

**T.C.
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**



**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE ÇALIŞMA VERİMLİLİĞİ İLİŞKİSİNİN
ALGILANMASINA YÖNELİK BETİMSSEL BİR ARAŞTIRMA: SAMARRAA
ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yaseen Mohammed ALDALAWI

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı

ŞUBAT 2022

**T.C.
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**



**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE ÇALIŞMA VERİMLİLİĞİ İLİŞKİSİNİN
ALGILANMASINA YÖNELİK BETİMSSEL BİR ARAŞTIRMA: SAMARRAA
ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Yaseen Mohammed ALDALAWI
191214003**

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi İsmail ÖZDEMİR

ŞUBAT 2022



T.C.
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz, İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı (191214003) numaralı öğrencisi Yaseen Mohammed ALDALAWI'nin "Toplam Kalite Yönetimi ve Çalışma Verimliliği İlişkisinin Algılanmasına Yönelik Betimsel Bir Araştırma: Samarraa Üniversitesi Örneği" adlı tez çalışması enstitümüzün 17/02/2022 tarihinde yapılan tez savunma sınavında aşağıdaki jüri tarafından *Oy Birliği* ile Yüksek Lisans tezi olarak *Kabul* edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

Tez Savunma Tarihi: 17/02/2022

1) Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi İsmail ÖZDEMİR

2) Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Tuna USLU

3) Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ERKASAP

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans olarak sunduğum “Toplam Kalite Yönetimi ve Çalışma Verimliliği İlişkisinin Algılanmasına Yönelik Betimsel Bir Araştırma: Samarraa Üniversitesi Örneği” adlı tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim (17/07/2022).

Yaseen Mohammed ALDALAWI





Aileme,

ÖNSÖZ

Öncelikle yüksek lisans tezimin her aşamasında deneyim ve bilgileriyle bana yol gösteren saygıdeğer tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi İsmail Özdemir'e,

Tez savunma sınavımda bulunup değerli katkılarıyla bana yol gösteren değerli hocalarım Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Erkasap ve Doç. Dr. Tuna Uslu'ya,

Hayatımın tüm aşamalarında maddi-manevi destekleriyle daima yanımda olan değerli aileme, lisansüstü eğitim sürecim ve tez sürecimde desteğini benden esirgeyemeyen arkadaşım Humam Faruk'a

En içten teşekkürlerimi sunuyorum.

Şubat 2022

Yaseen Mohammed ALLDAWI

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	viii
ÇİZDELGE LİSTESİ	ix
ŞEKİL LİSTESİ.....	x
ÖZET.....	xi
ABSTRACT	xii
1. GİRİŞ	1
2. KALİTE, TOPLAM KALİTE VE VERİMLİLİK	4
2.1 Kalite Nedir?	4
2.1.1 Kalite kavramının tarihsel gelişimi	6
2.1.2 Kaliteyi oluşturan faktörler.....	8
2.1.3 Kalitenin boyutları.....	11
2.1.4 Kalitenin önemi ve kalite kavramının temel ilkeleri	12
2.1.5 Kalite ve toplam kalite arasındaki ilişki	14
2.2 Toplam Kalite Yönetimi.....	15
2.2.1 Toplam kalite	15
2.2.2 Toplam kalite yönetimi.....	16
2.2.2.1 Yönetim kavramı	16
2.2.2.2 Toplam kalite yönetimi kavramsal çerçevesi ve felsefesi	18
2.2.3 Toplam kalite yönetimi ve geleneksel yönetim biçimleri arasındaki farklar	20
2.2.4 Toplam kalite yönetiminin önemi	22
2.2.5 Toplam kalite yönetimi ilkeleri	24
2.2.5.1 Toplam kalite uygulamaları için gerekli koşullar	27
2.2.5.2 Toplam kalite yönetiminde olumsuzluk oluşturabilecek faktörler	28
2.3 Verimlilik ve Verimliliği Etkileyen Faktörler.....	30
2.3.1 Verimlilik	30
2.3.2 Verimliliğini etkileyen faktörler.....	33
2.3.2.1 Psiko-sosyal faktörler	34
2.3.2.2 Fiziksel faktörler	39
2.3.3 Ekonomik faktörler.....	40
2.4 Toplam Kalite Yönetiminin Amacı Olarak Verimlilik	44
3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI BAĞLAMINDA KARAR ALMA SÜREÇLERİ VE ÖRGÜT FAKTÖRÜ	48
3.1 Yönetim Süreçleri ve Karar Alma.....	48
3.2 Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim	51
3.3 Örgütsel Verimlilik	52
3.3.1 İç etmenler	52
3.3.1.1 Yönetim anlayışı ve özellikleri bakımından insan faktörü	52

3.3.1.2 Çalışan tatmininin verimlilik ve toplam kalite bakımından ele alınması	54
3.3.1.3 Kaynak bulma, kurumsal bilgi bakımından toplam kalite uygulamalarının verimliliğe etkisi	56
3.3.2 Dış etmenler	57
3.3.2.1 Müşteri tatmini ve verimlilik ilişkisi	57
3.3.2.2 Pazar, piyasa koşulları ve değişkenleri	57
3.3.2.3 Dünya dinamikleri, dijital ekonomik süreçler ve değişkenleri	58
3.4 Yükseköğretimde Kalite Kavramı	62
3.4.1 Yükseköğretimde kalitenin önemi	64
3.4.2 Yükseköğretimde kalite hedefleri	64
4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	66
4.1 Araştırmanın Amacı	66
4.2 Araştırma Hipotezi ve Araştırma Soruları	66
4.3 Evren ve Örneklem	67
4.4 Veri Toplama Araçları	67
4.5 Verilerin Değerlendirilmesi	67
5. BULGULAR	68
5.1. Bulgular	68
5.2 Tartışma	76
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	79
6.1 Sonuç	79
6.2 Öneriler	82
KAYNAKLAR	86
EKLER	90
ÖZGEÇMİŞ	93

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
EFQM	: European Foundation for Quality Management
EOQC	: Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu
KALDER	: Türkiye Kalite Derneği
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmeler
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TÜSİAD	: Türkiye Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği



ÇİZDELGE LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Çizelge 5.1: Katılımcıların 7-13. Sorularına Ait Betimleyici İstatistikler.....	71
Çizelge 5.2: Katılımcıların 7- 13. Sorularına Ait Almış Oldukları Cevaplara Ait Bağımsız Örneklem T-Test ve ANOVA Sonuçları	72
Çizelge 5.3: Katılımcıların Görevleri ile TKY ve Uygulamaları ve Verimlilik Kavramı Farkındalığının Karşılaştırılması.....	74
Çizelge 5.4: TKY Kullanımı ile Verimlilik Arasındaki Korelasyon.....	75
Çizelge 5.5: Kurumsal Verimliliği Etkileyen Değişkenlere Yönelik Regresyon Analizi	76

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1: Kalite Tasarım Faktörü Süreci	9
Şekil 2.2: Kalite ve Uygunluk Faktörü Süreci.....	10
Şekil 2.3: Performans Faktörü Kalite İlişkisi	11
Şekil 2.4: Kalitenin Önemi	14
Şekil 2.5: Kalitenin Gelişim Süreci	15
Şekil 3.1: Teknoloji ve Sermaye Yoğun Bir Ekonomik Yapıya Geçişte Verimlilik. 56	56
Şekil 3.2: Akademik Kalitenin Tanımı.....	63
Şekil 5.1: Katılımcıların Görev Dağılımı	68
Şekil 5.2: Katılımcıların Çalıştığı Kurumdaki Pozisyonları.....	68
Şekil 5.3: Katılımcıların Unvanlarına göre dağılımı	69
Şekil 5.4: Katılımcıların Toplam Çalışma Süresi	69
Şekil 5.5: Katılımcıların TKY ve Uygulamaları Farkındalıkları.....	70
Şekil 5.6: Katılımcıların Verimlilik Kavramı Farkındalığı	70
Şekil 5.7: Katılımcıların TKY İlkelerinden Verimlilik Üzerine Etkisinin Değerlendirilmesi.....	75

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE ÇALIŞMA VERİMLİLİĞİ İLİŞKİSİNİN ALGILANMASINA YÖNELİK BETİMSSEL BİR ARAŞTIRMA: SAMARRA ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

ÖZET

Bu çalışmada amaç Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamalarının verimlilik ve çalışma verimliliğine etkilerini, verimliliği artırma yönünde toplam kalite yönetimi uygulamalarının önemini ele almaktır. Öncelikle TKY ve uygulamaları konusunda detaylı bilgiler verilmiş olup daha sonrasında kurumsal bazda bir üniversite örneği incelenmiştir. Irak'ta 2012 yılından bu zamana kadar faaliyetlerine devam Samarra Üniversitesi'nin çalışanlarına ve yöneticilerine 321 kişi üzerinden anket uygulaması yapılarak elde edilen sonuçlar analiz edilip yorumlanmıştır. Anketlerden elde edilen verilerin değerlendirilmesi ve analiz edilmesinde sosyal bilimlerde istatistiksel analiz için kullanılan SPSS 23 programı kullanılmıştır. Veri analizinde tanımlayıcı istatistikler, Bağımsız Örneklerde t Testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır. Katılımcıların tanıtıcı özelliklerine göre ikili gruplar için Bağımsız Örneklerde t Testi, üç ve üstü gruplar için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi ve Ki-kare Fisher exact testi uygulanmıştır. Toplam kalite yönetimi uygulamalarının kurum verimliliğine nasıl etki ettiği bir üniversite örneğinde ortaya konulmuştur. TKY uygulamalarının verimlilik ve çalışma verimliliğini değiştirip değiştirmediği, değişen piyasa koşullarının yönetimleri değişikliğe mecbur etmesi sonrası toplam kalite uygulamalarına geçişte çalışma koşulları ve buna bağlı olarak verimliliğin nasıl etkileneceği soruları halen açık uçlu sorular olarak araştırılmaktadır. Bu çalışmada öncelikle TKY ve uygulamaları konusunda detaylı bilgiler verilmiş olup daha sonrasında kurumsal bazda bir üniversite örneği incelenmiştir. Irak'ta 2012 yılından bu zamana kadar faaliyetlerine devam Samarra Üniversitesi'nin çalışanlarına ve yöneticilerine anket uygulaması yapılarak elde edilen sonuçlar analiz edilip yorumlanmıştır. Sonuç olarak, katılımcılar TKY uygulamalarının çalışma verimliliğini olumlu etkilediğini, çalıştıkları kurumun TKY ve verimlilik anlamında farkındalığının olduğunu, Ülkelerinde bu yönde çalışmaların olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca katılımcılar TKY ilkelerinden, verimlilik üzerine etkinin öncelikle stratejik planlama olduğunu ve daha sonra eğitimin olduğunu bildirmişlerdir.

Anahtar Kelimeler: *Toplam Kalite Yönetimi, Verimlilik, Kalite*

A DESCRIPTIVE RESEARCH ON THE RELATIONSHIP OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND BUSINESS EFFICIENCY: THE CASE OF SAMARRAA UNIVERSITY

ABSTRACT

The aim of this study is to discuss the effects of total quality management (TQM) practices on productivity and working efficiency, and the importance of total quality management practices in increasing productivity. First of all, detailed information about TQM and its applications was given, and then an example of a university was examined on an institutional basis. The results obtained by applying a questionnaire to the employees and managers of Samarra University, which has been operating in Iraq since 2012, were analyzed and interpreted. SPSS 23 program, which is used for statistical analysis in social sciences, was used in the evaluation and analysis of the data obtained from the questionnaires. Descriptive statistics, Independent Samples t-Test, and One-Way Analysis of Variance (ANOVA) were used in data analysis. According to the descriptive characteristics of the participants, Independent Sample t-Test for paired groups, One-Way Analysis of Variance (ANOVA) test and Chi-square Fisher exact test were applied for groups of three or more. How the total quality management practices affect the efficiency of the institution is demonstrated in a university example. Whether TQM practices change productivity and working efficiency, and after the changing market conditions force the managements to change, the working conditions in the transition to total quality practices and how productivity will be affected accordingly are still being researched as open-ended questions. In this study, first of all, detailed information about TQM and its applications were given, and then a university example was examined on an institutional basis. The results obtained by applying a questionnaire to the employees and managers of Samarra University, which has been operating in Iraq since 2012, were analyzed and interpreted. As a result, the participants stated that TQM practices have a positive effect on working efficiency, that the institution they work for has awareness in terms of TQM and Efficiency, and that they are working in this direction in their country. In addition, the participants stated that one of the principles of TQM, the effect on productivity is primarily strategic planning and then education.

Keywords: *Total Quality Management, Efficiency, Quality*

1. GİRİŞ

İşletmeler değişen koşullar altında sürekli belirsizlik ve rekabet ortamının ortaya çıkardığı problemlerle baş etmek zorundadır. Bir yandan işletme amacına uygun biçimde büyüme hedeflerine ulaşmaya çalışacaktır. Diğer yandan optimal kapasitesiyle faaliyetlerini etkili, verimli şekilde yerine getirmelidir. Bunların sonucunda etkin çalışma koşulları, etkili üretim, maliyeti az verimi yüksek çalışmalara dikkat edilmelidir. Bu çalışmalar için yalnız sermaye, karlılık, düşük maliyet, kaliteli son ürün yeterli değildir. İnsanın en önemli kaynak olduğu örgütlerde, profesyonel süreçler aynı zamanda iyi bir yönetim biçimini de içine alır. Ekonomik sistemlerde, finans örgütlenmelerinde meydana gelen değişimler ve yenilikler işletmeler için erken bir uyarı olarak alınmalıdır. Yaşanan inovasyon süreçleri göz önünde bulundurularak, mal ve hizmetler uluslararası statülerde değer kazanmakta, müşteri beklentileri geniş bir yelpazeye yayılarak, müşteri profilleri genişlemektedir. Bu durumla başa çıkabilmek için işletmeler öncelikle Toplam Kalite Yönetimi anlayışını benimseyerek verimlilik, karlılık gibi unsurları gözetip, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik çözümlere ulaşmışlardır. Toplam Kalite Yönetimi, bu rekabet ortamında işletmelerin bu koşullara uyum sağlayıp, müşteri tatminindeki dönüşümleri öngörerek başarıya ulaşmasını sağlayacak bir yönetim tekniğinden çok bir yönetim anlayışdır (Yükçü, 1999:6-7). Toplam kalite yönetimi üretim ve hizmet süreçlerinin tüm çalışan katılımıyla geliştirildiği, iç ve dış müşteri bağlılığının ve tatminin sağlandığı, sürekli iyileştirmeye dayalı, müşteri beklentilerine çok fazla önem veren, tüm faaliyetleri yürütürken kaliteyi daha az maliyetle oluşturan çağdaş bir yönetim biçimidir (Yükçü, 1999:8). Bu yönetim biçimiyle işletmelerde etkin ve verimli çalışmak için hem bireyin hem de kurumun birtakım özellikleri birlikte ele alınmaktadır. İşini seven bir bireyin, uygun, sağlıklı iş ve işçi sağlığına öncelik veren bir çalışma ortamına ihtiyacı vardır. Böylece belirli hedeflerle güdülenmiş bireyler çalışma ortamında verimlilik elde edebilirler. İnsan hem dış çevreden hem de içsel faktörlerden etkilenecek davranışlar sergiler. Toplam kalite yönetimi bireyin hem içsel gelişim ve

güdülenmesinde etken olurken, hem de dış çevre ile birey de etkisini gösterir. Bireysel çaba ve motivasyonun etkili olduğu bir yönetim anlayışı olarak toplam kalite yönetimi, toplam kalite ve katılımı arttırmak suretiyle kurum ve kuruluşların başarısına odaklanır (Yürkcü, 1999:12).

Bu tez çalışmasında amaç, toplam kalite yönetimi uygulamalarının verimlilik ve çalışma verimliliğine etkilerini araştırmaktır. Çalışma verimliliğini artırma yönünde toplam kalite uygulamalarının önemine dikkat çekmektir. Böylece toplam kalite yönetimi uygulamaları ve çalışma verimliliğinin ortak noktaları ele alınacak olup, farklılıklar ya da olumsuz etkiler de belirtilecektir. Buradan hareketle toplam kalite yönetimi uygulamalarının hem yönetim hem çalışan performansında kaliteyi artırıcı bir anlayışla çalışma verimliliğini olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Bu çalışmada toplam kalite yönetiminin çalışma verimliliğine etkisi tartışılacaktır. Tez çalışmasında kalite, toplam kalite, toplam kalite yöntemi, verimlilik gibi temel kavramlar ele alınmıştır. Teorik tartışmaların yer aldığı çalışmada tüm bu kavramların önemine değinilmiştir. Bu nedenle tez çalışmasının birinci bölümünde kalite, toplam kalite ve verimlilik kavramların açıklanması, tarihsel süreçlerde gelişimleri ve arka planları ele alınarak verimliliğe etki eden faktörler değerlendirilmiştir. Yine toplam kalite yönetimi kavramı ele alınırken toplam kalite yönetiminin temel ilkelerine yer verilmiş, toplam kalite yönetiminin önemi üzerinde durulmuştur. Yapılan çalışmanın ikinci bölümünde Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları bağlamında karar alma süreçleri ve örgüt faktörü ve örgütsel verimlilik kavramları ele alınmıştır. Örgütsel verimliliği etkileyen faktörler, verimliliği arttırmaya yönelik uygulamalar, bir süreç olarak verimliliği oluşturan unsurlarda bu bölümde yer almıştır. Örgütsel verimlilik kavramının insan odaklı olması, Toplam kalite yönetimi uygulamalarının da insan merkezli olması çalışmanın önemli noktasını oluşturmaktadır ve bu durumun çalışma verimliliğinde etkileri tartışılmıştır. Üçüncü bölümde ise Irak'ta 2012 yılından bu zamana kadar faaliyetlerine devam Samarra Üniversitesi'nin çalışanlarına ve yöneticilerine anket uygulaması yapılarak elde edilen sonuçlar analiz edilip yorumlanmıştır. Çalışmanın hipotezi ve araştırma sorularına bu bölümde yer verilmiştir. Elde edilen sonuçlara ait bulgular Dördüncü bölümde verilmiştir. Son olarak çalışmada analiz sonuçları değerlendirilmiştir.

