4167	288,7561		
Toplam	69	19678,5714			

H_0 : O.K.Y.' inin tutumlarına (Grup4) göre O.K.Y.' inin konumu ve görevleri (Grup3) için firmalar arasında bir farklılık yoktur.

H_1 : O.K.Y.' inin tutumlarına (Grup4) göre O.K.Y.' inin konumu ve görevleri (Grup3) için firmalar arasında bir farklılık vardır.

H_0 hipotezinin $\alpha=0,01$ anlamlılık düzeyinde kabulüne karar verilmiştir. Bu ise yukarıda anlatılan değişkenler için firmalar arasında farklılık olmadığı anlamına gelmektedir.



SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

II.Dünya Savaşından sonra sanayide ve ticaretteki globalleşme sebebiyle oluşan ezici rekabetçilik, yönetimde farklı bir felsefeyi, T.K.Y.' ni gündeme getirmiştir. T.K.Y., tüm proseslerin ürünlerin ve hizmetlerin genel müdürden en alttaki çalışanlara kadar tüm çalışanların tam katılım yolu ile geliştirilmesi, iç ve dış müşteri tatmininin artırılması ve müşteri bağlılığının yaratılmasının sağlanması amacıyla işletmede alınan sonuçların sürekli gelişmesine dayanan , müşteri beklentilerini herşeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi , tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan ve hataların çıkmadan önlenmesi yaklaşımını benimseyen bir yönetim anlayışıdır. Bu yeni yönetim anlayışında O.K.Y.' in konumunda, görevlerinde, sorumluluklarında, eğitimlerinde vb. değişiklikler olmuştur. Tutumların da firmanın kalite sistemi, T.K.Y. anlayışı ve O.K.Y.' in konumu ve görevleri üzerinde etkisi önem taşımaktadır.

Araştırma sonucunda, 84 firmadan 16' sında O.K.Y.'inin olumsuz, 68' inde ise olumlu tutumlu O.K.Y.' ine sahip oldukları görülmektedir. T.K.Y.' ni 9 firmanın %25 oranında, 37 firmanın %50 oranında, 32 firmanın %75 oranında ve 6 firmanın %100 oranında uygulayabildiği tespit edilmiştir. Araştırma kapsamındaki firmaların T.K.Y.' ni başarıyla uygulayamamaları, bu bilincin ülkemizde yeterince oluşmadığını göstermektedir. Fakat bu yönetim anlayışının ülkemizde yeni uygulanmaya başlandığı düşünülürse, bu sonuçlar umut vericidir.

Olumlu tutumlu firmalarda ve olumsuz tutumlu firmalarda; kalite sistemi, T.K.Y. anlayışı ile O.K.Y.' in konumu ve görevleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Olumsuz tutumlu firmalarda kalite sistemi ve T.K.Y. anlayışı arasında ilişki bulunamamıştır. Kalite sistemi ile O.K.Y.' in konumu ve görevleri arasında ilişki bulunamamıştır. T.K.Y. anlayışı ile O.K.Y.' in konumu ve görevleri arasında ilişki bulunamamıştır. Oysa olumlu tutumlu firmalar için yapılan analizlerde, tüm bu değişkenler için anlamlı ilişkiler sözkonusudur. T.K.Y.' nin başarıyla uygulanabilmesi için; gerekli kalite sisteminin kurulması ve bu felsefeye göre O.K.Y.' in konumu ve görevlerinin belirlenmesi, uygulanması

gerekmektedir. Bu sebeple yapılan korelasyon analizinde, kalite sistemi ve T.K.Y. anlayışı arasında 0,8094 oranında, kalite sistemi ile O.K.Y.'in konumu ve görevleri arasında 0,7286 oranında, T.K.Y. anlayışı ile O.K.Y.' in konumu ve görevleri arasında 0,7314 oranında bir ilişki bulunmuştur. Bu değerler, sözü edilen değişkenler arasında kuvvetli ilişkiler olduğunu göstermektedir. Aynı analiz olumsuz tutumlu O.K.Y.'in ve olumlu tutumlu O.K.Y.' in bulunduğu firmalar için de yapılmıştır. Olumsuz tutumlu O.K.Y.' inin bulunduğu firmalarda kalite sistemi, T.K.Y. anlayışı ile O.K.Y.' in konumu ve görevleri arasındaki ilişkiler zayıf olup, %1 anlam düzeyinde de bu ilişkilerin öneminin olduğu sonucuna varılmıştır. Daha sonra uygulanan regresyon analizi neticesinde, kalite sistemi üzerinde; T.K.Y. anlayışı ile O.K.Y.' in konumu ve görevlerinin 0,834 oranında, T.K.Y. anlayışı üzerinde; kalite sistemi ile O.K.Y.' in konumu ve görevlerinin 0,834 oranında, O.K.Y.' in konumu ve görevleri üzerinde ise; kalite sistemi, T.K.Y. anlayışı ve O.K.Y.' in tutumlarının 0,766 oranında etkili olduğu bulunmuştur.