Sonuç kısmında ise tüm bu tartışmaların sonuçları değerlendirilirken önerilere yer verilmiştir. Değişen piyasa koşullarının yönetimleri değişikliğe mecbur etmesi sonrası toplam kalite yönetimi uygulamalarına geçişte çalışma koşulları ve buna bağlı olarak verimlilik nasıl etkilenecek sorusuna yanıt aranmıştır. Toplam kalite yönetimi uygulamalarının bir bütün olduğu düşünüldüğünde yaşanan aksaklıkların işletmeyi etkileyip etkilemediği sorusuna da yanıt aranmıştır.



2. KALİTE, TOPLAM KALİTE VE VERİMLİLİK

2.1 Kalite Nedir?

Kalite sözcüğünün Güncel Türkçe Sözlük'te bulunan anlamı ve kökeni incelendiğinde Fransızca' dan Türkçe' ye geçtiği ve “qualité” sözcüğünden geldiği bilinmektedir. Kelime anlamı “nitelik, bir şeyin iyi veya kötü olma özelliği” şeklindedir. Yine aynı sözlükte kalite kelimesi için İngilizce “quality” kelimesinin karşılığı ise “Bir ürünün bilinen en iyi özellikleri bünyesinde taşıması durumu”dur (TDK, 2020). Kalite özellikle artan rekabet ortamında ön plana çıkmıştır. Ürün çeşitliliğinin artması ve çeşitliliği artan ürünlerin tüketici tercihlerinde yarattığı duyarlılık, üreticileri ürünlerinin olumlu yönde farklılaştırmaya ve geliştirmeye zorlamıştır. Bu noktada kalite kavramı olarak, olabildiğince kusursuz biçimde ürüne, hizmete veya amaca yönelik isteğine ulaşması arzusundan ortaya çıkmıştır (Aydemir& Gürsoy, 2003: 590).

Kalite, sağlamış olduğu rekabet üstünlüğü açısından işletmelerin pazar (market) payının artması, buna bağlı olarak kâr payının ve rekabet gücünün artması için maliyetlerin azaltılıp, çalışan memnuniyeti ile müşteri memnuniyetinin artması ilkelerine dayalı bir kavramdır (Özgener, 2005:1-81). Müşteri memnuniyeti açısından; gerekli imkânları sağlayarak, müşteri beklentilerini karşılamaya yönelik tüm faaliyetleri içine alır. Böylece kalite için diyebiliriz ki; ürün veya hizmetlerin hem üretici hem de müşteri ihtiyaçlarını karşılama özelliklerinin bütünüdür (Özgener, 2005:1-81). Kalite ile ilgili tasarımlama yapılacaksa bir ürün veya hizmetin, müşteri beklentileri ve isteklerine uygunluğu göz önüne alınır. Bu açıdan ele alındığında kalite ürün ve hizmetlerin belirli standartlara uygunluğudur ve bu standartlarıya müşteri beklentilerinin, hizmet sektörü ve elbette gelişen, dönüşen, teknolojik hale gelen pazar, piyasa koşullarının belirlediği açıktır.

Kalite; müşterilerin ekonomik ve sosyal durumuna göre, beklentiler ve ihtiyaçlara göre değişebilir. Diğer bir deyişle, “ender bulunan”, “lüks”, “pahalı”, “üstün nitelikli” gibi ifadelerle benzer anlama da denk gelebilir (Şimşek& Çelik, 2011:

343). Bu tanımlardan yola çıkarak denilebilir ki kalite; ihtiyaçlara uygunluktur (Crosby, 1979), kullanıma uygunluktur (Juran, 1988), ilk seferde doğruyu yapmaktır (Price, 1985), bir ürünün tasarıma ya da özelliklere uygunluğudur (Feigenbaum,1992) ve hatta gereksinimleri tatmin edebilme derecesi ve müşteri ihtiyaçlarının karşılanması için gayret etmektir (W. E. Deming, 1986).

Kalite kavramsallaştırmasının öncülerinden Ishikawa'ya göre, müşterinin sürekli tatminine yönelik, ekonomik, düşük maliyetli ürünleri tasarlayıp, tanımlamak ve üretmek; satış sonrası süreçleri de takip etmek ve tüm bu adımlarda kontrol uygulamak kalitedir (1997:26). Diğer bir Japon bilim adamı Masaaki Imai, kaliteyi tanımlarken başka bir noktaya dikkat çekmiştir. O'na göre, kalite denilince ilk akla gelen ürün kalitesi olmasına rağmen aslında kalitenin üç temel taşı bulunur ve bunlar donanım (hardware), yazılım (software) ve insan kaynakları (humanware) dir. Bu üç temelden donanım ve yazılımın insanı merkeze alması gerektiğini savunur (1994:38). Kaliteyi farklı yönleri ile ele alan Deming ise, birden fazla tanım yapmıştır. Kaliteyi "işletmenin, ürettiği ürün ve performansın, spesifikasyonlara uygun olması" şeklinde tanımlamıştır. Bir başka tanımda da "tüketicinin, işletmenin ürettiği ürün ya da hizmet hakkındaki yargısı" demiştir (1998: 56).

Kalite ile ilgili tanımlamaları, bu konuda çalışmalar yürüten bazı organizasyonlarda yapmıştır (Yurtcan, 2007: 18). Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu (EOQC) kaliteyi, bir ürünün ya da hizmetin tüketicinin beklentilerine uygunluk düzeyi olarak tanımlarken, Amerikan Kalite Kontrol Derneği'nin (ASQC) yaptığı tanıma göre ise; bir ürün veya hizmetin belirlenmiş gereklilikleri karşılayabilme yeteneğinin ortaya koyulmasıdır, bu yeteneğin karakteristik özellikleridir. Japon Standartları Komitesi (JIS) kaliteyi; mal veya hizmeti ekonomik olarak üreten ve tüketicilerin isteklerine, beklentilerine cevap veren bir üretim sistemi olarak tanımlar. Türk Standartları Enstitüsü (TSE, ISO 9005)'ne göre ise; ürünler, hizmetler için belirlenmiş ihtiyaçlar veya ortaya çıkma olasılığı olan ihtiyaçların karşılanabilmesi için gerekli koşulların sağlanması; bu ihtiyaçların karşılanması için gereken özelliklerin tümüdür.

Bu tanımlar göstermektedir ki; kalite çok boyutlu, müşteri ve piyasa beklenti ve ihtiyaçları ile doğrudan ilgili, bu beklenti ve ihtiyaçlara göre değişebilen, farklılaşan bir yapıya sahiptir. Kalitenin bu çok boyutlu kavramsallaşması, yaşamın her alanında kullanıldığını gösterir. Bu nedenle bu boyutların tamamını kapsayacak tek bir tanım yapabilmek oldukça zordur. Ayrıca değişen ve gelişen bir yönü de vardır.

Günümüzde muazzam bir hızla hayatın her bir aşamasında yer alan teknoloji ve inovasyon süreçleri göz önünde bulundurulduğunda esnek, zaman içinde farklılaşan bir kavramdır.

Kalite, bir ürün için satın alma öncesi ve sonrasında satın alma davranışını arttırdığı için uzun vadede yatırım olarak da tanımlanabilir. En iyi ürün ve hizmet için gerekli şartların sağlanması ve gerçekleştirilmesi için bir hedef olarak ortaya konulmalıdır. Böylece üründen taviz vermeden yapılacak tasarım, üretim, sunum, pazarlama vb. işlemler müşteri memnuniyeti ile tamamlanabilir. Bu açıdan kalite bir bütün içinde ve bir süreç olarak ortaya çıkar. Bu süreci müşteri memnuniyetini takip eden kâr ve daha fazla yatırım takip edecektir. Diyebiliriz ki, ürün ve hizmetlerde kâr sağlamak için yapılacaklar arasında öncelik kaliteye verilmelidir. Nitekim kalite artışı verimliliği arttırmaya yönelik faaliyetleri de içine alır.

2.1.1 Kalite kavramının tarihsel gelişimi

Kalite ile ilgili ilk kayıtların M.Ö. 2150 yılındaki Hammurabi Kanunlarında yer aldığı savunulmaktadır (Bozkurt; 2010). Hammurabi Kanunlarına göre, bir ustanın yaptığı bir ev, ustanın yetersizliği nedeniyle yıkılırsa ev sahibi yıkılma nedeniyle ölürse, usta da öldürülecektir. Bu kanun maddesi yapılan işin, verilen hizmetin kalitesine çekilen dikkati işaret eder. Başka bir kalite standardı ise, Fenikeli ustaların kaliteye uymayan durumlarda ve hatalı ürünlerde, yapan kişilerin “elini keserek önlemeye” çalıştıklarıdır (Bozkurt, 2010: 22). Mısır’da ise, taş blokların yüksekliğini ölçmek için tel kullanılmaktadır ve bu ölçme işlemi için de muayene yapılmaktadır (Bozkurt, 2010: 23). Buradan hareketle yapılan araştırmalar, arkeolojik kalıntılar, tarihi yapılar incelendiğinde; Mısır piramitlerinden Antik Yunan eserlerine, Roma kalıntılarından Orta çağ eserlerine kadar görülen mükemmel eserler, yapıların dayanıklılığı kalite bakımından büyük bir çabanın olduğunu ispat eder.

Orta Çağ’dan 1800’lü yıllara kadar, üretimde temel noktalardan biri; üretimin ayrı ayrı kişiler veya en fazla birkaç kişilik gruplarla sınırlı olmasıydı. Böylece çalışanlar bireysel olarak ürün kalitesini kontrol edebilirlerdi. Kişiler bu noktada hem üretici hem de kontrol eden olarak görevlendirilmişlerdir (KalDER, 2021). Kalite gündelik yaşantının doğal olarak içinde var olur, kişilerce bilinir ve oluşturulur.

Anadolu’da ise, 13. yüzyılda esnaflardan oluşan Ahî Teşkilatı; üretim, hizmet alanlarında sosyal alanlarda kalitenin artırılması konusunda belirli bir standart

oluşmuştur. Bu durum kalite tarihinde önemli bir dönüm noktasıdır. Çünkü Ahî Teşkilatı'nın önemli görevleri arasında kontrol, denetim vardır. Malların kalite kontrolü, fiyatların uygunluğu bu denetimin içindedir (Yücel, 2015:15). Yine kalitenin tarihsel arka plana göre; Osmanlı İmparatorluğu'nda 15. yüzyılda kalite standartları belirlenen, ambalaj, boyama, deri, dokuma gibi alanlarda kalitenin denetlenmesine açık olan ceza hükümleri içeren bir kanunname yapılmıştır (Şale, 2001:22).

Tüm bunlarla birlikte kalite kavramının tarihsel sürecinde Endüstri Devrimi önemli bir noktadır. Endüstri devrimiyle değişen üretim parametreleri ve süreçleri, elle üretimin yerini alan makineleşme süreci büyük oranlarda üretime yol açmıştır. Bu üretimle birbirlerinin yerine geçebilen makine parçaları ve standart üretilen mallar kalite açısından parametreleri değiştirmiştir. Nitekim bu olay üretimin hem vasıfsız işçiler aracılığıyla olabileceğini hem de standart tasarımların, standart malların çok sayıda üretilmesine yol açmıştır (Tekin, 2016: 21). Bu şekilde her işçinin kendi ürettiğinden sorumlu olduğu ve her ustanın kontrolünde karmaşık biçimde ilerleyen bir sistem yerini daha kontrollü, sistematik bir üretime bırakmıştır. Böylece üretim süreçlerinde kalite denetiminin başlangıç aşaması da oluşmuştur. 18 ve 19. yüzyıllarda gelişen modern kalite sistemleri yanında 20. yüzyılda fabrikalar artmış, modern sanayi kolları büyüdüğü için çok sayıda işçiye ihtiyaç duyulmuştur. I. Dünya Savaşı'nda kalite işlemleri bu işçilerin ustaları tarafından yürütülürken, artık 1920'lere gelindiğinde kalite ve kontrol için bölümler kurulmuştur. Hatta birçok işletmede bu bölümlerde ürünler detaylı biçimde elden geçirilip, ayıklanmış, fire veya ıskarta denen ürünler ayrılmıştır. 1924 yılında Walter A. Shewhart, Harold Dodge ve Harry Romig, Bell telefon laboratuvarlarında istatistik temelli örnekleme ve kontrol yöntemleri geliştirmişlerdir (Akkurt, 2002: 4-5). Böylece sadece ürünleri değil, üretim süreçlerini de kontrol edebilen bir sistem geliştirmişlerdir. *İstatiksel Proses Kontrol Yöntemi* adı verilen bu yöntemle prosesi kontrol etmek suretiyle hasarlı parçaların sebeplerini bularak, tekrarlanmaması için önlemler alınabilmiştir (Akkurt, 2002: 4-5). Böylece daha üretim aşamasında sorunlar çözülebilirse verimli çalışma ve üretim söz konusu olabilecektir. Shewhart için kalite “objektif kalite” ve “subjektif kalite” şeklinde ikiye ayrılır. Bir felsefe olarak ele alınan Shewhart'ın görüşlerine göre kalite aslında subjektif olup ve kişiden kişiye farklılaşır. Bu açıdan, kalite müşteri isteklerine uygunluk olarak tanımlandığında doğru olmuş olur.

Bunun dışında 19. yüzyıl biterken Amerika'da yeni bir kalite sistemi olan *Taylor Sistemi* ortaya çıkmıştır. Bu sisteme göre iki önemli aşama vardır. İlki işçilerin enerjisinin verimli biçimde kullanılması, ikinci aşama ise üretimi ilk safhaya da bağlı olarak hızlandırmaktır. Buna göre, işletmelerde planlama ve yürütme birbirinden ayrılırken, kalite kontrol sistemleri muayeneye dayalı bir sistemle yapılmıştır. Sonuç olarak, kalite için örgütsel bir yapı oluşmamıştır (Tekin, 2016: 21-22). Taylor sistemi belki de Amerika'nın gelişmiş bir ekonomiye sahip olmasını sağlamıştır.

Kalitenin tarihsel seyrini takip ettiğimizde ikinci büyük kırılma noktasının II. Dünya Savaşı sonrası yaşandığını görürüz. Savaş sonrası Amerikan Kalite Kontrol Derneği kurulmuştur. Amerikan mallarına ilgi artmış ve piyasa belirleyicisi olarak önem kazanmıştır. Amerikalı istatistik uzmanları W. Edward Deming ve Joseph Juran *Toplam Kalite Yönetimi* kavramını geliştirmişlerdir. 1950'li yıllara gelindiğinde Japonlar tarafından bu kavram benimsenmiş, bu yönetim anlayışı üzerinde çalışmalar yapıp, geliştirmişlerdir. Elde ettikleri başarı ile Amerika'da benimsenen toplam kalite anlayışında -ki bu anlayışa göre kalite bir uzman grup tarafından denetlenmektedir- değişikliğe gidilerek kalitenin en tepe yöneticilerden başlayarak tüm üretim noktalarına, en son işçilere kadar tüm çalışanların işi olduğu felsefesini geliştirmişler ve benimsemişlerdir (Üreten, 2002:397). 80'li yıllarda Toplam kalite yönetimi yeniden ABD'ye dönerek, ilk önce Xerox, Motorola, Federal Express, Westinghouse, Harley-Davidson, Monsanto, Ford vb. gibi kurumlar tarafından benimsenmiştir (Tek, 2003:362). Üretim sektöründe başlayan bu yönetim felsefesi kısa zamanda sağlık, sigorta, bankacılık ve daha fazla sektöre hızlıca yayılmıştır. Günümüzde kalite ve toplam kalite gibi kavramlar ise doğrudan tüketici odaklı çalışmaların, kârlılık için insanî unsurların göz önünde bulundurulduğu, hızlı ve kaliteli üretim için çalışılan üretim anlayışının parçası olmuştur.

2.1.2 Kaliteyi oluşturan faktörler

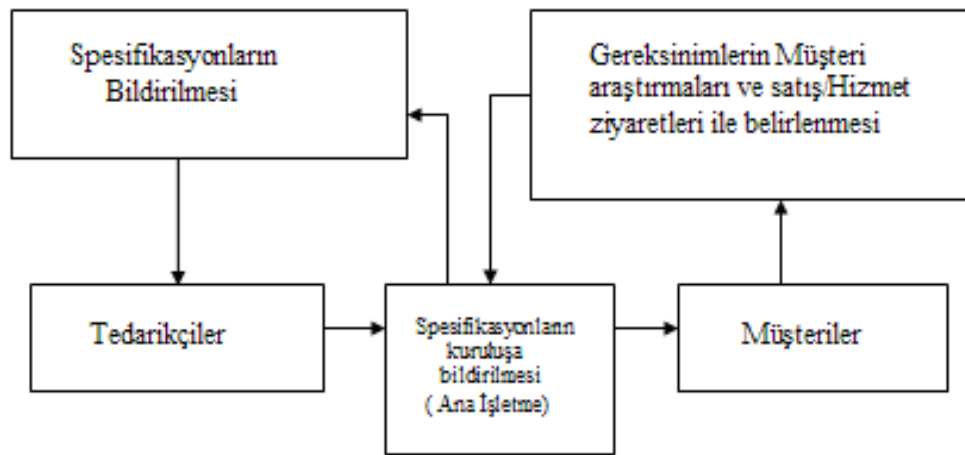
Kalitenin tanımı ve tarihsel gelişim sürecine baktığımızda artan bir trendde değişen ve gelişen bir kavramsallaştırma görürüz. Bu bireylerin, alım gücüne göre değişen; piyasa, tüketici, rekabet ortamı gibi unsurlar bağlı olabileceği gibi toplumun ihtiyaç ve beklentisine cevap vermek şartıyla kültürel etkenlerle değişebilen bir kavram söz konusudur. Burada amaç, bir işletmenin bir kuruluşun bu beklentilere uygun az maliyetli fakat rekabet ortamında rakiplerden daha iyi ürün ve hizmet ortaya çıkarabilmesidir. Aynı zamanda bu amaç, ürünü kullanacak olan ya da hizmet verilen

kişilerin beklentilerinin karşılanma derecesi ve ekonomik imkânlarının satın alma durumlarını etkileme derecesi olarak belirlenir. Burada önemli nokta, tüketicinin üründen beklediği performansla beraber ve ürünün özelliklerini bilerek amacına uygun şekilde kullanması ve en yüksek tatmini yaşamasıdır. Bu bağlamda, ürün kalitesini, kullanım amacına uygunluk ve fiyat performans ilişkisi belirler.