Kalite sistemi, T.K.Y. anlayışı, O.K.Y.' in konumu ve görevleri ile O.K.Y.' in tutumları için yapılan tek yönlü varyans analizinde orta kademe yöneticilerinden alınan cevaplar doğrultusunda bu değişkenlerin firmalar arasında farklılık gösterip, göstermediği araştırıldı. Kalite sistemi, T.K.Y. anlayışı ile O.K.Y.' in konumu ve görevleri için yapılan tek yönlü varyans analizinde firmalar arasında farklılık görüldü. Fakat O.K.Y.' in tutumları için kalite sistemi, T.K.Y. anlayışı ve O.K.Y.' in konumu ve görevlerine uygulanan tek yönlü varyans analizinde firmalar arasında farklılık olmadığı, sadece T.K.Y. anlayışı için %5 anlam düzeyinde farklılık olabileceği sonucuna varıldı. Buna neden olarak, firmaların %81' inde O.K.Y.' inin olumlu tutuma sahip olmalarının baskın rolü gösterilebilir.

Çalışmanın teorik ve uygulamalı bölümleri birlikte değerlendirilse, T.K.Y.' nin başarısında O.K.Y.' inin olumlu tutumlarının önemli bir rol oynayabileceği hususunun, gözden uzak tutulmaması sonucuna varılabilir.

KAYNAKLAR

AGUAYO, Rafael, Çeviren=Tunçbilek Y.Kaan, “ Dr. Deming Japonlara Kaliteyi Öğreten Amerikalı : Japon Mucizesinin Mimarı ” , İstanbul, Form Yayınları, 1994

ARDIÇ, Kadir, “ Toplam Kalite Yönetimi”, Sakarya Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Sakarya 1995

ARIKAN, Necati, “ISO 9000 ve Kalite Sistemleri Seminerleri ” , İstanbul Sanayi Odası, Yayın No: 1993/13

ARKIŞ, Nurdoğan , “Kalite Çemberlerinin Amaçları” , Verimlilik Dergisi, MPM, Özel Sayı, Ankara, 1995

ATAYETER, Coşkun, “Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Adapazarı Şeker Fabrikasına Uygulaması, İstanbul , Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi,1992

ATALAY, Ahmet Hamdi, “Toplam Kalite Yönetimi”, Netaş Eğitim Notları, İstanbul, 1996

AYKUL, Harun , “Toplam Kalite Yönetiminde Motivasyon Anlayışı”, Sakarya Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi , Sakarya , 1995

AYTİMUR, Selçuk, “Kalite Sistem Dökümantasyonu”, Kalder Yayınları 4, İstanbul, 1993

BAYSAL, Ayşe Can, “Tutum Kavramına Kuramsal ve Uygulamalı Bir Yaklaşım ve İşletmelerde İşle İlgili Tutum Üzerine Bir Araştırma Örneği”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1980

BOZKURT, Rıdvan, “Toplam Kalite Kontrolü”, Önce Kalite Dergisi, Sayı : 6, Ocak, 1994

BOZKURT, Rıdvan, “ Hizmet Endüstrilerinde Kalite”, Verimlilik Dergisi, MPM, Özel Sayı, Ankara, 1995

BURNAK, Nimetullah, Çelik Cafer, “Potansiyel Verimlilik Araştırma Aracı Olarak Kalite Geliştirme” , Verimlilik Dergisi, Ankara, 1992

CASSEL, Ron H., “The New Quality Manager”, Quality Digest, July, 1984

CHESER, Raymound, “Kaizen Is More Than Continious Improvement” , Quality Progress, April, 1994

ÇELİK, Cafer, “Kalite Yönetiminde İnsan Faktörü, Verimlilik Dergisi, MPM, Ankara, 1993

DEİTZER, B., “Comtemporary Management Concepts” , Grid Publishing Inc. , 1979

DEMİRDÖĞEN, Osman, “Kalite Yönetimi Açısından TS-ISO-9000 Serisi ile Deming Felsefesi Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi”, Verimlilik Dergisi, MPM, Ankara, 1994/4