Müşteri beklentilerine uygunluk olarak genel olarak ifade edilebilecek kalite, birçok nedene bağlı olarak her bir müşteride satın alma, tercih etme gerekçesini etkiler. Bu nedenler, yani bir mal ve hizmetten müşterilerin beklentilerini izah etme, kaliteyi oluşturan faktörlerin tanımlanmasında önemli bir katkı sağlayacaktır. Bu noktada kaliteyi oluşturan faktörleri şöyle sıralayabiliriz.

1. Tasarım Faktörü;

Tasarım faktörü, müşteri memnuniyeti açısından müşteri tercihlerini odağa alarak yapılacak pazar araştırmaları ile başlayan, bu memnuniyetin oluşması için gerekli koşulların belirlenmesi ve bu koşulların sağlanması için yapılan düzenlemeler anlamına gelir (Sevim, 1999:6). Tasarım faktöründe tüketici ihtiyacının karşılanabilmesi için gerekli dizaynlar yapılır. Ürünlerin boyut, hacim, ağırlık gibi fiziksel özelliklerini içine alan ve maliyet faktörünü belirleyen bir süreçten söz edilmektedir. Dizayn kalitesinin saptanmasında, biri kalite değeri, diğeri de kalite maliyetini oluşturan iki faktör arasında en uygun noktanın bulunmasına çalışılır (Ertuğrul, 2014:13). Sonuç olarak bu faktör kalite değeri, maliyet hesapları ve ürünün fiziksel özellikleri birlikte olacak şekilde tasarlanması olarak tanımlanabilir (Şekil 2.1)

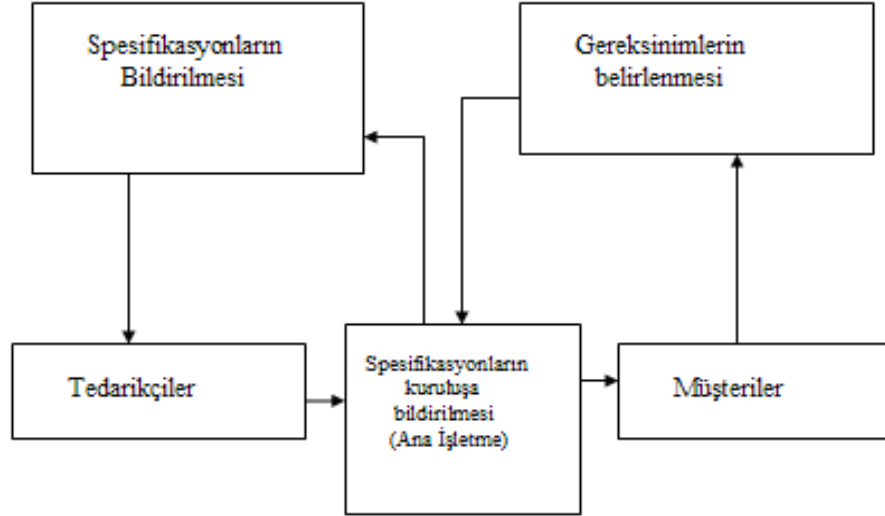


Şekil 2.1: Kalite Tasarım Faktörü Süreci

Kaynak: (Sevim, 1999: 6)

2. Uygunluk Faktörü;

Tasarım uygunluğu belirlenmiş, teknik bakımdan planlanan özellikleri tamamlanmış ürünlerin kalite özelliklerine ve bunun için düzenlenmiş şartnamelere olan uygunluğunu gösteren faktördür. Ürün ve hizmetin belirlenmiş olan tasarıma uygun olup olmadığını belirtir (Halis, 2020:96). Kaliteye odaklanıldıkça, üretim sürecinde gerekli kalite güvencesi sağlandıkça, üretim hataları azalır, işçilik maliyetleri, tamir ve bakım kontrolleri dolayısıyla maliyetleri düşer. Bunun sonucu olarak müşteri memnuniyeti, malın değerlendirilmesi artar. İşçi eğitiminden başlayarak tamir ve bakıma uzanan bu kalite güvence oluşumu maliyetin düşük kârın yüksek olması ve malın değerinden kayıp yaşanmaması için tasarım ve uygunluk faktörleri birlikte ele alınmalıdır (Sevim, 1999:8) (Şekil 2.2).



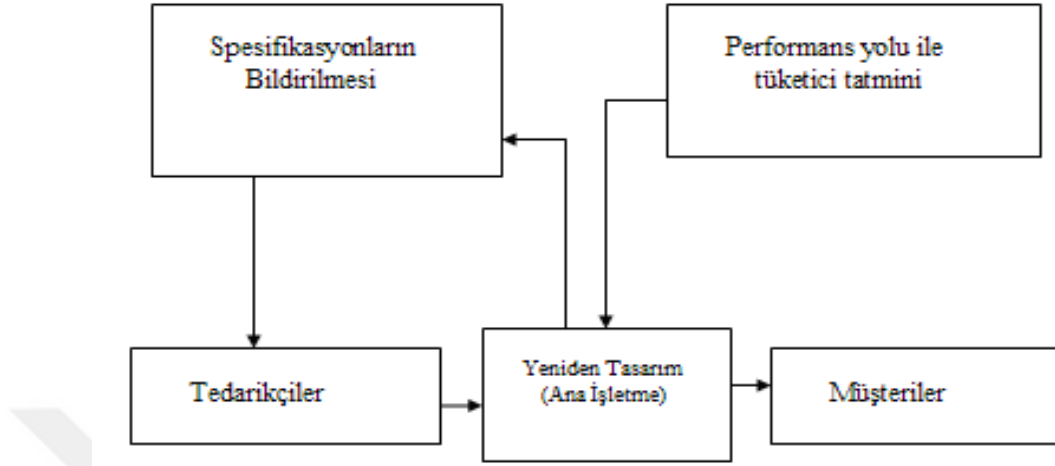
Şekil 2.2: Kalite ve Uygunluk Faktörü Süreci

Kaynak: (Sevim, 1999:8)

3. Performans Faktörü;

Performans sadece kaliteyi oluşturan bir unsur değildir. Performans aynı zamanda kalitenin boyutlarından biridir. Performans ürün ve hizmetin birincil özellikleridir. Bu nedenle ürünün piyasada tercih edilebilmesi için ele alınmalıdır ki; tasarımdan başlayarak müşteri alımını belirleyen pazardaki performans düzeylerini belirleyen unsurdur. Üretimi tamamlanmış ürünler ve hizmetlerin piyasa performansları, satış analizi ve tüketici araştırmaları ile belirlenir. Burada amaç; satış sonrası hizmetin devamı, bakım veya tamir desteği, güvenilirliğin sürdürülmesidir. Buna ek olarak tüketicilerin ürün ve hizmetleri tercih etmesi veya etmemesinin altında yatan nedenlerin belirlenmesidir (Şimşek, 2002: 29). Tüketicilerin tatminin performans

yoluyla gerçekleşmesi için altında yatan nedenlerin belirlenmesiyle yeniden tasarım aşamasına dönmek, müşteri ve tedarikçilerle sağlanacak iletişim ve geri bildirim (feed-back) yollarıyla gerçekleşebilir (Şekil 2.3).



Şekil 2.3: Performans Faktörü Kalite İlişkisi

Kaynak: (Sevim, 1999:8)

2.1.3 Kalitenin boyutları

Kalitenin, yapılan tüm tanımları ele alındığında; kullanılmakta olan bir mal veya hizmetin müşterilerin beklentilerine göre üretilebilir, pazarlanabilir, bakımı sağlanabilir olmasıdır (Feigenbaum, 1992: 25). Müşteri beklentileri dikkate alındığında, bu beklentilere uygun, bütüncül bir sistem kalitenin oluşmasında etkilidir. Artan müşteri memnuniyetinin pazar payının artmasında, rekabette başarı el edilmesinde önemlidir. Burada işletmenin en az maliyetle en iyi üretimi yapması beklenmektedir. Maliyet bir ürün ve hizmet için yapılan harcamalardan başlayarak, geçmiş dönemlerde bu ürün ve hizmetler için yapılan harcamaların da dâhil edildiği, yapılan tüm fedakârlıkların para karşılığıdır. Yani maliyet, mal veya hizmetin üretilmesi için vazgeçilebilen varlıkların toplam parasal tutarıdır (Bozdemir, 2019: 13). Bu nedenle maliyetler işletmelerde kâr ölçemeye yarayan araçtır, maliyetlerin tespit edilmesi üretim miktarını hesaplamak için gereklidir. Bir firmada, en uygun üretim miktarını tespit etmek için üretim düzeylerindeki çeşitli maliyetler hesaplanmalıdır (Ünsalan& Şimşeker, 2012: 62). Maliyet hesaplamaları ve kalite arasındaki ilişki doğrudan toplam kalite yönetimi ve verimliliği etkilemektedir.

Kalite tanımı birden fazla biçimde yapılmış olmasına rağmen, göreceli, kişiden kişiye değişiklik gösterebilen görecelidir. Bu durum kalitenin çok boyutlu yapısını

gösterir. Kalite boyutları, kalitenin tanımlanmasında kullanılan faktörlerin toplamı olarak değerlendirilmektedir (Er, 2014: 4). Garvin (1984), kalitenin boyutlarını 8 nitelik olarak belirlemiştir. Fakat bazı ürünler bu faktörlerin tamamını taşıırken belli ürünler ise yalnızca birkaç tanesini taşır. Ayrıca kalite faktörlerinin öncelik sıralaması üründen ürüne farklılık gösterir. Bir kalite boyutu birçok ürün için önemliyken bazı ürünler için herhangi bir önemi olmayabilir. Örneğin; bir otomobil motoru açısından esas konu “güven” iken, araç koltukları açısından öncelikli mesele “estetik”tir (Er, 2014: 7). Çok boyutlu ve kapsamlı bir kavram olan kalite için, boyutları şunlardır:

- Performans: Ürün ve hizmetin birincil özellikleridir
- Diğer Unsurlar: Ürün talebinin parçası olan çekiciliğini sağlayan ikinci özelliklerin tümüdür
- Uygunluk: Şartnamelere, belgelere ve standartlara uygunluk anlamını taşır.
- Güvenilirlik: Ürün veya hizmetin kullanım süresi içinde performans özelliklerinin devamlılığı
- Dayanıklılık: Ürünün belirli bir süre kullanılabilir olması
- Hizmet görürlük: Ürünle veya hizmetle ilgili sorun ve şikâyetlerin kolay çözülebilir olması
- Estetik: Ürünün duylara seslenebilme yeteneği, kendine has satış stratejisidir
- İtibar: Ürünün ve üretim materyallerinin geçmiş performansıdır.

2.1.4 Kalitenin önemi ve kalite kavramının temel ilkeleri

Günümüz koşulları içinde kalitenin birden fazla tanımının yapıyor olması onun çok boyutlu olmasından kaynaklanmaktadır. Bu çok boyutluluk ürün veya hizmetin “en iyi” olduğu anlayışından farklı olarak gelişmiştir. Çünkü müşteri ihtiyacına göre benimsenmiş kalite anlayışında beklentideki farklılıklar öne çıkar. Bu nedenle kalitenin önemi hem kalitenin getirileri hem de kaliteyi oluşturan unsurlar açısından ele alınabilir.

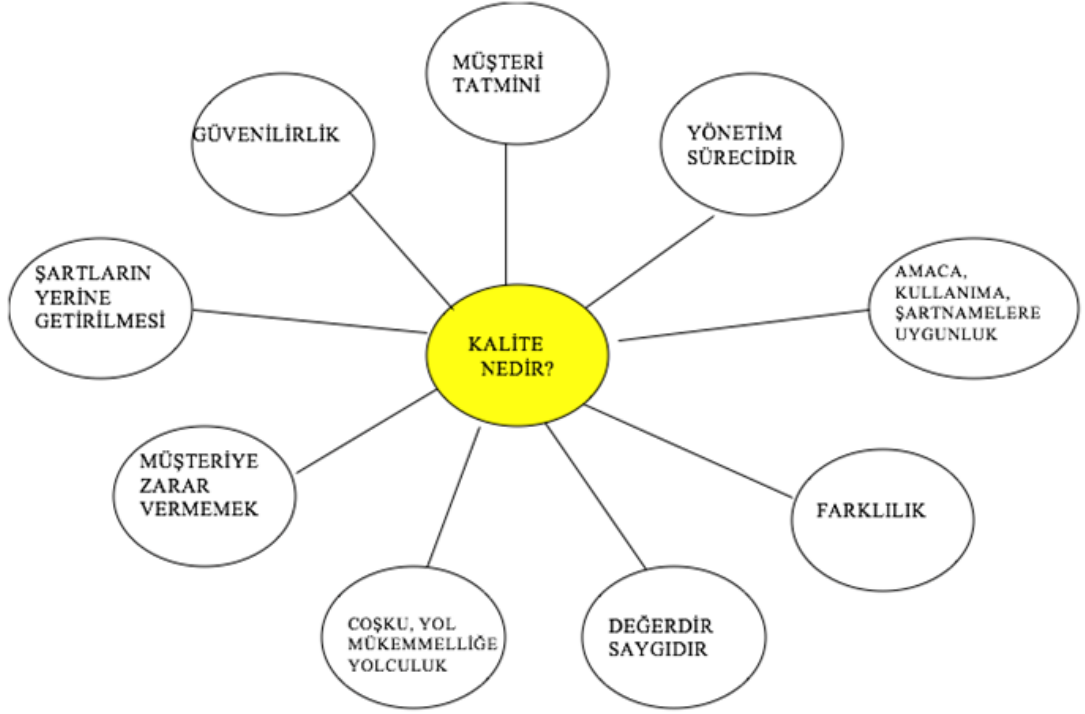
Kalite yukarıda yaptığımız kavramsallaştırmada da olduğu gibi, subjektif ve objektif özelliklere sahiptir. Bu özellikler kalitenin hem çok boyutluluğuna hem de gelişebilen standartlarda olduğuna işaret eder. Kalitenin objektif özellikleri fiziksel,

istatistiksel, ürün temelli, veri toplama gibi bilimsel yöntemlere dayanmaktadır. Bu özellikler şunlardır; ölçümler, veriler ve verilerin ortaya çıkmasında etkin formüller, grafikler; saymalar, örnekler, kusurlar, sorunlar, hatalar ve maliyet, üretim ve üretimle beraber ilerleyen süreçler ve yönetim, yöntemlerdir. Bu objektif unsurlar kalitenin oluşmasında etkinken aynı zamanda önemini arttırır (Karyağdı, 2000:13).

Kalitenin subjektif özellikleri ise, motivasyon, tatmin duyguları, tercihler, davranışlar, arzu ve korkular, idealler ve idealleri besleyen ümitler, yardımlaşma ve beklentilerdir. Ayrıca tüm bunların oluşturduğu ve objektif özelliklerinde oluşmasında etkili olan kurum değerleri, piyasa değerleri ve ürün sunulan toplumsal kültürel değerler etkindir. Buradan da anlaşılacağı üzere kalite, toplumların kültürel yapısına, beğenileri ve alışkanlıklarına göre değişiklik gösterir. Kalitenin amacına uygun olarak önemi, tüketicilerin, alıcıların beğenilerini ve beklentilerini belirlemek suretiyle rakiplerinden daha iyi mal ve hizmet sağlamaktır (Zengin& Erdal, 2000:43).

“Bir ürünün kalitesi, tüketici istek ve ihtiyaçlarını en ekonomik düzeyde karşılamayı amaçlayan mühendislik ve imalat karakteristiklerinin oluşudur” (Feigenbaum, 1992:25) tanımlaması kalitenin önemini açıkça vurgulamaktadır. Buradan yola çıkarak bugün e-ticaret sitelerini ve hızla yaygınlaşmasını düşünebiliriz. Müşteriler artık sınırların olmadığı dünyada her yerdedir, ürünlerin veya hizmetin sıra beklemeden, özenli paketlenmiş, hızlıca eline ulaşmış olmasını istemektedir. Örneğin, satın alınan ürün sorunsuz bile olsa paketin özensizliğinden şikâyet eden ya da bir konaklama, turizm veya hizmet alımında çözülebilir sorunlar yaşayan müşteriler sosyal medya, web siteleri üzerinden bir yorumla bu sorunu tüm dünyaya duyurabilmektedirler. Bu da hizmet sağlayıcısı açısından sürekli iyileştirme, sürekli tetikte olmak anlamlarını taşımaktadır.

Bu nedenle bugünün koşullarında kurumlar yaşamlarını devam ettirmek için sürekli olarak, ürün ve hizmet “kalite”sini artırmak, “maliyet”lerini düşürmek, “teslimat” koşullarını geliştirmek mecburiyetindedir. Yapılan araştırmalar kalite, maliyet ve teslimat (Quality, Cost, Delivery) konularından en az birinde rakiplerini geride bırakan işletmelerin pazarda daha önemli konumda olduğunu göstermektedir (Öztürk, 2010: 16). Sonuçta firmalar kalite, yönetim, kısacası tüm sistemlerini sürekli iyileştirmek ve geliştirmek zorundadır.



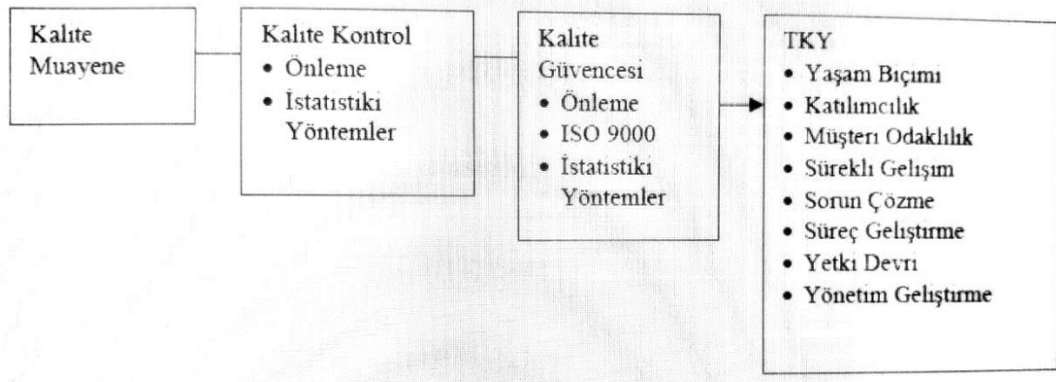
Şekil 2.4: Kalitenin Önemi

Kaynak: (Top, 2009)

2.1.5 Kalite ve toplam kalite arasındaki ilişki

Kalite kavramsallaştırması bize göstermiştir ki, geleneksel kalite anlayışında standartlarda uygunluk, belirli ölçülerde ve tasarımlarda üretim, bir şeyin iyi veya kötü olması gibi aslında subjektif olan fakat objektif kabul edilen birtakım tanımlamalar söz konusudur. Fakat günümüzde kalite subjektif, müşteri memnuniyetine göre değişebilen, piyasa ve pazarın etkisiyle farklılaşan bir kavramdır. Bu noktada yönetim anlayışları değişmiştir. Toplam kelimesinin vurguladığı gibi, herkesin katılımının sağlandığı bir anlayış söz konudur artık. Bir başka deyişle, toplam sözcüğü ile kalitenin, kurumsal ve işletmeler açısından tümüyle, eksiksiz olduğu anlamına gelir.

Toplam kalite insana odaklı çalışma düşüncesiyle, teknolojik gelişmelerden ve işletmelerden farklılaşarak insan faktörünü öne çıkarır. Çünkü rekabet ortamının artmasıyla işletmelerin ayakta kalabilmesi için etkili bir yönetim (management) olması gereklidir (Şimşek, 2002: 32). Kalitenin gelişim süreci aşağıda verilmiştir (Şekil 2.5).



Şekil 2.5: Kalitenin Gelişim Süreci

Kaynak: (Yürkçü, 1999)

Tüketimin hızla arttığı ve ürün çeşitliliğinin fazlaştığı günümüzde tasarımdan başlayarak satış sonrasına kadar müşteri memnuniyetini odaklanılarak takip önemlidir. Müşteri memnuniyetine odaklanılması, kalite bir yaşam biçimine dönüşmek açısından da son derece önemlidir. Müşterilerin beklentilerini en üst düzeyde karşılayabilecek hizmeti ve ürünü uygun maliyetle almak onların hakkıdır. Bunun temini göre kalitenin, bir yaşam tarzı olması ile mümkün olacaktır. Bu ise toplam kalite anlayışının işletmelerde her seviyede içselleştirilmesi ile olacaktır (Şimşek, 2001:29)

Tam da bu nedenle toplam kalite işletmelere yerleştirilmelidir çünkü yönetimin alacağı kararlar, uzun süreli yatırımlar için gerekli ve önemlidir (Çetin 2001; 4). Günümüzde çağdaş yönetim yaklaşımları içinde olan toplam kalite felsefesi sadece bir kalite güvencesi değildir (Ören, 2002:33). Bu nedenle maliyetler göz önünde bulundurularak müşteri beklenti ve memnuniyetine uygun biçimde işletme yönetimine ve hayata geçirilmesi şarttır. Özet olarak, kaliteye ulaşmak için toplam kalite yönetimi anlayışının benimsenmesi önem taşır, diğer bir deyişle toplam kalite yönetimi kalite beklentilerinin karşılanmasında önemli bir stratejidir.

2.2 Toplam Kalite Yönetimi

2.2.1 Toplam kalite

Toplam kalite, müşterilerin ihtiyaçları, beklenti ve isteklerinin karşılanması için, ürün, hizmet kalitesinin aynı zamanda yapılan işin ve insan faktörünün hatasız şekilde sonuca ulaşmasıdır. Sonuçların da mükemmel olması için işletmenin hem iç hem de dış çevresinin bu sürece katılmasıdır. Ortak hedefe varabilmek için ekip çalışmasını ön plana çıkarmak, yönetim ve personel kademelerinde eğitimler

vermek, sürekli gelişim ve iyileştirme için üst düzey sorumluluk sahibi liderlik anlayışını savunmak gereklidir. Tüm bunları içeren çağdaş yönetim anlayışına Toplam Kalite Yönetimi denir (Şimşek, 2001:78). Toplam kalite yönetimi anlayışı işletmelerde verimliliği maksimum düzeye çıkarmak, sıfır hataya yaklaşmak ve müşteri memnuniyetini yüzde yüz sağlamak amacını benimsemek ve tüm bunlar için gereken ve kurum içi tam katılımın sağlandığı bir yönetimdir (KalDER, 2021).

Toplam kalite Japonya'dan dünyaya yayılmış bir sistemdir. Fakat bundan önce Henry Ford tarafından 1926 yılında *My Life and Work* (Hayatım ve İşim) adlı kitabında yeni bir yönetim biçimi olarak tanımlanmış fakat ilgi görmemiştir. Japon endüstrisi tarafından benimsenen bu sistem, Amerikalı W. Edwards Deming ve Joseph Juran'ın toplam kalite düşüncesinin tüm sisteme yayılmasını ele alan Kaoru Ishikawa'nın kalite çemberleri ile birleşince 1980'lerden sonra yayılmıştır. 1990'larda tüm dünya bu yeni yaklaşıma ilgi göstermiştir. 21. yüzyılda birçok şirket ve işletme bu yeni yöntemle çalışmıştır. Toplam kalite ile ilgili Amerika'da Malcolm Baldrige Ödülü, Avrupa'da da EFQM tarafından Avrupa Kalite Ödülü, Japonya'da ise Deming Ödülü verilmektedir. Türkiye'de ise TÜSİAD ve KalDER tarafından her yıl TÜSİAD – KalDER Kalite Ödülü verilmektedir (KalDER, 2021).

2.2.2 Toplam kalite yönetimi

Bir felsefe olarak Toplam Kalite Yönetimi, kaliteyi ön planda tutarak hem ürünlerin hem de hizmetlerin kalitesini arttırmak için yönetiminde kalitesinin artması gerekliliğini savunur. Bu nedenle, toplam kalite yönetiminde esas olan, tüm faaliyetlere üst yönetimden başlayarak her kademedeki çalışanların katılımıdır. Tüm çalışanların katılımına dayalı bir yönetim modeli olarak toplam kalite uygulamaları, uzun vadede müşterilerin memnuniyetinde başarı elde etmeyi, kendi çalışanları ve toplum için faydalar sağlamayı amaçlar. Bu amaçta kalite üzerine yoğunlaşır (Efil, 1995:29). Buna göre, ürünler ve hizmetler de en düşük maliyetli olacak şekilde en kaliteli biçimde üretilir ve sunulur. Bu bölümde toplam kalite anlayışının kavramsal çerçevesi ve felsefesi tartışılacaktır.

2.2.2.1 Yönetim kavramı

Sanayi devriminin ardından küçük ve dağınık üretim biçimleri merkezleşmiş, fabrikalara veya merkez üretim yerlerine dönüşmüştür. Bu dönüşümle beraber bugünkü “yönetim” kavramı ortaya çıkmıştır (Koçel, 2015: 51-52). Fabrika

yönetimlerinde işe alım veya çıkarma, üretim, örgütlenme, yetki ve sorumluluklar, çalışma şekillerinin belirlenmesi gibi faktörler birlikte yürütülür. Bu faaliyetler içinde bulunulan dönemin dinamiklerinden etkilenir, ona göre değişebilir (Koçel, 2015:59). Çünkü yönetim iş birliği sağlanarak insanları bir amaca yöneltme çabası olarak tanımlanır (Efil, 2004:8)

Yönetim kavramı direk veya doğrudan tüm birimleri, üretim ve işletme süreçlerini etkiler, işletme faaliyetlerinin her aşamasında yer alır. Kaynakların, sermayenin, işgücünün birlikte olduğu bir süreç olan yönetim, bir takım amaçlara ulaşmak için; insanların finansal kaynakları, hammadde ve gerekli malzemeleri, buna bağlı donanım, demirbaş ve aletlerin birbiri ile uyumlu olarak belirli zamanda, verimli ve etkili olacak şekilde bir araya getirilmesine yönelik karar alma ve uygulatma süreçlerinin toplamıdır (Eren,2011:3). Yönetim tanımdan da anlaşılacağı gibi planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon, kontrol (denetleme) gibi başlıkları içerir (Fayol, 2008:38). Gulick de bu başlıklara ek olarak yönetsel süreçlere kadrolama, raporlama ve bütçelemeyi de dâhil etmiştir. Fakat her iki tanımlama da karar vermeyi ayrı biçimde ele almaz. Gulick karar vermenin diğer basamaklar içinde olduğunu söyler (Gulick, 1937: 1-50). Fakat karar verme, yönetim için kritik noktadır. Geleneksel sistemler içinde ele alınmasa da karar verme sadece bir yönetimin veya yöneticinin neler yapacağını belirleyen süreç değildir.

Yönetim anlayışları iç ve dış çevreden etkilenir. Uzun yıllardır ülke ekonomilerinin küresel pazarlar etrafında döndüğü, küresel değer zincirlerinin etkin olduğu politikalar düşünüldüğünde hızla değişen süreçlere ayak uydurmak da yönetimin işidir. Dünya dinamiklerinin göz önüne alındığı, değişimin kaçınılmaz ve çok boyutlu olduğu ortamlarda karar vermek gereklidir. Bu noktada bilgi teknolojileri hızla değişirken bu bilginin yapılandırılması optimal koşullar göz önüne alınarak maksimum fayda doğrultusunda kullanmak önemlidir. Çünkü tek bir doğru olmadığı gibi, mutlak bilgi anlayışı da tartışılır hale gelmiştir. Mutlak bilgi ve doğru yerine, içinde bulunduğumuz çağ bilginin çoğaldığı, form değiştirdiği çağdır. Bu gün işletmeler, bilginin değişmezliğinin paradigma haline getirildiği bir anlayış yerine doğru yerde ihtiyaca göre analizi yapılmış bilgiyi kullanmalıdırlar. Bu anlayışı günümüz yöneticilerinin benimsemesi ve bunun sonucu olarak, fikri esnekliğe ve çevikliğe sahip olması büyük önem taşımaktadır. Esnekliğin arttığı ve kabullerin azaldığı bu dinamik yaklaşım ve anlayış, tüm işletmecilik süreçlerinde dönüştürücü

etki yarattığı gibi hatayı en aza indirme, verimli zaman kullanımı, çalışana daha fazla zaman ayırma gibi noktaların ön plana çıkmasına neden olur. Bu durum kaliteyi oluşturan unsurları tesis ederken, diğer yandan toplam kalite felsefesinin de yönetim biçimlerine etkisini ortaya koyar.

2.2.2.2 Toplam kalite yönetimi kavramsal çerçevesi ve felsefesi

Toplam kalite tanımından yola çıkıldığında, bir düşünce sistemi üzerine kurulu bir yönetim anlayışından söz edeceğimiz açıktır. Kalite ve toplam kalite tanımlarına bakıldığında işletme yönetimlerinin kendi zamanları içinde sürekli değişen pazarlara ve elbette çağa uygun yönetim anlayışları ortaya koymaları şarttır.

Toplam kalite yönetimi; işletmelerde çalışanların, müşterilerin, ortaklar ve bayilerin, tedarikçiler ve üretime katkı sağlayan diğer kuruluşların memnuniyetini temel faktör olarak ele alan, ürün veya hizmetlerin işletimsel prosesleri, sistemsel dizayn ve devamlı iyileştirilmesi yöntemiyle beklentiler karşılayacak biçimde olmasını amaçlayan bir yönetim felsefesidir (Wilkison, 1992:323). Bu felsefeye göre; her kurumda, her aşamada performans iyileşmesine ve geliştirilmesine yönelik, bütünleşmiş ekip çalışmasına yatkın ve buna yönelik eğitim süreçlerini kapsayan, yöneticiden işçiye her basamakta üretime katkı sağlayan bir sistem vardır. Toplam kalite yönetimi bu anlayıştan yola çıkılarak, tüm faaliyetlerin iyileştirilmesi ve örgütlenmedeki herkesin aktif katılımıyla, sadece müşterilerin değil çalışanların ve toplumun da beklentilerine uygun memnuniyet fikriyle kâra ulaşma olarak ifade edilebilir (Ören, 2002:57).

Toplam kalite yönetiminin temel amacı müşteri memnuniyetidir ve bu amaca ulaşmak için öncelikle müşterilerin ihtiyaçlarını belirlemek, bu ihtiyaçlara göre ürün ve hizmetleri eksiksiz sunmak, bunun yanında kaliteyi içinde bulunulan şartlara göre geliştirmek gereklidir. Toplam kalite yönetiminin başarılı olması, tüm çalışanların karar alma süreçlerine katılımı, üretimi benimsemeleri ve en üst yönetimden başlayarak en alt seviye çalışanlara kadar kararlı biçimde uygulanmasıyla mümkündür (Zeyrekli Yaş, 2009:8-9). Toplam kalite yönetiminde esas noktalardan biri “hata ortaya çıkmadan önlemek” ve “ilk seferde doğru yapmak” anlayışıdır. Bir işi ilk seferde doğru yapacak ve hatanın ortaya çıkmasını önleyecek kişiler iş görenlerdir. Bu nedenle, toplam kalite yönetiminin başarıyla uygulanmasında çalışanların doğru yönlendirilmesi, güdülenmesi, bilgi ve beceri düzeylerini

artırmaya yönelik eğitimler verilmesi, rotasyon gibi insanı ön plana çıkaran ve onu geliştiren sistemlerin varlığı önemlidir. Yönetimin en temel işlevi bu sistemleri geliştirmek ve verimliliği artırmaktır (Demir & Gümüšođlu, 2003: 33). Sonuç olarak, toplam kalite yönetiminin en önemli özelliği, tüm çalışanlarla paylaşılarak kaliteli mal ve hizmet üretmektir.

Toplam Kalite Yönetimi anlayışı, 20. yüzyılda ortaya çıkmış bir kavram olarak ele alınsa da, kalite kavramının tarihsel süreçlerine paralel biçimde, 19. yüzyılda Frederick Taylor'dan başlayan, yönetim bilimi alanında çalışmalar yapan birçok bilim insanının katkılarıyla meydana gelmiş modern bir anlayıştır. Nitekim yeni bir düşünsel süreç olan bu kavram, ilk olarak üretimde ve sanayide kullanılmış; ürün kalitesinde artış olmasının yanında maliyeti düşürmesi sebebiyle de çok hızlı bir biçimde diğer sektörlerde de uygulanmaya başlanmıştır (Yürkçü, 1999:21). Toplam kalite yönetimi, dünya genelinde işletmelerde başarısı kanıtlanmış bir yönetim biçimi olmasıyla yönetim anlayışlarında değişikliğe neden olmuştur.

Başarısı kanıtlanmış bu yönetim anlayışının, çeşitli amaçlar doğrultusunda geliştii açıktır. Dünya değiştikçe değişen işletme yönetimleri, felsefi olarak da yönetim biçimlerinde değişikliğe gitmiştir. Bu nedenle toplam kalite yönetiminde bir takım amaçlar söz konusu olmaktadır. Bu amaçları şu biçimde sıralamak mümkündür (Ecer& Demirel& Uslu, 2009:2);

- Kuruluşların, tüketici ihtiyaçlarını daha sağlıklı ve etkili biçimde benimsemesi,
- Sadece mal ya da ve hizmet kalitesine değil bütüncül bir yaklaşımla en yüksek kalite seviyesine ulaşabilmek,
- Kaliteye ulaşabilmek için var olan farklı bakış açılarından faydalanmak,
- Değişen koşullara uyum sağlayarak devamlı geliştirme yöntemleri uygulamak,
- Müşteri tatmini amacıyla hatanın sıfırlanması, stokların sıfırlanması ve düşük maliyet kriterlerinden yola çıkılarak ürün ve hizmet geliştirilmesi,
- Takım çalışmasını önemseyerek, problem çözümünde de ekip çalışmasını ortaya koyabilmek
- Örgütlenme içinde açık iletişim yoluyla herkesin katılımını amaçlamaktır.

Bu amaçlardan da yola çıkılarak, toplam kalite yönetimi yaklaşımında kaliteyi geliştirmek için bütüncül bir yaklaşım sergilenmeli; insanlar, sistemler, süreçler ve yapı bir arada ele alınmalıdır. Yapılanma sürecinin tümünde gösterilen bu çabaların temelini ise kuşkusuz güven oluşturmaktadır (Kavrakoğlu 1998, 55). Hata ve kusurları hatta sorunları en baştan önlemeye yönelik ve çalışanları güçlendirecek bu anlayış, yani toplam kalite yönetimi, tüm ilkeleri ile benimsendiğinde uygulanabilir. Tutarlı ve kalıcı yönetim anlayışı için, yönetim felsefesi, organizasyon ve sistemleri kapsayacak biçimde kalite hedefinin güvencesi doğru olarak uygulanabilen toplam kalite yönetimi önemlidir. Toplam kalite yönetiminin ilkeleri bu anlayışa cevap olarak var olmuş ve uygulanması oranında başarıya ulaşılabilecektir.

2.2.3 Toplam kalite yönetimi ve geleneksel yönetim biçimleri arasındaki farklar

İşletme, her zaman çevremizde görebileceğimiz kurumlar ya da örgütlenmelerdir. Kamu veya özel teşebbüs olsun çoğunlukla kâr amaçlı, verimlilik, etkinlik, yararlılık doğrultusunda mal, hizmet veya üretim yapan örgütsel kurumlardır. İnsanların, farklılaşan toplumun içinde bulunulan zamana, toplum yapısına ve ihtiyaçlarına göre ürünler geliştirip sunan bu yapılar, ürünlerini pazarlama, katma değere dönüştürme amacını da taşır. Bunların gerçekleşme sürecinde etkin olan ise; ekonomiklik, verimlilik, kârlılık, sosyal uygunluk ve kalite olmalıdır (Efil,2004:3).