DEW, John R. “ Seven Steps to Strategic Quality Planing”, Quality Digets, June, 1994

DÜREN, Zeynep, “ İşletmelerde Kalite Çemberleri”, İstanbul, Evrim Basım Yayım, 1990

EFİL, İsmail, “ Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamadan Örnekler”, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1993

EFİL, İsmail, “ Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi”, Uludağ Üniveristesi Basımevi, Bursa, 1995

ELLIOT, Dave, “Interpreting Deming’ s 14 Points”, Quality Digest, June, 1994

ELMACI, Orhan, “ Standart Maliyet Sisteminin Türkiye’ de Etkin Bir Planlama ve Kontrol Aracı Olarak Uygulanamama Nedenleri ve Çözüm Önerileri”, Standart Dergisi, Ekim, 1992

ERDOĞAN, İlhan, “İşletmelerde Davranış”, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1994

ERDOĞAN, İlhan, “İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 266, İstanbul, 1996

ERDOĞMUŞ, Nihat, "Rekabet İşbirliği İkilemi ve Politik Davranışa Dönüşme Süreci: Orta Kademe Yöneticilerde Uygulamalı Bir Araştırma" İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, 1995

EREN, Erol, “Yönetim Psikolojisi”, 4. Basım, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1993

ERGÜN, Mustafa, “Bilimsel Araştırmalarda SPSS for Windows”, Ocak Yayınları, Ankara, 1995

ERKMAN, İ.Kaan, “Yeni Kalite Anlayışı”, Bilin ve Teknik, Kasım, 1995

ERSÖZ, A.Bahri, “Toplam Kalite Kontrol”, MESS Eğitim Vakfı Yayın No: 178, Haziran, 1994

EVRENOSOĞLU, Nurten Meriçer, “Kalitede Eğitim”, 4.Ulusal Kalite Kongresi,
Kasım, 1995

FEİGENBAUM, A.V., “Total Quality Control”, Third Edition, New York, Mc Craw-
Hill Inc., 1983

GÜMÜŞ, İsmail, “Kalite Maliyet Yönetimi”, İstanbul, Doktora Tezi, İstanbul
Üniversitesi, 1995

GÜMÜŞ, İsmail ; KIRLIOĞLU, Hilmi, “Endüstriyel İşletmelerde Kalite Maliyet
Sistemi”, Yayımlanmamış Makale (Bildiri), Sakarya, 1994

GÜRLEK, Bilgehan, “Nasıl Bir Toplam Kalite Yönetimi”, Önce Kalite Dergisi, Sayı5,
Ekim , 1993

HARRİSON, Micheal D., “Who Are The Real Customers”, Quality Digest, June,
1994

IMAI, Masaaki, “Kaizen: The Key To Japan’s Competitive Success, New York, Mc
Graw Hill Inc., 1986

ISHIAKAWA, Kaoru, “What Is Total Quality Control: The Japanese Way, Seventh
Ed., Prentice - Hall Inc., 1985

JABLONSKI, Joseph R., “Implenting Total Quality Management an Overview”,
Technical Management Consortium Inc. USA, 1991

KAĞITÇIBAŞI, Çiğdem, “İnsan ve İnsanlar”, 7.Basım, Evrim Basım Yayım Dağıtım,
İstanbul, 1988

KANTER, Rosabeth Moss, “The Middle Manager as Innovator”, Harvard Business Review, July-August, 1982

KAVRAKOĞLU, İbrahim, “Toplam Kalite Yönetimi”, Kalder Yayınları 1, İstanbul, 1982

KAVRAKOĞLU, İbrahim, “Toplam Kalite Yönetimi”, Kalder Yayınları 2, İstanbul, 1994

KELADA, Joseph N., “Is Reengineering Replacing Total Quality?”, Quality Progress, December, 1994

KILLEN, K.H., “Management : A Middle Management Approach”, Boston: Houghton Mifflin Company, 1977

KINNİ, Theodore B., “Motivating the Unmotivated”, Quality Digest, 1993

KOBU, Bülent, “Üretim Yönetimi”, 9.Baskı, İstanbul, Avcıol Yayınları, 1996

KOÇEL, Tamer, “İşletme Yöneticiliği”, Dördüncü Baskı, Beta Yayın Dağıtım, İstanbul, 1993

KON, Barbaros, “Toplam Kalite Yönetimi Anlatışında Liderlik Anlayışı”, Sakarya Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Sakarya , 1996

KOVANCI, Ahmet, “Başarılı Bir T.Y.K. Sürecinin Oluşturulmasında Tepe Yönetiminin Rolü”, Hava Harp Okulu, İstanbul, 1995