İşletmelerin genel var olma anlayışı bulunduğu dönemin yaklaşımıyla doğrudan ilgilidir. Bu bağlamda geleneksel yönetim anlayışına dayalı örgütlenmelerde otoriteye, emir ve talimatlara dayalı bir yönetim ve işletme geleneği hâkimdir. Kişilerin yeteneklerinin ön planda olmadığı, eğitim için yeterli zaman ya da imkânların ayrılmadığı, tek bir yetkilinin iş ve çalışma planını yaparak, çalışanların buna göre görevlendirildiği anlayış hâkimdir. İş görenler genelde bir tek ve anlaşılması kolay bir şekilde çalışmaktadırlar (Halis 1999; 26). Ürün ve hizmet üretimlerinde kalite arttıkça maliyette artar. Klasik yönetim anlayışlarında yönetici, belirlenmiş amaca varmak için çaba gösterirken, işleri planlar, uygulanmasını sağlar ve denetleme yetkisine sahip kişidir. Ödül ve cezaya dayalı bir yetki sorumluluğu da vardır (Eroğlu, 2003:127).

Bunun zıddı olan toplam kalite yönetimi için müşteri beklentilerini esas alarak, çalışanların eğitimleri ve bilgilendirilmeleri ile üretime katılmaları sağlanan sürekli iyileştirme diyebiliriz. İnsana değer veren bu sistemde, çalışanların yetenekleri ön

plana çıkar. Liderliğinde sorumluluğunun arttığı bu sistemde, ürün ve hizmetlerin en iyi olabilmesi için herkes birlikte çalışır. Böylece, klasik yönetim uygulamalarından farklılaşan bir sistemden söz edebiliriz. Klasik yönetim yaklaşımları ile toplam kalite yönetimi anlayışını maddeler halinde karşılaştıracak olursak (Efil, 1995):

Klasik Yönetim Anlayışı

1. Kalite muayeneye dayalıdır
2. Maliyet Yüksek kalite ile artar
3. Optimum derecede stok
4. Spesifikasyon limitleri arası üretim
5. Çıkan sorunlara göre çözüm üretimi
6. Azami uzmanlaşma ile sistem geliştirme
7. Fonksiyonların kesin ayrımına dayanan organizasyon
8. Kabul edilebilir hata düzeyini hedefleme
9. Ödül ve cezaya dayalı motivasyon
10. Hiyerarşiye dayalı öncelikler
11. Rekabete dayalı tedarik sistemi
12. Yüksek kârı hedefleyen güdülenme
13. Ulusal/Uluslararası standartlara göre ürün kalitesi
14. Kalite kontrol fonksiyonuna göre ürün tasarımı
15. AR-GE sorumluluğunda ürün tasarımı
16. Optimum fire veya yeniden işleme

Toplam Kalite Anlayışı

1. Kalite önlemeye dayalıdır
2. Yüksek kalite ile maliyet düşer
3. Sıfır stok
4. Hedefe uygun üretim
5. Olası sorunları düşünülmesi ile önleyici çözüm
6. İşbirliği ile sistem geliştirme
7. İşin ideal biçimde yürütülmesine dayalı esnek kalıplı organizasyon
8. Sıfır hatayı hedefleme
9. Onurlu çalışmanın takdir edilmesine dayalı motivasyon
10. Müşteri tatminine dayalı öncelikler
11. Karşılıklı anlayış ve güvene dayalı tedarik sistemi
12. Yüksek kaliteyi sağlamayı hedefleyen güdüleme
13. Müşteri beklentilerine göre ürün kalitesi
14. Tüm çalışanların ve yönetimin katılımı ile kalite güvencesi
15. Tüm üretim ve satış fonksiyonunun katkısı olan ürün tasarımı
16. Sıfır fire veya yeniden işleme

17. Optimum 1. Kalite / 2. Kalite oranı	17. Sadece 1. Kalite ürün üretimi
18. Evrimsel hızla gelişme	18. Devrimsel hızla gelişme
19. Yüksek verimli proseslerle sağlanan randıman artışı	19. Yeni ürün tasarımı ile sağlanan randıman artışı
20. İşbaşı eğitimi ile sağlanan bilgi, beceri	20. İşbaşı eğitimle birlikte temel eğitimle geliştirilen bilgi ve beceri
21. Yarar ve maliyet analizine dayalı yatırım kararları	21. Kaliteyi geliştiren uygulamaları benimseyen yatırım kararları
22. İş en iyi bilen o işi yöneten olduğuna inanma	22. İşe en yakın olanın o işi en iyi bildiğine inanma
23. Hatalı uygulamaları önleyerek prosedürler geliştirme	23. Çalışanların fikirlerinden yararlanarak hataları önleme
24. Tecrübe ve inisiyatife dayalı yönetim kararları	24. İstatistik ve niceleyici analizlere dayalı yönetim kararları
25. Performansa göre ücret	25. Performansın takdir edilmesi

şeklinde yapabiliriz. Buradan da anlaşılacağı üzere klasik yönetim yaklaşımları ile toplam kalite yönetimi yaklaşımları önemli ölçüde ayrılmaktadır. Bu nedenle toplam kalite yönetimi uygulamaları daha ziyade günümüz çağdaş yönetim, bağımsız ve eşitlikçi bireyler ve demokratik uygulamalar için uygundur.

Toplam kalite yönetiminin klasik yönetim yaklaşımlarından farkını kısaca özetleyecek olursak; öncelikle müşteri odaklıdır, takım çalışmasını ve çalışanların hepsinin katılımını öngörür, gelişime ve yeniliklere açık olup, felsefesi buraya dayanır. Bunların yanında sürekli bir öğrenme sürecidir. Temelinde insana saygı ve güveninin olduğu bu doğrultuda yetki dağılımını düzenleyen ve işletmenin her kademesinde çalışanı dâhil eden ve üretimin de her kademesini dâhil eden bir süreçtir.

2.2.4 Toplam kalite yönetiminin önemi

Üretimi yapılan ürünler ve verilen hizmetler, insanlara ulaşamıyor ya da yeterince sunulamıyorsa, sorumlu örgütler işlevlerini yerine getirmede sorunlar yaşıyorlardır. Diğer bir deyişle, beklentilere cevap verilemeyen hizmet ve ürünler çağın gerisine düşmüş ise, yönetim biçimleri de geri kalmıştır (KalDER, 2021). Bu açıdan ürün ve

hizmetlerin çağın gereklilerine uygun üretimi için yönetimlerin anlayışının da gelişmesi gereklidir. Toplam kalite yönetimi uygulamalarının önemi burada ortaya çıkar.

Toplam kalite yönetiminin önemini şöyle özetleyebiliriz (Günbatan, 2006: 18-19)

- Öncelikle kurum ve kuruluşlarda ortak bir amaç için bir araya gelmiş insanlar yani örgüt için yeni bir kültür oluşturmaktadır.
- Örgüt yapısını sadeleştirmektedir.
- Örgütsel davranışların değişmesi anlamına gelir.
- Tüm çalışanlar sisteme dâhil olmaktadır.
- Çalışanların yapılan işe sahip çıkması demektir.
- Takım çalışması anlamına gelir.
- Eğitime önem vermektedir.
- Düşünce yapısında tamamen değişiklik yapmaktadır.
- Çalışanların hem mesleki hem de kişisel gelişimlerini arttırmaktadır.
- Yeni fikir, yöntem ve teknikler üretilmesini sağlamaktadır.
- Çalışma sistemlerinin sürekli gelişmesi demektir.
- Müşterilere zaman ayırarak, onların beklentilerini en iyi şekilde tespit edip, verilen hizmetlerle ilgili görüşlerini süreci takip ederek öğrenmek demektir.

Tüm bunlar göstermektedir toplam kalite yönetimi, müşteri memnuniyeti ile çalışan memnuniyetini bir arada ele alarak, beklentileri karşılamak, sürekli iyileştirme ile daima ileriye doğru performans elde etmektir. Bununla birlikte toplam kalite yönetimi iş gücü piyasasına önemli değişiklikler getirmiştir. Özellikle nitelikli iş gücünün artmasında etkilidir. Nitelikli iş gücünün artması ile piyasa koşulları da değişime zorlanmıştır. Böylece toplam kalite yönetimi uygulamalarının önemi bir kez daha artmış, piyasa koşullarında değişikliğe neden olmuştur.

Toplam kalite yönetimi uygulamalarının bir diğer önemi, kalite ile ilgili çözümlerde yeni yöntemler geliştirilmesini sağlamış olmasıdır. Yani istatistiksel yöntemlerin ve buna benzer araçların kullanılmasını zorunlu hale getirmiştir. Ayrıca bitmiş ürün muayenesini sonuçlarının raporlanmasına geçilmiştir (Şimşek, 1998: 16). Çünkü

değişen piyasa koşulları ve teknolojik gelişmeler, dünyada yaşanan sosyo-kültürel değişimler işletmelerin ürün çıktılarının piyasaya uyumunu gerektirmektedir. Bunun için işletmenin tüm fonksiyonları toplam kalite felsefesine uygun olmalıdır. Toplam kalite yönetimi uygulamaları sanayi sektöründe olduğu gibi tüm diğer sektörlerde de etkinlikle kullanılmaktadır (Şimşek, 2001: 92). Bu bağlamda, toplam kalite yönetimi özel sektörde olduğu gibi kamu yönetimlerinde başarıyla uygulanma olanağı bulmuştur. Türkiye’de de 2000’li yıllar sonrası birçok özel şirket ve kamu kurumu toplam kalite yönetimi anlayışını benimsemek suretiyle başarılı değişim hikâyelerine imza atmıştır.

2.2.5 Toplam kalite yönetimi ilkeleri

Toplam kalite yönetimi anlayışının temel ilkeleri konusunda farklı görüşler vardır. Bunların arasında toplam kalite ve toplam katılım, sürekli iyileştirme ve geliştirme, müşteri odaklılık ortak noktaları oluşturur (Kavrakoğlu, 1996: 26). Ayrıca; üst yönetim liderliği, tam katılım, ekip çalışması, eğitim, süreç yönetimi, iletişim ve kurum kültürü (Turan, 2011:13) de bu ilkelere dâhildir.

Toplam kalite hataların sifira indirilmesine yönelik sistemli ve sürekli gelişen kalite anlayışını ifade eder. Toplam katılım ise tüm kademelerde çalışanların katılımını sağlamaktır. Çalışanların deneyimlerinden yararlanan ve çalışanı üretimde aktif hale getiren bir yaklaşımdır.

Sürekli iyileştirme ve geliştirme ilkesi ise, yine Japon düşünme biçimi “kaizen” ile iç içedir. KAI”, değişim; “ZEN”, iyi demektir. Beraber kullanıldığında “Kaizen”, daha iyiye ulaşma, sürekli gelişme arzusu anlamına gelmektedir (Çelik, 2011: 25). İnsanın en temel güdülerinden biri olan sürekli gelişme böylece desteklenmiş olur ve ürünlerde çağa uygun biçimde gelişim gösterir.

Müşteri odaklılık ilkesi, toplam kalite yönetimi anlayışının insan merkezli oluşu ile alakalı olup, hem insanı ön plana çıkarmış hem de üretimi bir sürece dönüştürmüştür. Müşterinin yalnızca satın alma davranışını değil, ürünün kullanılmasını da önemser. Çünkü müşteri sadakati, alınan ürünler veya hizmetlerin kalitesi ile yakından ilgilidir. Dış müşteriler olarak tanımlanan, müşteriler ürün ve hizmetlerin kalitesiyle en yüksek faydanın sağlanması beklenen alandadır. Satın alma gücüne sahip bireyler için kaliteli, uygun maliyetli ürünler üretmek işletmenin sorumluluğudur. Bu nedenle dış müşterilerde kurulan ilişki de iletişim çok önemlidir. Beklentilere uygun dili

konusmak ve bir anlaşmaya varmak önemlidir. Bu manada hatayı sıfırlamakla, esneklikle alınan sonuçları ölçmek mümkündür (Günbatan, 2006: 22-23).

Üst yönetim liderliği; hedeflere ulaşmada motivasyonu sağlayıcı etkindir. Liderler, çalışma arkadaşlarını etkileyebilme, harekete geçirebilme ve belirlenen hedefe yöneltme yeteneğine sahip olan bireydir. Bu nedenle hedefler doğrultusunda üst yönetim şirket misyonuna uygun biçimde kararlılık gösterdiği takdirde çalışanlarda bundan etkilenecektir. Tam katılımın sağlanmasına yönelik olan toplam kalite yönetiminde bu motivasyon başarı için anahtar olabilir. Deming; kalitenin sağlanması ve yöntemin geliştirilmesi noktasında kilit rolü üstlenen kişilerin lider olduğunu ifade eder. Liderin amacı, çalışan performanslarını en üst düzeye çıkarmaya yönelik çalışmalardır (Genç, 2000: 45).

Günümüzde kuruluşlar dış müşterilerini ellerinde tutmak ve müşteri sadakatine önem vermek durumundadır. Klasik işletmelerde kârlılık, satışa bağlı olup, müşteri sayısındaki artışa dikkat edilmektedir. Eldeki müşteriyi tutmak yerine satış yapılabilmesi önemli olduğu için maliyet hesabı yapılmamaktadır. Hâlbuki eski müşteriyi elde tutmanın maliyeti yeni müşteriyi kazanma maliyetinden daha düşüktür. Bu nedenle yeni müşteri arayışında, öncelikle mevcut müşterinin tüketiminin artırılması, sonrasında yeni müşterilere ulaşılması ve müşterinin yaşam boyu sadakatine ulaşılmaya çalışılmalıdır (Karalar& Ersoy, 2003: 293). Müşteri sadakati dolayısıyla kârı da yükselteceği için kalite de artmış olacaktır. Böylece insan onuruna yakışır biçimde davranışların gelişmesi mümkündür. Müşteri memnuniyetindeki artış, işletmelere rekabet üstünlüğü sağlar. İşletmelerin varlığı böyle sürdürülür.

İnsana odaklanan ve onu sürece dâhil edip sürekli gelişmesini sağlayan bu yönetim anlayışında sadece dış müşteri önemli değildir. Verimlilik ve kalite anlayışı için iç müşteri adı verilen çalışanlar da odakta yer alır. İşletmelerin performanslarında iç müşteri işini istekle yapan, deneyim ve becerisini işine yansıtan bireydir. İç müşteriler, çalışma ortamında bulunanlardır. Dolayısıyla Çalışanların Katılımı ve Önerileri ilkesi doğrudan iç müşteri kavramında karşılık bulur. İç müşteri kavramı bir işletmenin üretim süreci ve hizmet süreci etkinliğinin iyileştirilmesini ifade eder. Böylece her aşamada her birim ya da kişi kendinden önceki aşamanın müşterisidir. İşletme yönetimleri dış müşterileri kalıcılığını sağlamak ve sadakatini kazanmak için, öncelikle iç müşteri olan çalışanları mutlu etmeli, tatmin etmelidir. Bu açıdan

çalışanlara saygı duyularak gerçekleşecek takım çalışması tam gönüllülük esasına dayalıdır. Kullanılan teknoloji, iş gücü ancak uygun yönetim anlayışı ile mümkündür. Bu nedenle dış müşteri ve kalitenin odağı ne kadar önemliyse her basamakta görev yapan çalışanlarda o kadar önemlidir (Yatkın, 2003: 23-24).

İç müşterilerin yani çalışanların karar verme süreçlerine katılmaları için imkân oluşturulmalı ve fikirlerinin ortaya çıkarılmasına hem olanak hem de katkı sağlanmalıdır. İnsan, kendisine önem verildiği, yaratıcılığının ortaya çıktığını hissedebildiği ölçüde örgüte katkıda bulunabilir (Pakdil, 2004: 173). İnsan faktörü hem dış çevreden hem de içsel faktörlerden etkilenerek davranışlar sergiler. Toplam kalite yönetiminde bu noktada bireyin hem içsel gelişim ve güdülenmesinde etken olurken, hem de dış çevre ile birey de etkisini gösterir. Bireysel çaba ve motivasyonun etkili olduğu bir yönetim anlayışı olarak toplam kalite yönetimi, toplam kalite ve katılımı arttırmak suretiyle örgütün başarısına odaklanır. Bu amaç doğrultusunda tüm çalışanlarının yeteneklerine, yaratıcı güçlerine ve aktif katılımına ihtiyaç duyulur. Bu da insan faktörünün önemini ve bu “insan” a daha fazla önem verilmesi gerektiğini gösterir (Yenersoy, 1997: 85).

Eğitim bir başka ilke olarak karşımıza çıkar. Bu ilke bu tez çalışmasında verimliliği de etkileyen bir unsurdur. Japon kalite uzmanı, toplam kalitenin öncüsü Ishikawa, “Kalite kontrol eğitimle başlar eğitimle biter” der (1997:57). Bu eğitim toplam kalite söz konusu olduğunda tüm aşamalarda gerçekleşmesi beklenen ayrıca tam katımlı olmak durumundadır.

Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımında eğitim, yöntemin bir parçası değil, kendisidir. Eğitimle belirlenen amaç bu yönetim biçiminde başarılı olabilmek için işletmedeki bütün bireylerin davranışlarının değişmesine yardımcı olmaktır. Toplam kalite yönetiminde eğitim; kalite bilincinin oluşması ve oluşturulması, kalite faktörlerinin topluma, müşterilere ve tüm insan unsurlarına duyurulması, tutumlarda değişime gidilmesi, kalite araçlarının tanıtılarak ve kullanımının yaygınlaştırılması anlamına gelir (Şenturan, 2007: 119). Yine örgütler eğitimin faydalarına inanmalı ve bu yüzden eğitim maliyetinden kaçınmamalıdır. Eğitimle sağlanacak olan nitelikli çalışan sayısının artması toplam kaliteye geçiş aşamasında ve uygulanması sırasında kuruma yüksek oranda yarar sağlayacaktır, sağlamaktadır (Günbatan, 2006:29).

Bir eğitim programının etkili uygulanabilmesi ve etkili sonuçlar alınabilmesi için şu ilkeleri benimsemek gereklidir (Geylan, 2007: 105-106). Buna göre;

- **Eğitimin Sürekliliği:** Çalışanların beklenmedik bir değişiklik ortaya çıktığında yeni duruma uyum sağlamasına yardımcı olur.
- **Eğitimin Yararlılığı:** Eğitim-yarar ilişkisinde en önemli nokta, eğitime yapılan harcamalar ile eğitimden kazanılan fayda arasında elde edilecek olan kazancın kıyaslanmasıdır.
- **Eğitimde Fırsat Eşitliği:** Asıl amaç, işletme içinde işletmeye ve kendine faydalı olmak isteyen ve eğitime ihtiyaç duyan herkese adil koşullarda eğitim fırsatı yaratılmasıdır.
- **Planlı Eğitim:** Plan, eğitim etkinliklerinin, gelecek göz önüne alınarak, neden, nereden, nasıl, ne zaman ve kimler tarafından, hangi çalışanlara yönelik yapılacağı gibi konulara cevap bulunmasında kolaylık sağlar ve olanak verir.
- **İlgili Kişilerin Etkin Katılımı:** Bu öge, eğitim başarısı için en önemli öğedir. Bunun için, çalışanın eğitim faaliyetlerinin önemine ve faydasına inanç duymaları ve eğitim almak istemeleri, faaliyetlerin başarısı için uyulması gereken önemli bir ilkedir.

Bu ilkeler göstermektedir ki, toplam kalite anlayışı hem bir zincir gibi birbirine bağlı ilkelerden oluşurken hem de katmanlı, çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Bir düşünce sistemi olması dolayısıyla bu ilkelerin uygulanabilirliği, denenebilir olması, alınan sonuçların yeniden değerlendirilmesi ön plana çıkmakta, buradan çıkacak sonuçlar hem işletme başarısını hem de piyasa koşullarını doğrudan etkileme gücüne sahiptir. Bu güç toplam kalite söz konusu olduğunda gerekli koşulların sağlanmasını da beraberinde getirir.

2.2.5.1 Toplam kalite uygulamaları için gerekli koşullar

Toplam kalite yönetimi, belirli ilkeleri ön plana çıkartan bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yönetim yaklaşımının her uygulamada aynı sonucu verebilmesi mümkün değildir. Bu başarıya, toplam kalite yönetimi ilkelerin anlaşılması ve doğru bir şekilde uygulanması ile ulaşılabilecektir. Bu bağlamda, toplam kalite uygulamalarının başarıya ulaşması için (Şule, 2004);

- İşletme yönetiminin toplam kalite anlayışına inanmış olması ve bu sistemi uygulama isteği ve kararlılığına sahip olması gerekmektedir.
- Toplam kalite yönetimi konusundaki kararlılığın herkesin izleyebileceği amaçlara ve politikalara dönüştürülmesi başarı için şarttır.
- En üstteki yönetim kademesinden, en altta çalışanlara kadar, hedefleri belirli olan toplam kalite felsefesinin anlaşılması ve uygulanmasına yönelik eğitim verilmelidir.
- Orta kademe yöneticilerin gönüllü katılımı önemlidir.
- Çalışanların daha fazla katılımının sağlanması
- Müşteriyi memnun etmenin sürekli gelişebileceğine dayalı bir kalite bilinci gelişmelidir.
- İstatistiksel kontrol araç ve tekniklerinin kullanımına yönelik hem eğitim verilmeli hem de geliştirilmelidir.
- Uygun bir ödüllendirme sistemi ile performans değerlendirilmelidir.

Bu manada toplam kalite yönetimi, diğer yönetimlerden farklı biçimde yaratıcılık ve deneyime dayalı anlayışı önemser. Böylece ister özel sektör işletmeleri ister kamu kurumları olsun takım çalışması ile neredeyse hatasız ürün ve hizmetler sunmayı hedef haline getirmiştir.

2.2.5.2 Toplam kalite yönetiminde olumsuzluk oluşturabilecek faktörler

Toplam kalite yönetiminin başarı ile tatbik edilmesindeki en önemli engel örgüt kültürünün toplam kalite anlayışını desteklemesidir. Bu durumda önemli engellerle karşılaşılması söz konusu olacaktır. Toplam kalite yönetimi uygulamalarında olumsuzluğa neden olan unsurlar aşağıdaki gibidir;

- Kaliteye olan inançsızlık
- Değişime karşı direnç
- Yönetimin ve yöneticilerin ilgisiz tutumları
- Eğitim ve yetiştirmenin yetersiz olması
- Toplam kalite anlayışından çok şey bekleme
- Örgüt kültürüne önem vermeme (Saçlı; 2007:32)

Kaliteye inançsızlık, müşteri deneyimin olumsuz etkilenmesi, buna bağlı olarak işletmenin marka yönetiminde ortaya çıkabilecek sorunları beraberinde getirir. Ayrıca toplam kaliteyi ilk olarak etkileyen faktördür. Bu faktör pazar payında azalma sonucunu doğururken, maliyetlerin artmasına, kaynakların israfı ve motivasyon kaybına da yol açacaktır. Bir zincir gibi tüm bu unsurlar birbirine bağlı biçimde olumsuzluk oluşturan bir faktörle ortaya çıkabilir (Saçlı, 2007:32-33).

Diğer bir faktör olan değişime karşı direnç, daha çok klasik yönetim anlayışlarından geçişte yaşanır. Değişime gösterilen direnç pazarın iyi okunamaması, müşteri beklentilerinin değişimini karşılayamama gibi sonuçlar doğurur. Ve yine maliyetten eğitime, motivasyondan ürün kalitesizliğine giden bir süreçte birbirini takip eder. Yönetim ve yöneticilerin ilgisiz tutumları en temelde toplam kalite anlayışını benimserken yaşanır. Daha önemlisi toplam kalite anlayışında üst yönetimden başlayarak tüm çalışanların katılım söz konusu olduğu için burada başlayacak ilgisiz tutumlar diğer kademelerde çalışanların hem iş yapma becerisini, hem iş tutumunu olumsuz etkileyecektir. Tüm çalışanların ilgisizlik gibi bir sorunla karşılaşması işletme yönetimi açısından oldukça kötü sonuçlar doğurabilir (Ilıkkın, 2005: 17-20).

Yönetim kademesinin ilgisizliği eğitimlerin ve çalışanları yetiştirmenin yetersizliği, eksik kalması anlamına gelir. Bu iki nokta hem birbirleriyle bağlı hem birbirinden etkilenen önemli faktörlerdir. Çünkü toplam kalite eğitim sürecin bir parçası, topluma entegre bir yönetim anlayışının ve sürekli gelişme gösteren kurumun parçasıdır. Bunlara ek olarak, beklentinin sıradanlaşması, araçlara odaklanma sonucu hedefe ulaşmada zorluk, tutarsız davranma biçimleri, kademeli katılımı ortaya çıkacak uyumsuzluk, başarının gerektiği biçimde ödüllendirilmemesi son olarak müşteri memnuniyetinin sağlanamaması toplam kalite yönetimi uygulamalarının başarısını olumsuz etkileyen diğer sorunlardır (Ilıkkın, 2005: 17-20).

Toplam kalite anlayışından çok şey bekleme, toplam kalite yönetiminde karşılaşılabilecek ilk sorunlardan biridir. Çünkü toplam kalitenin başarılı olabilmesi için tek başına bilgi, eğitim, istek yeterli olmaz. Kalitenin iyi özümsememesi, toplam kalitenin benimsenmesi sonrası uygulamalarda değişim görülmemesi etkilidir. Bunun için toplam kalite uygulamaları iyi planlanmalı, kültürel değişikliklere, davranış değişikliklerine açık olmak gereklidir. İletişim kanallarının açık olması gereken bu sistemin başarılı olabilmesi için sürdürülebilir planlama, organizasyon ve kalite

anlayışı şarttır (Saçlı, 2007: 33). Tüm faktörlerin doğrudan etkilendiği en temel faktör ise, örgüt kültürüne önem vermemedir. Çünkü değişim için uygun “örgüt iklimi” denen bir ortamın ve bu ortamda gelişen, değişen “örgüt kültürü”nün olması gereklidir. Bu nedenle toplam kalitenin uygulanabilmesi için gerekli uygun ortamın sağlanması sonrası örgüt kültürünün kapalı tutumlar sergilememesi, örgütün her kademesinde bulunan kişilerin toplam kaliteye olan güveni, motivasyonu için açık fikirliliğe ihtiyaç vardır (Saçlı, 2007: 33).

2.3 Verimlilik ve Verimliliği Etkileyen Faktörler

2.3.1 Verimlilik

Toplam kalite uygulamalarında insan faktörü merkezde olduğundan hem yönetim hem de çalışan performansında kaliteyi artırıcı bir anlayışla çalışma verimliliği olumlu yönde etkilenecektir. Kalite son ürün memnuniyetidir. Son ürün memnuniyeti için üretim basamaklarında kalite standartları ve toplam kalite uygulamaları dikkate alınır, uygulanır. Verimlilik, iş gücü potansiyeli ve emek gücüne göre ürün verme potansiyeli ve gücü yani üretkenliktir. Bu nedenle bu bölümde verimlilik ve çalışma verimliliği kavramları ele alınırken, toplam kalite yönetimi ve çalışma verimliliği ilişkisinde çalışma verimliliğinin ilk ve en önemli faktörü olan çalışanların, **üretime ve kaliteye ulaşılmasındaki katkısı** değerlendirilmeye çalışılacaktır.

Verimlilik (productivity) işletmelerin ve kurumların varlığını sürdürmek için çok önemlidir. Aynı zamanda çalışanlar için de verimlilik oldukça önemli bir noktadır. Çünkü modern anlayışla yönetilen bir işletmede çalışanlar ve yönetim iç içe, birlikte başarıyı hedefler. Bu nedenle gerek yönetim, gerek ise çalışanlar verimlilik ya da çalışma verimliliğini etkileyecek tüm unsurlar değerlendirmeye alınmalıdır.

Verimlilik en az maliyetle istenilen özelliklerde, en yüksek miktarda hizmet ve ürünü elde etmek olarak tanımlanabilir. Bu yönüyle üretim girdileri ile çıktıları arasındaki ilişki olarak basitçe ele alınabilir. Bu kapsamda daha ayrıntılı bir tanımlama yapılacak olursa, verimlilik; üretilen mal ve hizmet miktarı ile bu mal ve hizmet miktarının üretilmesinde kullanılan girdiler arasındaki orandır, denilebilir (Yükçü ve Atağan 2009:4). Matematiksel olarak ise, verimlilik= çıktı/girdi olarak ifade edilebilir (Prokopenko, 2005:19).

Etkinliklerden başlayarak çalışma grupları, işletme bölümleri ve işletmenin yönetim biçimi yani tüm örgütlenme basamakları için bu eşitlikten yararlanılarak verimliliği

hesaplamak mümkündür (Zülal Akal, 2011:17). Bu noktada girdi ve çıktı kavramlarını açıklamak gereklidir. Girdi; kontrol edilebilen kaynaklardır. Bunlar iş gücü, kullanılan makine veya araçlar, enerji, sermaye gibi kaynaklardır. Çıktı ise; bu girdiler kullanılarak üretilen ürünler veya ortaya çıkan hizmetlerdir (Aksu, 2012: 274). Verimlilik temelde bu eşitliğe göre hesaplanabilir gibi görünse de, çıktının kalitesi, gerçekleşmesi beklenen çıktı ile elde edilen çıktı ve elbette girdiler yani çıktının nasıl üretildiği, çıktının ne olduğu ve çıktının işletme amaçlarına katkısı gibi faktörler bu ölçümü etkileyecektir (Bohra; 1993:9).

Verimlilik tanımında farklı disiplinlerin yaklaşımında değişik tanımlamalarla karşılaşırız; örneğin mühendisler bir makinenin etkin çalışması görüşünü bildirirken, muhasebeciler iktisadi tabloların analizi ile performans ölçümü yaparlar. İşletme bilimi ise; kalite, etkinlik, iş tatmini, kârlılık, çıktı, işe devam etme veya ayrılma ve buna bağlı diğer faktörler rekabet ortamı, politik tutumlar ve teşviklerle verimlilik kavramına vurgu yapar. (Ramsay, 2008:17). Bu tanımla verimliliğin tüm yönetim fonksiyonlarını kapsadığını ortaya koymaktadır. Planlama, organizasyon, finansman, üretim, insan kaynakları, pazarlama gibi fonksiyonlardır ve sayıları arttırılabilir. İşletmelerin küresel piyasalarda başarılı olabilmeleri yönetim uygulamalarında yaşanacak yaratıcı, yenilikçi stratejik ürün ve hizmetlerle mümkündür. Bu ise toplam kalite anlayışına göre hayata geçirilecek, her kademedeki verimlilik hedefleri, politikaları ve standartlarla önemli ölçüde desteklenebilecektir.

Bütün bunların sonucu olarak; işletmeler açısından verimlilik aşağıda yer alan üç boyutta değerlendirilebilir;

- İşletme düzeyinde yapılacak verimlilik hesaplamalarında,
- Sanayiye ve üretim merkezlerine bağlı araştırmalarda,
- Genel ekonomik durumlar ve bunlara bağlı analizlerde (Akal, 2011: 18).

Verimlilikle ilgili farklı sektörlerde farklı tanımlamalar rastlanılabilir. Endüstriyel üretim açısından verimlilik, birçok açıdan değerlendirilen özellikleri bir arada tutan bir performans ve çıktı değerlendirmesidir. Bu değerlendirmeye göreyse çalışma verimliliği belirli bir süre gerçekleşen iş çıktıları demektir. Bu bağlamda çalışma verimliliği çalışanların belirli bir zaman içinde bir hizmet veya ürüne göre değerlendirilen, tüm işletmenin verimliliği anlamına gelir (Hanaysha, 2016: 62). Verimlilik dolayısıyla çalışma verimliliği ele alındığında, çalışma ortamı ve çalışan

performansları göz önünde bulundurularak, ürün kalitesini arttırılarak hedefe ulaşmak demektir. Bu noktada işletmelerde kullanılabilme kolaylığı ve de basit bir ölçme aracı olmasından dolayı verimlilik yaygın biçimde performans ölçmede kullanılır (Akdeniz& Durmaz: 1998, 85-99).

İşgücü verimliliği, genel kabul gören şekliyle, üretim süreci ile istihdam arasındaki ilişkileri kuran tek değişkendir. Diğer yandan, verimlilik sürecinde; sermaye verimliliği, toplam hammadde ve malzeme verimliliği, enerji verimliliği gibi değişik verimlilik ölçütleri bulunmaktadır (Balkan ve Suiçmez, 2017:93-113). Bu ölçütlere göre çalışma verimliliğinde girdi ve çıktılar iki temel unsur olarak değişimi etkiler. Küresel rekabette yer almak isteyen işletmeler bu nokta da çalışma verimliliğini doğrudan etkileyen ürün çıktılarını ve az maliyetli girdileri doğru hesaplamak zorundadırlar. Nitekim çalışma verimliliği ülkeler bazında gelişmişlik oranını da etkilemektedir. Bu manada verimlilik; Üretim sürecinde gözlenebilen ve ölçülebilen, yani üretime doğrudan doğruya katılan işgücü ve sermaye faktörlerinin üretime yaptığı katkıları ortaya koyar. Diğer bir ifade ile üretim sonucu elde edilen katma değer ile bu katma değerın yaratılmasında doğrudan kullanılan girdiler arasındaki ilişkileri açıklar (Balkan ve Suiçmez, 2017: 93-113). Buradan hareketle diyebiliriz ki, işletmelerde hem ulusal hem de uluslararası rekabetin en kritik noktasında çalışma verimliliği bulunmaktadır. Ülkeler bazında yüksek işsizlik, işçi maliyetlerinin yanında esnek olmayan çalışma mevzuatı da verimliliği olumsuz etkilemektedir. Hem çalışma alanlarında hem de istihdam süreçlerinde alınacak tedbirler işletme girdi ve çıktılarını etkileyecektir. Değişen koşullara uyumla devam eden süreçler de yapısal değişikliklerle beraber düşünce sistemleri de değişecektir. Böylece ekonomik güçlenme piyasaları hareketlendirecek, rekabet ortamını arttıracaktır.

Değişen koşullar, piyasanın durumu ve rekabet ortamına uluslararası kuruluşların verimlilik tanımlarında da yerini alır. Buna göre ILO (Uluslararası Çalışma Örgütü-International Labour Organization) verimliliği üretimin ürünlere oranı olarak tanımlar. Ürünlerse toprak, sermaye, işgücü ve organizasyon öğelerinin birleşimi sonucu üretilir (2020). EPA (European Productivity Agency)' ya göre verimlilik, üretimi belirleyen unsurların etkili biçimde kullanılmasıdır. Buradan doğacak sonuçla var olanın iyileştirilmesi, düşünce ve yaklaşımının geliştirilmesi demektir (2020). Son olarak JPC (Japan Productivity Center) verimliliği her şeyden önce

üretim maliyetlerini azaltmak, iş gücünü dolayısıyla insan faktörüne bağlı iş gücünü bilimsel olarak maksimize etmek, kaynaklardan bu doğrultuda yararlanmak; bunların sonucunda pazarı genişletmek, istihdamı arttırmak, daha yüksek ücretlerle çalışmak için yapılması gereken iyileştirmeler ve düzenlemeler olarak tarif eder (2020). Bütün bu tanımlarda göstermektedir ki verimlilik, bir yaklaşım olarak yönetimden başlayarak örgütün tüm kademelerini ilgilendiren bir unsurdur. Emegin, sermaye ve enerji gibi kaynakların etkili kullanımı buna dâhildir.