KÖSEOĞLU, Harrison, Link, “T.K.Yönetim Sistemi Uygulamasının Arkasındaki İnsan Faktörü”, Verimlilik Dergisi, MPM, Ankara, 1994

KRESH, David ; CRUTCHFIELD, Richard S., Çeviren=Erol Güngör, “Sosyal Psikoloji Nazariye ve Problemler”, İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları No:1154, İstanbul, 1970

LEE, Thomas H., “T.K.Y ve Liderlik”, Verimlilik Dergisi, MPM, Ankara, 1994

LEVINSON, Harry J.; DELLENT Chuck, “Leading to Quality”, Progress, May, 1992

LUTHANS, Fred, “Organizational Behavior”, Seventh Edition, Amerika, 1995

MERRON, Keilth A., “Creating TQM Organizations”, January, 1994

MINER, Jhon B., “Organizational Behavior”, Random House Business Division, New York, 1988

MITCHELL, Terence R.; LARSON, James R., “People in Organizations An Introduction to Organizational Behaviour”, Third Edition, McGraw-Hill International Editions Management Series, 1987

MİTRA, Amitava, “Fundamentals of Quality Control and Improvement”, New York, Macmillan Publishing Company, 1993

MONTGOMERY, C.Douglas, “Introduction to Statistical Quality Control”, Second Edition, New York, 1991

OACKLAND, Jhon S., “Total Quality Management : The Route To Improving Performance”, Second Edition, 1995

ÖZKALP, Enver, “Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış”, İ.T.İ. Akademi Basımevi, Eskişehir

PEKDEMİR, Işıl Mendes, “ İşletmelerde Kalite Yönetimi: Kavramlar, Kalite İyileştirme Süreci, Vakalar, İstanbul, Beta Basım Yayım, 1992

PEKER, Ömer, “T.K.Y. ve ISO 9000 Standartları”, Verimlilik Dergisi, MPM, Kalite Özel Sayısı, Ankara, 1993

PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin, “ Toplam Kalite Yönetimi ve Katılımcılık”, Verimlilik Dergisi, MPM, Kalite Özel Sayısı, Ankara, 1995

SANDERS,Donald A.; SANDERS J.H.;JOHNSON Richard H.; SCOTT C.F.,
Çeviren= Gönül Yenersoy, “ISO 9000 : Nedir? Niçin? Nasıl?” , Rota Yapım, İstanbul, 1994

SAYLES, Leonard R., “ Doing Things Right : A New Imperative for Middle Managers”, Organizational Dynamics Spring, 1993

SCULLY, John P., Çeviren=Özenci Tayfun, “T.K.Y. ve İnsan Doğası”, Önce Kalite Dergisi, Kalder Yayınları Güz 1996, İstanbul, 1996

STEERS, Richard M. ; PORTER, Lyman W., “Motivation and Work Behaviour”, Singapore, McGraw-Hill , 1991

ŞİRVANCI, Mete, “ T.K.Y.’ nin Temel Öğeleri”, Önce Kalite Dergisi, Kalder Yayınları Sayı: 5, İstanbul, Ekim, 1992

TAN, Serdar, “ Toplam Kalite ve Verimsizlik”, Verimlilik Dergisi, MPM, Özel Sayı, 1995

TAN, Serdar ; PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin, “Kalitesizliğin Maliyeti”, MPM Yayınları:316, Ankara, 1991

TERZİ, Harun, “ Kalite Kontrol Çemberlerinin Yapısı, Organizasyonu ve Verimlilik Boyutu”, Verimlilik Dergisi, MPM, Ankara, 1995/3

UYTERHOEVEN, Hugo, “ General Managers in the Middle”, Harvard Business Review, September - October, 1989

YAYLA, Nedret, “Kaizen”, Önce Kalite Dergisi, Kasım, Ankara, 1992

YILDIZ, Gültekin, “İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi, Toplam Kalite Yönetimine Geçişte Stratejik Bir Yaklaşım”, Sakarya Üniversitesi Matbaası, 1994



EK-A

ANKET FORMU

Aşağıdaki sorular için hazırlanmış seçeneklerden birden fazlasını işaretleyebilirsiniz.

1.Kurumunuzdaki mevcut kalite sistemi, problem arama ve düzeltmenin karşıtı olarak problem önleme sistemi aşağıdaki seçeneklerden özellikle hangilerine dayanır?