Günümüzde verimlilik sadece iktisadi anlamda kullanılmamaktadır. Örneğin, günümüz sürdürülebilir sistemlerde çalışma ve yaşam şartlarında uyum sağlanması ve bu uyumla ortaya çıkan, üretim miktarını artırma yolunda yapılan değişiklikler verimlilik kapsamındadır. Toplam verimlilik, çevre faktörlerinin teknolojik, iktisadi ve örgütsel kabiliyetlerinin tanımlanması mümkündür. Özellikle internet üzerinden yapılan ticaretler, ulus aşırı ticaret anlaşmaları, uluslararası seyahatlerin kolaylaşması ve buna benzer çok sayıda nedenden dolayı, artık sadece ulusal sınırlar içinde üretim yapan ya da hizmet sunan işletmelerin olması nadir rastlanan bir durumdur (Caligiuri, 2006: 22-72)). Teknolojik gelişmeler, her geçen gün artan sayıda yeni pazarların oluşması, rekabetin küresel boyutlarda yerel piyasaları ele geçirmesi, değişen yaşam alışkanlıkları, tüketim alışkanlıkları ve kullanılan ürün kalite süreçleri işletme yönetimleri için acil ve ilk sırada ele almayı zorunlu hale getirmiştir. Bir parçası olduğumuz bu küresel dünyada şirketlerin çok büyük bir kısmı uluslararası alanlarda rekabet etmek durumundadır(Zain& Ng, 2006:183). Bu noktada rekabet gücünün, verimliliğin ve toplam kalite ile verimlilik ilişkisinin odak noktasına alınmasını zorunlu hale getirmektedir

2.3.2 Verimliliğini etkileyen faktörler

Verimlilik; üretimden kazanılanlar ile üretim esnasında kullanılanların oranıdır. Verimliliği klasik anlamıyla iki ölçünün (çıktı/girdi) oranı olarak ele alınsa da bu oran basit bir hesaplama işlemi değildir. Çünkü verimlilik işgücü, malzeme, donanım, makine ve hammadde gibi üretim girdileriyle birlikte sermaye, teknolojik gelişmelerle ortaya çıkan durumlara adaptasyon, yönetim ve çalışma koşullarının değişkenliği gibi kaynaklar arasında tüm etkileşimlerin sonucudur (Akal, 2011: 15).

Verimliliği etkileyen çok sayıda faktör vardır. Bu faktörler birbiriyle bağlantılı olup, birbirlerini etkiler. Verimlilikle ilgili analiz çalışmalarında üretimi etkileyen tüm

faktörler ve bunların giderler üzerindeki etkisi dikkate alınmalıdır (Bohra, 1993:11). Örneğin; işgücü, makine veya malzeme gibi kaynak artışlarında görülen artış toplam verimliliğin artacağı anlamına gelmez. Hatta girdiler çıktılarla doğru orantılı olacak biçimde artış gösterse bile verimlilik değişmeyebilir. Bunun yanı sıra girdi artışları çıktı artışlarını geçerse verimlilikte düşüş bile gözlenebilir (Bohra, 1993:11). Diğer yandan eğer çıktılar girdilerde değişiklik olmadan artar ve bu artış aynı işgücü ve kaynaklarla sağlanırsa verimlilik artmış olur (Akal, 2011:17).

Buna bağlı olarak çalışanlar için verimliliği arttırıcı etkiler içeren faktörler vardır. Çalışma ortamı ile yapılan işin bir parçası olma duygusu, çalışanların işlerini yapmada verimliliğini arttırıcı etkilerdendir. Ürün ve hizmetlerin üretimi, pazarlanması ve piyasada yer alabilmesi için gerekli koşulların sağlanmasında teknoloji, işletme yapılanması ve toplam kalite uygulamalarının temel alındığı yönetim biçimleri bir arada olduğunda insan faktörü kaçınılmaz biçimde ilk sırada yer alacaktır. İşletmeler için çalışan performansı ve iş gücü yönetimi çok önemlidir. Bu nedenle insan faktörünün önemini kabul eden yönetim anlayışlarında çalışan performansı, işin sahiplenilmesi, zihinsel beceri ve görevin en iyi biçimde yerine getirilmesi önemlidir (Şimşek, 1998:65). Ancak bu şekilde verimlilikte olumlu değişim gerçekleştirilebilir.

İşletmelerin ve kurumların amaçlarına ulaşmada verimliliği etkileyen çok sayıda faktör vardır. Çalışma verimliliğini etkileyen faktörleri ele alacak olursak, bunları psiko-sosyal faktörler, fiziksel faktörler ve ekonomik faktörler olarak ayırmak mümkündür (Yumuşak, 2008: 243).

2.3.2.1 Psiko-sosyal faktörler

Bugünün insanı, fikirlerine, inançlarına ve kişilik özelliklerine saygı duyulmak isteyen; işini sevmek ve sevdiği işi yapmak isteyen, kendini geliştiren insandır. Global bilgi dünyasının insan için arzuladığı sonuçta budur (Yumuşak, 2008: 244). Bu nedenle insanlar için ekonomik sistemlerde onların hizmetinde olmalıdır. Bu nedenle çalışanları bu sistem için bekleyen durumların temelinde psiko-sosyal faktörler vardır. Verimlilik insan merkezli bir kavram olduğu için, psiko-sosyal faktörler hem üretim süreçlerinde hem de pazarlama, sunma süreçlerinde etkisini sürdürecektir olan bir zincirlemeye sahiptir. Bu faktörler motivasyon, çalışan

motivasyonu, iş tatmini, eğitim, oryantasyon, çalışanlar ve demografik özellikleri, işveren ve demografik özellikleri, iş tutumu şeklindedir (Düren, 1999:9).

Motivasyon, çalışan motivasyonu

Psiko-sosyal faktörlerden ilki; çalışan motivasyonudur. Motivasyon verimi arttıran bir unsurdur. İşletmede çalışanların kaliteli ürün çıkarma noktasında desteklenmesiyle başlayan bir süreç olup, çalışanı harekete getiren, enerji desteği sağlayan kaynaklar olmalıdır. Bireyin mutlu ve problemsiz çalışması için gereklidir. Böylece etkili çalışma sağlanır. Uygun çalışma ortamı hazır edilmiş olur. Motivasyonu artırıcı kaynaklar arasında sürece katılım çok önemlidir. Bireyin kendisini değerli hissetmesine, yeteneklerinin açığa çıkmasına yarar sağlar. Başarı hazzı bireyde çalışma isteğini artırır. Çalışma isteği ile verimlilik arasında doğru orantılı bir ilişki vardır (Düren, 1999:10).

Yönetici ile çalışan arasında kurulacak sıcak ilişki, çalışanın başarısının uygun biçimde övülmesi, yapılan yanlışları veya çıkan sorunları uygun davranış kodları ile düzeltilmesi çok önemlidir. Bunun yanında çalışanlarla üst ast ilişkisi içinde değil bir takımın parçaları olduğunun unutulmadan konuşulması, azarlama veya eleştirme yerine empati kurma yoluna gidilmesi, sorun çözümünde birlikte hareket edilmesi de önemli noktalardan biridir. Çalışanın psiko-sosyal teşviki çalışma verimliliğini olumlu yönde etkileyecek kritik bir noktadır. Sosyal uğraşlar için teşvik, iş yeri dışında yapılacak etkinlikler de verimliliği arttıracak kaynaklardandır. Buna ek olarak, güvenceli çalışma sistemi, başarı ve gelişimin takip edilmesiyle çalışanlarda bağımsızlık oluşturulması da dikkate alınmalıdır. Çalışma ortamının uygunluğuna bağlı olarak işi geliştirecek tutumlar edinmek, işi ve kaliteyi geliştirmek, çalışan eğitimine dikkat etmek hatta serbest çalışma imkânları oluşturmak da motivasyonu etkiler (Yumuşak, 2008: 246).

Nitekim motivasyon ve yetki verme olanakları da işletmeler için çalışanlar bakımından önemli bir noktadadır. Çünkü vasıflı ve bilgiye ulaşmada yetkili olan iş görenlerin işletme amaçlarına ve hedeflerine uygun davranmaya motive edilmedikleri veya karar verme, kararları uygulama konusunda özgür davranışlar sergileyememeleri işletme başarısı açısından olumsuzluk oluşturabilir. Özellikle toplam kalite gibi modern yönetim biçimlerinde her kademe çalışanı bu kararlarda etkin olduğunda başarının yakalanabilir olması kaçınılmazdır. Bu açıdan üst yönetim

birimleri alt kademe yöneticileri yetkilendirmeli, onların kurum yapısı içinde yer almaları, karar verme ve uygulama yetkilerine sahip olmalarını sağlamalıdır (Byars, 1992:115). Unutulmamalıdır ki, girdiler arasındaki insan kaynağı yeri herhangi bir kaynakla doldurulamayacak öneme sahiptir. Çünkü insan tüm diğer kaynakları sağlar, planlar, organize eder, yönetir çalışır böylece çıktılarının tümüne hükmeder.

İş tatmini

İş tatmini bireyin işe olan tutumu anlamına gelir ki, bu tutum çalışma ortamında davranışları, duygu durumlarını ve işe olan inancı etkiler. Yapılan çalışmalar göstermektedir ki, tutumlar işe karşı dinamik bir hal aldığı ve işin özelliklerine uygun şekillendirildiğinde iş verimi sürekli olarak artış göstermektedir (Erdoğan, 2011: 380). İş tatminin yüksek olduğu işletmelerde bireyin başarıma isteği artacaktır. Böylece verimlilikte artacaktır.

Kurumsal bağlılık ve verimlilik ilişkisine dair yapılan bazı çalışmalar (bkz: Meyer, Allen, 1991; Yeh, Hong, 2012) ve iş tatmini (bkz: Petty vd. 1984) sağlayan özelliklerin verimlilik üzerinde olumlu etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların bireysel özellikleri ile işletmenin amaçları ortak noktada buluştuğunda, çalışanların kurumu benimseyerek işletme içinde kalmakta, iş tatmini sağlanmasıyla verimlilik artmaktadır. Çin’de faaliyet gösteren Tayvanlı bir ayakkabı firmasının 420 çalışanın üzerinde uyguladıkları araştırmalarında kurumsal bağlılık ile çalışma verimliliği (iş performansı) arasında pozitif bir ilişki saptamışlardır (Yeh& Hong, 2012: 55). Yine, büyük gıda hizmeti sunan büyük bir işletmede yapılan bir araştırmada, kurumsal bağlılık ve performans arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir ve böylece iş tatmininin verimliliği, performansı artırma yönünde olumlu etkiler sonucuna ulaşılmıştır. Buna ek olarak çalışanların kurumlarına duygusal olarak bağlandıklarında daha yüksek bir performans sergileyecekleri çalışma sonucunda ulaşılan diğer bir sonuç olmuştur. Böylece duygusal bağlanma ile çalışanlar işletme de kalmak zorunda hissedenlere göre kendilerini işletmeye bağlı hissedenlerin daha yüksek performans sergileyeceklerini bildirmişlerdir (Meyer& Allen, 1991: 74). Çin’de büyük bir ilaç firmasında 253 iş gören üzerinde yaptıkları araştırmada, çalışanların örgüt içinde kalmak zorunda hissetmedikleri takdirde kurumlarına duygusal olarak daha fazla bağlandıkları sonucuna ulaşmışlardır. (Chen& Francesco, 2003) Bu çalışmalarda da görüldüğü gibi kurumsal bağlılık iş tatmini arttırırken, iş tatmini verimliliği olumlu yönde etkilemektedir.

Eğitim

Toplam kalite yönetiminde olduğu gibi, çalışma verimliliğinde de önemli etkenlerden ve psiko-sosyal faktörlerden biri de eğitimidir. Toplam kalite uygulamalarındaki gibi verimliliği arttırıcı unsurlarda da eğitim insana yapılan yatırım demektir. Eğitim, alışanların motivasyonu üzerinde olumlu bir etki sağlayacağı gibi, işleri ile ilgili eğitim alan çalışanlar kendilerini geliştirerek çalışma verimliliğine, kurum kuruluş verimliliğine olumlu katı sunacaklarıdır. Burada iki yönlü kazanç elde edilen bir durum olması, verimlilik anlayışında eğitimin kaçınılmaz olduğunu ortaya koymaktadır (Sherman, 1995:196).

Bir diğer nokta oryantasyon olarak karşımıza çıkar. Bahsi geçen eğitim süreçlerinden önce kişilere verilecek oryantasyon eğitimleri, çalışma ortamı ile çalışan uyumu için önemli bir adımdır. Tüm iş ve işçi kalitesinde ilk adımın oryantasyonla başlaması başarıyı arttıracaktır (Sherman, 1995:196).

Hem oryantasyon hem eğitim süreçleri için günümüz bilgi toplumlarında en önemli faktör bilgidir. Bilgiyi etkili biçimde kullanmak, bu bilgiyle faaliyetleri yönetmek, etkinlik ve verimliliği arttırıcı bir etki yaratacaktır. Bu yüzden günümüzde “ğrenen organizasyon”ların temelini bilgi sistemleri oluşturur. Kurumlar, rgtler bilgi sistemlerine ne kadar hâkimse bilgiyi o kadar iyi kullanır. Böylece ğrenme ve büyüme faaliyetleri aynı oranda etkili biçimde gerçekleştirilebilir (Karaman, 2008:423).

Çalışanlar ve demografik zellikleri

Yine verimliliği etkileyen önemli bir unsur, çalışanlardır. Çalışanların kişisel özellikleri, yaş, cinsiyet, medeni durum gibi özelliklerine ek olarak çalışma geçmişleri ve kıdemleri de dikkate alınmalıdır. Çalışma ortamına ve sektöre bağlı olarak gençlerde daha dinamik etkiler görülürken, kıdemli çalışanlarda yönetim kabiliyetlerinin gelişmesi mümkündür. Kadın ve erkelerde yine sektöre bağlı olarak farklı özellikler göstermiş olabilir diye düşünülse de yapılan çalışmalarda; kadınların erkeklerden daha disiplinli çalıştığı görülmüş, böylece verimliliğe katkısının erkeklerden fazla olduğu ve medeni durumun ise toplam iş verimliliğini etkilemediği belirtilmiştir (ztrk, 2010: 23-28).

İşveren özellikleri, iş tutumu

Çalışanlar gibi işveren de verimliliği etkileyen psiko-sosyal faktörlerdendir. İşverenler de çalışanlar gibi birtakım problemlerle karşılaşır. Bunları çözmek için ihtiyacı olan desteği çalışanlardan alabileceği gibi, çalışanlarla ilişkisinde katı bir uygulamaya gitmemelidir. Çalışan özellikleri ve beklentilerine uygun bir yönetim ve liderlik yaklaşımı çalışma verimliliği açısından son derece önemlidir. Verimliliğin artması için çalışan işveren ilişkilerinin doğru modellenmesi önemlidir. Hamzah ve Zairi'nin *People Management: Where Is The Evidence Of Best Practice?* adlı çalışmasında Zenger Miller' in 450 işletme ve 200 kişiyi kapsayan liderlik araştırmasında, etkili yönetici ve liderlikte aranan on yedi özellik şöyle sıralanmıştır (1996):

- Bir vizyonu benimsemek ve bunu da çalışanlarıyla paylaşmak,
- Değişikliğe açık olmak ve yeni projeleri yönetebilmek,
- Müşteri ihtiyaçlarına yönelik çalışmak,
- İnsanlarla bireysel olarak ilgilenmek,
- Bilgiyi paylaşmak,
- Sorun çözmek ve karar vermek,
- İşlerin akışını yönetmek,
- Projeleri yönetmek,
- Teknik beceri sergilemek,
- Zamanı ve kaynakları doğru yönetmek,
- Sorumluluk alabilmek,
- Beklenenin üstünde inisiyatif kullanmak,
- Duygularına hâkim olabilmek,
- Profesyonel ahlaka sahip olmak,
- Merhametli olmak,
- Güvenilir olmak,

Bu özelliklere, başkaca bazı özellikler eklemek mümkün olabilir, ancak bilinmelidir ki, lider, yönetici veya iş veren ya da her ne denilirse denilsin, yöneten ve yönetilenler arasındaki ilişkinin doğru olarak tesis edilmesi çalışma verimliliği açısından son derece önemlidir.

2.3.2.2 Fiziksel faktörler

Psiko-sosyal faktörlerin verimliliği doğrudan etkilemesi ve bir zincir gibi birbirini etkileyen süreçleri ifade etmesine benzer biçimde fiziksel faktörler de hem birbirini etkiler, hem de psiko-sosyal faktörleri etkiler. Doğrudan verimlilik, çalışma verimliliği ve toplam kalite anlayışının yerleşmesi buradan doğacak sonuçlar fiziksel faktörleri hem belirler hem de onlara yön verir. Çalışanlar nerdeyse evlerinden daha fazla zaman geçirdiği yer olarak çalışma alanları ya da iş yerlerinin sağlıklı, hijyenik, güzel bir ortam olmasını isterler. Bu nedenle çalışma ortamının fiziksel koşullarının iyileştirilmesi amacıyla yapılacak her düzenleme, işletmeden daha çok çalışanın rahatı ve iyiliği için yapılacağından tatmin edici bir etmen olacaktır (Sabuncuoğlu& Tüz, 2008: 173-174). Fiziksel faktörler çalışma ortamının konforu ve iyi tasarımı; üretim kalitesi, ürün ve hizmet kalitesi şeklinde iki ana başlıkta toplanabilir.

Çalışma ortamının konforu ve iyi tasarımı

Verimlilikte bir diğer ana unsur ise fiziksel faktörlerdir. İşverenler ve işletme yönetimleri çalışanların verimliliğini en üst düzeye çıkarmak ve etkili iş sağlamak için sürekli yeni yollar düşünmek ve üretmekte, çalışma ortamındaki konforun ve iyi tasarımın önemini her geçen gün daha iyi anlamaktadırlar. Etkili bir çalışma için ortamın tasarım, renk, hatta koku bakımından olumlu duygular uyandırması gerektiğini, mekânın doğru kullanımının pozitif duyuşsal stimülasyon sağlaması gerekmektedir (Saha, 2016: 2319). Böylece etkili çalışma ile çalışma verimliliği de artacaktır. İyi yapılmış işyeri mekan tasarımları, personel memnuniyeti, cazibe ve motivasyon konusunda büyük fark oluşturmaktadır. Ayrıca, çalışanların yenilikçi düşüncelerini sağlamakta ve onların iş ve teknolojik değişime verdikleri tepkileri etkileyebilmektedir.