1. İzlenen çizgi(politika) planlama,organizasyon ve yönetime ☐
2. Üretim yapısına, gelişmesine veya denetime ☐
3. Hammadde tedariki ve bağlı malzemenin satın alınmasına ☐
4. Ürün kalite kontrolüne ☐
5. Müşteri ilişkisine ve bu konuya yönelik işlemlerin yürütülmesine ☐
6. Ürün veya prosesine/standardına yönelik düzeltmelerin yapılmasına ☐
7. İşçi seçimi eğitimi ve motivasyonuna ☐
8. Yasal gereksinim, ürünün niteliğine veya müşteri güvenliğine ☐
9. Örneklem ve diğer istatistik tekniklerine ☐

2. Kurumunuzda uygulanan kalite denetimlerinde en etkili olan seçeneklerden hangilerine öncelik verilmektedir?

1. Tedarikçi işletmede alıcı tarafından uygulanan kalite denetimi ☐
2. Belgelendirme işlemleri için uygulanan kalite denetimi ☐
3. Danışman tarafından uygulanan kalite denetimi ☐
4. Kalite ödülü vermek amacıyla uygulanan kalite denetimi ☐
5. Genel müdür(üst kademe yönetim) tarafından uygulanan kalite denetimi ☐
6. Farklı bölümlerin denetim grupları tarafından uygulanan kalite denetimi ☐

3.Kurumunuzda kalite denetimi aşağıdaki seçeneklerden hangileri için yapılmaktadır?

1. Kalite geliştirme çalışmaları ile ulaşılan kalite düzeyinden geriye dönüşleri önlemek ☐
2. Ürün ve hizmet kalitesi ile ilgili hedefleri gerçekleştirmek ☐
3. Kalite fonksiyonlarını gerçekleştirmek ☐
4. Tepe yöneticilerin sorunları, işletme problemlerini daha iyi görüp teşhis edebilmelerini sağlamak ☐

4.Kurumunuzda kalite güvencesinin sağlanması ile ilgili, aşağıdaki seçeneklerden hangileri yapılmaktadır?

1. Kalite politikaları ☐
2. Kalite güvencesi politika ve standartları ☐
3. Kalite güvence sistemi ☐
4. Eğitim ☐
5. Veri toplama ve analiz ☐
6. Ürün ve bilgilerin izlenmesi ☐
7. Denetim ve değerlendirme ☐
8. Önemli kalite sorunlarının ekip çalışması ile çözümü ☐
9. Kalite güvence sisteminin geliştirilmesi ☐

5.Kurumunuzdaki kalite politikası, stratejisi,programı,aksiyon planları ve örgüt yapısında aşağıdaki seçeneklerden hangileri en etkilidir?

1. İşletmenin önemli fonksiyonlarının kalite projelerine karar veren ve bunların verimli bir şekilde yürütülmesi ile ilgilenen kalite kurulu ☐
2. Üst kademe yönetim tarafınadan belirlenen, belli bir sorunu incelemek ve çözüm bulmakla görevlendirilen uzman kişilerden oluşmuş kalite iyileştirme grupları ☐

3. Bütün çalışma birimlerindeki personelin, problemlerin çözümü için gönüllü olarak periyodik aralıklarla bir araya gelerek oluşturduğu kalite çemberleri ☐
4. Belirli bir konuyu görüşmek üzere farklı bölümlerdeki insanların bir araya gelerek oluşturduğu disiplinler arası ekipler ☐

6.Kurumunuzda Toplam Kalite Yönetimi (T.K.Y.) aşağıdaki seçeneklerden hangilerini gerçekleştirmek için kullanılmaktadır?

1. Firmanın dinamizmini ve yapısını geliştirmek ☐
2. Bütün çalışanların çabalarını birleştirmek, herkesin katılımını sağlamak ve işbirliğine dayanan bir sistem kurmak ☐
3. Kalite güvenliği sistemi kurmak ve müşterilerle tüketicilerin güvenini sağlamak ☐
4. Dünyadaki en yüksek kaliteye ulaşmayı arzu etme ☐
5. Yavaş kalkınma dönemlerinde karı güvence altına alabilecek ve çeşitli itirazlara tatmin edici cevaplar verebilecek bir sistem geliştirmek ☐
6. İnsanlığa saygı gösterme, insan kaynaklarını destekleme, çalışanın mutluluğunu düşünme, neşeli çalışma ortamları temin etme ve meseleyi bir sonraki nesillere geçirme ☐
7. Kalite kontrol tekniklerinden yararlanma ☐

7.Kurumunuzda T.K.Y.'nin özellikleri ile ilgili olarak aşağıdaki seçeneklerden hangisi önem taşımaktadır?

1. Önce kalite ☐
2. Bir sonraki proses müşterinizdir ☐
3. Tüketicie yönelme ☐
4. Veriler ve istatistiki yöntemlerle çalışma ☐
5. İnsana saygı ve katılımcı yönetim ☐

8.Kurumunuzda T.K.Y.'nin getirdiği faydalardan aşağıdaki seçeneklerden hangileri en etkili görülmüştür?

1. Daha az hata ☐
2. Daha az müşteri şikayeti ☐
3. Daha az muayene ☐
4. Daha düşük ek işçilik ☐
5. Daha yüksek verimlilik ☐
6. Daha düşük genel gider ☐
7. Birim başına daha düşük maliyet ☐
8. Daha kısa teslim süreleri ☐
9. Yüksek termin sadakati ☐
10. Daha yüksek pazar payı ☐

9.Kurumunuzdaki üst kademe yöneticiler, T.K.Y.' nin geliştirilmesi ile ilgili aşağıdaki seçeneklerin hangilerinden yararlanmışlardır?

1. Şirketlerinin konumuna göre hedef belirlemesi ☐
2. Politika, vizyon ve standartlar oluşturmak ve planlar saptamak ☐
3. Çalışanların motivasyonunu sağlamak ☐
4. Sonuçları ve prosesi tetkik etmek ☐
5. Kalite güvenliği sistemini oluşturmak ☐
6. T.K.Y.'nin temelini oluşturan sürekli gelişme ve müşteri tatminini benimsemek ☐
7. Ödül sistemi ☐

10.Kurumunuzda sürekli gelişme politikasının uygulanması esnasında, aşağıdaki seçeneklerden hangileri kullanılmaktadır?

1. Müşterinin değişen isteklerinin sürekli izlenmesi ☐
2. Yüksek kalitenin yönetici-işçi arasındaki itimat ve amaç birliğiyle sağlanması ☐
3. Kalite problemlerinin meydana gelmeden teşhis edilip, önlem alınması ☐

4. Müşterinin ürün/hizmet hakkındaki düşüncelerinin yöneticilere iletimi ☐
5. Spesifik,kapsamlı,kolay anlaşılır ölçülebilir özelliklere sahip ürün/hizmet üretimi ☐
6. Üretim sistemindeki her ünitenin hem üretici,hem tüketici olması sebebiyle arasındaki ilişkiler ☐

11.Kurumunuzda T.K.Y. felsefesinin benimsetilmesi için, aşağıdaki seçeneklerden hangileri kullanılmaktadır?

1. Temiz,aydınlık,sevimli ve düzenli çalışma alanları ☐
2. Ekipman ve yardımcı ünitelerin bakım yapılması ☐
3. Çalışma standartlarına uymak için gerekli disiplinin kurulması ☐
4. Fabrika operasyonlarında güvenlik ve süreklilik sağlamak ☐
5. Değişkenlikleri azaltarak kalite geliştirmek ☐
6. Her bireyin yeterlilik ve etkinliğinin araştırılması ☐
7. Aydınlık,canayakın,disipline olmuş ve çalışmanın taktir edildiği bir atmosfer sağlamak ☐

12.Kurumunuzda T.K.Y.'nin uygulanmasında aşağıdaki seçeneklerden hangileri kullanılmıştır?

1. Ürün/hizmet, organizasyonların ihtiyaçlarını gidermeye ve ekonomik sorunları incelemeye yönelik değer analizi ☐
2. Hata tarzları ve etkiler analizi ☐
3. Sistemi inceleyip zayıf nokta ve hataları önlemeye yönelik belgelendirmeler ☐
4. Tam zamanında üretim ☐
5. Malzeme hareketi kontrolü ☐
6. Proses denetimi ☐
7. Problem çözme metotları ☐

13.T.K.Y. sisteminde önemli bir yere sahip olan yönetici eğitimleri için kurumunuzda, aşağıdaki seçeneklerden hangileri uygulanmaktadır?

1. Toplam kalite konusunda özel eğitim ☐
2. Grupları tanıma ve teşvik etme ☐
3. Sorunları çözme yöntemleri eğitimi ☐
4. İç müşteri-tedarikçi ilişkisi eğitimi ☐
5. Kalite yönetimi ile ilgili araçlar eğitimi ☐

14.Kurumunuzda personel eğitimi için aşağıdaki seçeneklerden hangileri uygulanmaktadır?

1. İşletmenin kalite stratejisi eğitimi ☐
2. Müşteri-tedarikçi ilişkisi eğitimi ☐
3. Grup çalışması eğitimi ☐

15. Kurumunuzda orta kademe yöneticilerin sorumlu olduğu birimlerde, işlemlerin gerçekleştirilmesinde aşağıdaki seçeneklerden hangileri etkili olmaktadır?

1. Çalışanlar orta kademe yöneticilerin politika ve duyularını bildiği sürece işler yürütülmektedir. ☐
2. Bir problemle karşılaşıldığında orta kademe yöneticilerin yokluğunda problem çözülüp karar verilememektedir. ☐

16.Kurumunuzda orta kademe yöneticiler aşağıdaki seçeneklerden hangilerini yerine getirmektedirler?

1. Astlarının güvenini kazanmak ve istekli çalışmalarını sağlamak ☐
2. Amirlerinin fikir ve tavsiyelerini kabul edecek şekilde çalışmak ☐

17.Kurumunuzdaki orta kademe yöneticiler, üstlerine fikir, tavsiye veya öneri sunarken aşağıdaki seçeneklerden hangilerini kullanmaktadırlar?

1. Düşünme yönteminin doğruluğu ☐
2. Yeterli veri ile çalışma ☐
3. Fikir,tavsiye veya önerinin hatasız halde sunumu ☐
4. Fikir, tavsiye veya önerinin sunumunda ikna edici ve inandırıcı olma ☐
5. Fikir, tavsiye veya önerinin sunumunun zamanlaması ☐
6. Kurumun veya yöneticilerin durumunun uygunluğu ☐

18.Kurumunuzdaki alt kademe yöneticiler, üstlerine fikir, tavsiye veya öneri sunarken aşağıdaki seçeneklerden hangilerini kullanmaktadırlar?

1. Düşünme yönteminin doğruluğu ☐
2. Yeterli veri ile çalışma ☐
3. Fikir,tavsiye veya önerinin hatasız halde sunumu ☐
4. Fikir, tavsiye veya önerinin sunumunda ikna edici ve inandırıcı olma ☐
5. Fikir, tavsiye veya önerinin sunumunun zamanlaması ☐
6. Kurumun veya yöneticilerin durumunun uygunluğu ☐

19.Kurumunuzdaki orta kademe yönetim projelerin hangi evrelerinde görev almaktadırlar?

1. Planlama ☐
2. Uygulama ☐
3. Denetleme ☐
4. Harekete geçme ☐
5. Diğer (Lütfen belirtiniz) ☐

20.Kurumunuzda orta kademe yöneticilerin başarılı olmasında aşağıdaki seçeneklerin hangileri daha etkili olmaktadır?

1. İşlemlerde kalite,etkinlik ve verimliliği sağlayan parametrelerin anlaşılması ☐
2. Kullanılan teknolojinin iyi tanınması ☐
3. Aktif,insiyatif kullanan bir yöneticilik stili ☐
4. Kendisinin ve çalışanların motivasyonun sağlanması ☐
5. Kişiler arası iyi ilişkilerin korunması ☐

21.Kurumunuzun başarısı için orta kademe yöneticilerin alması gereken eğitim aşağıdaki seçeneklerin hangilerini içermektedir?

1. Süreç kontrolü ve iyileştirmenin iş tarafındaki istatistiki eğitim ☐
2. Prosedürler ve metodlar hakkında istatistiki bilgi ☐
3. Kalite iyileştirme ve maliyetlerin azaltılması için istatistiki eğitim ☐
4. Kalite kontrol ve sürekli, iyileşme için istatistiki eğitim ☐
5. T.K.Y. ve etkisi için istatistiki eğitim ☐

Aşağıdaki soruların seçeneklerinden size uygun olan bir tanesini işaretleyiniz.

22.Diğer insanlara saygı ve adaletle davranırım.

Nadiren			Bazen				Herzaman		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

23.İnsanları aktif bir şekilde dinlerim ve kendi görüşümü anlatmak için başkalarının sözünü kesmem.

Nadiren			Bazen				Herzaman		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

24.Faaliyetlerimde sorumluluk alırım ve geleceğimi planlarken başkalarına güvenmem.

Nadiren			Bazen				Herzaman		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

25.İhtiyaçları olduğunda başkalarına seve seve yardım ederim.

Nadiren			Bazen				Herzaman		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

26.Hayata olumlu ve sağlıklı bakarım.

Nadiren			Bazen				Herzaman		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

27.Prensiplerimi bilirim ve onları günlük hayatıma uygulırım.

Nadiren			Bazen				Herzaman		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

28.Uzun ve kısa vadeli hedeflerim prensiplerimle bağlantılıdır.

Nadiren			Bazen				Herzaman		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

29.Günlük faaliyetlerim prensiplerimle uyum içindedir.

Nadiren			Bazen				Herzaman		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

30.Çevremdekilerle iyi ilişkiler kurarım.

Nadiren			Bazen				Herzaman		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

31.İlişkili olduğum herkese iyi müşteri hizmeti veririm.

Nadiren			Bazen				Herzaman		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

32.Her gün, günlük faaliyet planı yapmak için zaman ayırırım.

Nadiren			Bazen				Herzaman		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

33.Kısa ve uzun vadeli amaçlarım ile uyum içinde olan günlük faaliyetlerimi, sıraya koymaya çalışırım.

Nadiren			Bazen				Herzaman		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

34.Günlük planımı yaparken, rutin ve önemli faaliyetlere öncelik veririm.

Nadiren			Bazen				Herzaman		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

35.Her gün, yeterli zaman ayırdığım faaliyetleri yapmayı planlarım.

Nadiren			Bazen				Herzaman		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

36.İlgimi çeken alanlarda sürekli öğrenmeye çalışırım ve eğitim planları yaparım.

Nadiren			Bazen				Herzaman		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

37.İlgimi çeken alanlarda, başarılı insanlar tarafından belirlenmiş standartları uygulamaya ve geliştirmeye çalışırım.

Nadiren			Bazen				Herzaman		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

38.Müşterilerin beklentilerine daha iyi cevap verebilmek için çalışırım.

Nadiren			Bazen				Herzaman		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

39.Faaliyetlerimi, çevremi ve değişen koşulları göz önünde tutarak planlarım.

Nadiren			Bazen				Herzaman		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

40.Çalışmalarımı ve kişisel prensiplerimi, güçlü ve güçsüz taraflarımı dikkate alarak gerçekleştiririm.

Nadiren			Bazen				Herzaman		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

41.Ulaşılır hedefler ve gerçekçi amaçlar aktivitelerimin esasını oluşturur.

Nadiren			Bazen				Herzaman		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

42.Yeteneklerimi, bilgilerimi ve iş hayatımdaki hedefleri sürekli geliştirmeye çalışırım.

Nadiren			Bazen				Herzaman		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

43.Amaçlarımı gerçekleştirirken, kişisel liderlik, planlama ve bilimsel metotları kullanırım. .

Nadiren			Bazen				Herzaman		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

44.Kişisel amaçlarımı gerçekleştirebiliyor muyum diye devamlı ölçerim.

Nadiren			Bazen				Herzaman		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

45.Hatalarımı ve sebeplerini kabul eder, hatalarımı yinelemeyecek şekilde amacıma tekrar yönelirim.

Nadiren			Bazen				Herzaman		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

46.Hatalarımı ve sebeplerini kabul eder, hatalarımı yinelemeyecek şekilde amacıma tekrar yönelirim.

Nadiren			Bazen				Herzaman		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

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

47.Gelişmelerimi ve başarılarımı kutlarım.

Nadiren			Bazen				Herzaman		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

48.Başarılarımı, amaçlarımın zamanında gerçekleştirilebilmesiyle ölçerim.

Nadiren			Bazen				Herzaman		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

49.Benim için önemli alanlarda gelişmek için sürekli çalışırım ve ilgili olmadığım alanlardaki zayıflığımı kabul ederim.

Nadiren			Bazen				Herzaman		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

50.Yaptığım herşeyin sürekli gelişmesi için çalışırım.

Nadiren			Bazen				Herzaman		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

51.Bana yeni şeyler öğretebilecek değişikliklere açığım.

Nadiren			Bazen				Herzaman		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

ÖZGEÇMİŞ

Sabiha SEVİNÇ, 24.07.1971 yılında Sakarya' da doğdu. İlk ve Orta öğrenimini Sakarya'da tamamladı. 1988-1992 yılları arasında Anadolu Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi'ndeki İstatistik eğitimini tamamladı. 1994 yılında Sakarya Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi İstatistik Bölümünde Araştırma Görevlisi olarak göreve başladı. 1994-1995 öğretim yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümünde Yüksek Lisans eğitimine başladı. Ekim 1996' da Sakarya Üniversitesi Hendek Meslek Yüksekokulu'nda Öğretim Görevlisi olarak çalışmaya başlayan Sabiha SEVİNÇ halen bu görevine devam etmektedir.