Zayıf işyeri tasarımı, düşük iş verimi ile bağlantılıdır (Amble, 2005). İşletmeler için çalışan performansı ve çalışma verimliliği yönetimi çok önemlidir. Bu nedenle insan faktörünün önemini kabul eden yönetim anlayışlarında çalışan performansı, işin sahiplenilmesi, zihinsel beceri ve görevin en iyi biçimde yerine getirilmesi önemlidir (Şimşek, 1998:65). Tam da bu noktada üretimden kazanılanlar ile üretim esnasında kullanılanların oranı olan verimlilik elde edilir (Sabuncuoğlu& Tüz, 2008:125). Buna bağlı olarak çalışanlar için çalışma ortamının iyileştirilmesi verimliliği artırıcı etki

yapar. Çalışma ortamı ile yapılan işin bir parçası olma duygusu da çalışanların işlerini yapmada verimliliğini artırıcı etkilere sahiptir.

Üretim kalitesi, ürün ve hizmet kalitesi

Piyasanın reel koşullarında işletmeler üç konuda -ki bu konular kalite, fiyat ve teslimattır- uyum göstererek birbirleriyle rekabet ederler. Kalite ürünün temelidir, fiyattın belirlenmesinde bu kalite önemlidir ve ürünün odağıdır. İşletmeler ürünlerini yüksek kalite üretebilir, iyi fiyat ayarlaması yapabilir ve teslimat işlemleri eksiksiz ve zamanında gerçekleştirirse rekabette üstünlük elde edebilirler. Buna maliyet düşürme bağlı olarak maliyetlerin düşürülmesi eklendiğinde kâr elde etmek mümkündür. Bu nedenle şirketler kaliteyi sağlarken aynı zamanda maliyetleri düşürerek rekabetçi pazarlama tekniklerini kullanabilirler (Akai, 2011:38).

Tüm bunların gerçekleşmesi için üretim kalitesinden başlamak, bu üretim kalitesine ürün ve hizmet kalitesini de eklemek gereklidir. Kalite birinci bölümde daha geniş yer verildiği gibi ürün veya hizmetlerin belirlenmiş ya da ortaya çıkabilecek ihtiyaçları karşılama kapasitesi, gücüdür. Bu nedenle kalite ölçümü maliyetlerin belirlenmesi, kontrol edilmesi, takip edilerek analiz edilmesiyle yapılabilir. Hizmetin veya ürünün kalite beklentilerini karşılamıyor olması nedenleri ve maliyet faktörlerini hesaplamak gereklidir. Çünkü kalite insanların, onların kurduğu sistemlerin "hata yapması ve kusursuza ulaşma isteği" den ortaya çıkmıştır (Aydemir& Gürsoy, 2003: 590). Ürün ve hizmette kaliteyi arttırmak için hem ulusal hem küresel anlamda çevresel unsurların etkin olarak takibi önemlidir. Küçük ve orta ölçekli şirketlerde toplam kalite yönetimi anlayışı ile tanıştırılması ve bu anlayışın içselleştirilmesi ile bu tarz bir duyarlılık oluşturulabilir. Bu nedendir ki de toplam kalite yönetimi kavramı, dünya çapındaki birçok şirket için otuz yıllık ve oldukça kabul gören bir yönetim felsefesidir.

2.3.3 Ekonomik faktörler

Çalışanlar açısından, geleneksel yönetim anlayışlarındaki yöneticiler çalışanlardan bekledikleri davranışlar karşısında ekonomik faktör olarak finansal ödül yoluna başvururlar. Nitekim bu ödüller çalışan beklenti ve ihtiyacına göre düzenlenmişse motivasyon artırma noktasında etkili olabilir. Bu ekonomik ödüller için yaratıcı bir fikir, yenilikçi bir yaklaşım ya da iş, yetenek, yüksek performansla iş görme, kalite,

iş devamsızlığın az olması ve düşük kaza oranları gibi buna benzer unsurlar geçerli, motive edici nedenlerdir (Newstrom & Davis, 1992:176).

Çalışan verimliliğini açısından, verimliliği etkileyen ekonomik faktörleri dört başlıkta toparlayabiliriz. Bunlar maaş ve ücret uygulamaları, prim ve teşvik uygulamaları ve terfi olanakları ve kâra katılmadır. Ancak, bu faktörler verimlilik üzerine etki olsa da, bu yönde alınacak kararlar işletmenin içinde bulunduğu endüstri, bu endüstri ile ilgili emek piyasası, rekabet koşulları da oldukça etkilidir. Ülke ekonomilerinin makro düzeyde etkilediği üretim maliyetleri yanında uluslararası rekabetin ön plana çıktığı ekonomik faktörler bireysel çalışanların ücret ve maaş, prim, terfi veya teşviklerinde belirleyici etkiye sahiptir (Newstrom & Davis, 1992:192). Örneğin, daha ucuz iş gücü işletmeleri uluslararası üretim pazarlarına açarken diğer yandan küreselleşme ile ve elbette teknolojik gelişmelerle devam eden günümüz pazarlama stratejileri bireysel ücret politikalarında etkilidir. Maliyeti düşürmek adına yapılan uygulamalar tüm bu ekonomik faktörlerde ilk sırayı alır.

Teknolojik gelişmeler, her geçen gün artan sayıda yeni pazarların oluşması, rekabetin küresel boyutlarda yerel piyasaları ele geçirmesi, değişen yaşam alışkanlıkları, tüketim alışkanlıkları ve kullanılan ürün kalite süreçleri küreselleşmeyi işletme yönetimleri için acil ve ilk sırada ele almayı zorunlu hale getirmiştir. Bir parçası olduğumuz bu küresel dünyada şirketlerin çok büyük bir kısmı şimdi veya sonra –ki bu sonra artık çok yakındır- uluslararası alanlarda rekabet edeceklerdir (Zain & Ng, 2006:183).

Maaş ve ücret uygulamaları

Çalışma verimliliği etkenleri arasında ekonomik araçlarda vardır. Ekonomik ödüller, prim uygulamaları, kâr payı ödemeleri, kâra katılım bunlar arasında sayılabilir. Çalışan performansının maddi karşılığı olarak yapılacak uygulamalar psiko-sosyal açıdan bireyleri etkiler. Fakat verimlilik etkilerinden ekonomik faktörler bunlardan farklı olarak maaş ve ücret uygulamalarını kapsar (Akyıldız, 2001:38). Örneğin, ücret artışı uzun yıllardan beri bilenen bir teşvik yöntemidir. Düzenli artış sözünü işveren çalışma sözleşmesi sırasında bildirmelidir. Çalışanların emeklerinin karşılığını alması hem klasik yöntemlerde hem de çağdaş uygulamalarda ortaktır. Bireylerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için gerekli ücretleri alabilmeleri, sosyal ihtiyaçlarına uygun ücretlerle çalışmaları gereklidir (Sherman, 1995:201). Fakat

işletmeler ucuz işgücü ile işlerini gördürmek istemektedirler. Bu da hem işletme açısından hem çalışan açısından olumsuz sorunlar ortaya çıkarır. Emeğinin karşılığını almayan çalışandan beklenti yüksek olmakta, bu da hem kaliteyi hem insan onurunu zedelemektedir. Özetle, çalışanın hakkı yenmemelidir. Ücret ve maaş bakımından desteklemelidir.

Prim ve teşvik uygulamaları

Minimum performansın üzerindeki bir başarıyı değerlendirmek için kurumlar, şirketler arasında özendirici ücret sistemleri kullanılmaktadır (Akyıldız, 2001:39). Primde bu ücret oluşumları arasında yer alır. Primli ücretlerinin hem psiko-sosyal yönü hem de ekonomik yönleri vardır. Prim ödemeleri çalışan performansı artırıcı etkiler gösterebilir. Fakat aynı zamanda prime odaklanmış çalışan için hasar verici etkiler barındırabilir. Örneğin; daha fazla prim iş kazalarına neden olabileceği gibi, parça başı ya da adet primlerinde hızlı çalışma çalışanı yorabilir, çıktılarda kalitesizliğe yol açabilir. Bu da verimi doğrudan düşürme riski taşır.

Primli ücret sistemi konusunda farklı görüşler mevcuttur. Bazı araştırmacılar prim uygulamalarının performansa zarar verdiğini düşünmektedirler. Fakat farklı görüşler ise özellikle kişisel performansa dayalı işlerde performans derecelendirmesinin belirli sürede olsa performansı artırdığını, fakat daha uzun vadede plânlamayı bozduğunu, çalışanların bu konuda korku ve çekince duyduklarını, kaliteyi düşürmesi, ekip çalışmasına zarar vermesi hatta düşmanlığa yol açabilme gibi zararları olduğu savunulmaktadır (Pfeffer, 1995:30). Fakat ekonomik ödüllerin olumlu yanları da vardır. Çalışanları teşvik etmek daha fazla yeni fikir üretmelerinde etkili olabilir.

Terfi olanakları

Terfi olanakları diğer ekonomik faktörler gibi verimliliği önemli ölçüde etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkar. Ücret çalışan için bir işe girme nedenidir ve bu işletme işe devamlılığı konusunda güçlü bir bağlayıcı etkisi vardır. Ücret yüksekliği ekonomik ödül olarak hem işletme hem iş gören açısından seçicilik özelliği taşır. Böylece eğitim alabilecek ve kuruma bağlı kalacak çalışanların bulunması ve kuruma katılımı açısından olumlu etkileri vardır. Terfi olanakları bu eğitim ve seçicilik konusunda etkisi olan bir faktördür. Çünkü bireyin işinde yükselebilmesi sadece ekonomik ödül değil aynı zamanda kendini geliştirme ve eğitim gibi olanaklar

açısından psikolojik tatmini de yanında getirir. Terfi makam bakımından yükselmek (TDK, 2021) anlamına gelirken, terfi için çalışma performansının artacağı açıktır. Çünkü terfi alabilmek için daha fazla performans göstermek ve hatta işverene o makam için hazır olduğunu göstermek gerekliliğini ortaya çıkarır.

Yöneticiler bir yandan çalışanları sosyal varlıklar olarak ele alırken, diğer yandan onların kişiliklerine, yaptıkları işlerine, görüşlerine ve önerdikleri düşüncelere değer vermelidir. Çünkü burada bireyin bulunduğu iş pozisyonu onun statüsüdür. Genel olarak iş yaptırma da bu statü önemli bir yer tutar ve teşvik edicidir. Hiyerarşik yerine fonksiyonel statü vermek yani bireye kurum için değerli olduğunu hissettirmek oldukça önemli bir kriterdir (Daft; 1997:584). Çalışma ortamında bireylerin elde etmek istedikleri statü ve başkaları tarafından değer verilme ihtiyacı, sosyal yapı içinde saygınlık kazanma güdüsüyle birleşir ve sonuç olarak başkaları tarafından övülmek, saygı gösterilmek, beğeni kazanmak gibi ortaya çıkmaktadır (Sabuncuoğlu& Tüz, 2008:129). Tüm bu manevi değerler terfi gibi ekonomik bir ödülle sağlanabildiği gibi verimliliği artırma gibi bir özelliği de ortaya çıkarır.

Kâra katılım, kâr paylaşımı

İş görenlerin ve yönetimin çalışma, iş göreme performanslarındaki gelişme ve buna bağlı verimliliklerinin artması sonucu işletmenin kârına katılmalarını ifade eder. Kâr paylaşımı sisteminde şirketin elde ettiği kârın belirli bir bölümü her dönem sonunda çalışanlara bırakılır (Barney& Griffin, 1992:56) 61 Buradaki esas amaç ve ilke, üretim gerçekleşirken emeğin de sermaye kadar değerli olduğunu göstermektir. Nitekim çalışanlara sadece ücret vermek yanında özendirici olacak bir araç olarak kâr katılmaları oldukça eski ve geçerli bir yöntem olarak karşımıza çıkar. Performansa dönük primli ücret sisteminin tersine, kâr paylaşımı koordinasyon ve takım çalışmasını özendirir, teşvik eder (Daft, 1997:542). Kâr paylaşımı, çalışan motivasyonunda oldukça etkilidir.

Aynı zamanda kârın kimlere, ne zaman ve ne şekilde dağıtılacağı konusunda bir takım zorluklar yaşanabilir ve sakıncalarda vardır. Çalışanların bir bölümüne dağıtılıp, bir bölümüne dağıtılmaması, verimliliğe katkısı fazla olmayan çalışanlara dağıtılması gibi durumlarda çalışanların motivasyon seviyeleri negatif biçimde etkilenebilecektir. Kâr paylaşımı genelde hızlı büyüyen ve çalışanlarına önemli ölçülerde ödül imkânı sunabilen kuruluşlar için faydalı olmaktadır. Genel ekonomik

koşulların iyi olduğu zaman dilimlerinde bu fayda olumlu yönde artacaktır. Fakat rekabetin yoğun düşük kâr marjlarının düşük olduğu daha durağan kuruluşlar için daha az faydalı olmaktadır. Kâr paylaşımı yönetim birimleri ve profesyonel yüksek seviye çalışanları için daha anlamlı ve belirleyicidir. Çünkü üst yönetim ya da alt kademe yönetim birimleri karar alma ve uygulama noktasında şirket kârı üzerinde daha belirleyici etki gösterir (Newstrom & Davis, 1992:187).

Çalışma verimliliği tüm bu faktörlerden etkilenir. Tanımında olduğu gibi girdi ve çıktılarda oluşan oranı ifade ettiği için, kalite arayışı verimliliği arttırmaya önemli katkı sağlar. Çalışanların yönetimle uyumlu biçimde çalışıyor olması, işletmelerde daha fazla başarı getirecektir. Başarının kalıcı olabilmesi için işletmeler hem iç örgütlenmede hem de dış çevreyle uyum sağlamalıdır. Hedef başarı olduğunda verimlilikte kalıcı olacaktır.

2.4 Toplam Kalite Yönetiminin Amacı Olarak Verimlilik

Toplam kaliteyi daha iyi kavramak ve anlamak için kelimelerini ayırarak ele alacak olursak; toplam doğrudan veya dolaylı olarak sürekli iyileştirmeyi ilgilendiren şeyler anlamı taşır. Kalite; daha önce de belirttiğimiz gibi müşteriye, tüketiciye memnun etmesi gereken standarttır. Yönetim ise, tüm bunların sağlanması için gerekli olan, anaçlara ulaşmaktaki yönetsel faaliyetleri kapsar (Efil, 1995: 21). Bu tanımlamalar göstermektedir ki, ürünün ham maddesinden başlayarak müşteriye ulaşıncaya kadar geçen süre de verimliliğin üst düzeyde tutulması kaliteyi doğrudan ve dolayısıyla işletme performans ve amaçlarını da doğrudan etkileyecektir.

Toplam kalite denince akla ilk gelen isimlerden Deming'e (1986) göre kalite, "düşük maliyetle ve pazara uygun olarak öngörülebilir bir tekdüzelik ve güvenilirlik derecesi" demektir. Deming, kaliteyle müşteri ihtiyaçlarına ve beklentilerine göre standartlaştırmaya ve maksimum performansa ulaşmak için gerekli organizasyon davranışlarında değişiklikler gözlenmesinin mümkün olduğunu belirtir. Ayrıca yine Deming; sistemin *Planla, Yap, Kontrol Et ve Önlem Al* yani kısaca PDCA şeklinde yeniden düzenlenmesi gerektiğini savunur (1986).

Yine bir diğer önemli isim Juran (1988) ise kaliteye "kullanıma uygunluk" demiştir. Taguchi ve Bryne (1986), "ürün sevk edildiği andan itibaren topluma verilen kayıp ve bu, bir bütün olarak toplumun kaybıyla ilgili" şeklinde tanımlamışlardır. Tüm

bunlar göstermektedir ki, toplam kalite yönetiminin esas amacı, yapılandırılmış, sistemli ve kapsamı geniş şekilde ürün ve hizmet kalitesini arttırmaktır. Alınan geri bildirimlerle kurumsal olarak daha da fazla gelişmek ve büyümek mümkündür. Değerli geri dönüşler olmadan işletmeler toplam kalite standartlarına ulaşamaz. Çünkü toplam kalitenin en net ve esas amacı doğru olanları sadece ilk seferde değil her yapıda doğru biçimde yapabilmektir.

Toplam kalite yönetiminin amacı olarak verimlilik ise, bu doğrunun her seferinde yapılabilmesi için hem tek tek aşamalarda hem de bütünsel yaklaşımla elde edilen sonuçlardır. Fakat her aşamada elde edilecek verimlilik diğer basamakları etkileyecektir. Çünkü verimlilik, ulusal ölçekte yaşam standartlarının belirleyicisi durumunda iken, işletme ölçeğine bakıldığında rekabet gücünün de belirleyicisidir. Rakiplerinden daha yüksek verimlilik elde eden bir kurum, bunu fiyatlarına yansıtarak pazar payını artırabildiği gibi ya da daha yüksek kârlar da elde edebilir (Stevenson, 2007).

İşletmeler, müşteri beklentilerine daha iyi cevap vermek, dış çevre unsurlarını inceleyerek daha geniş bir vizyon çerçevesinde hedef belirlemek, verimlilik konusunda doğru ölçüler ve kriterler belirlemek, rekabetçi avantaj elde etmek, sürekli olarak daha yüksek performanslı yöntemler araştırmak, bulmak ve uygulamak için kıyaslamaya başvururlar. Çünkü bugün işletmeler kaliteyi geliştirmek ya da arttırmak, işlem süreçlerini kısaltmak, verimliliği arttırmak dolayısıyla kârı da arttırmak, işlenen hammaddeyi maksimum seviyeye çıkarmak ve tüm bunları yaparken maliyeti de en aza indirmek için çalışmalarına devam etmektedir. Fakat, işletmelerin bu konulara odaklanmaları tek başına üst düzey bir rekabet için yeterli olmayabilir (Karaman, 2008:422). Bu nedenle şirketler, organizasyonlar bu faktörlere odaklanarak yönetim ve verimlilik ilişkisini, bu faktörlerde yapılacak dönüşümleri ele almalıdır. Dünyada ki işletme, iktisat alanında gelişmeleri takip etmeli, tüketici davranışları ve buna benzer gelişimlere ayak uydurarak teknolojiyle birlikte çalışmayı ilke edinmelidirler (Sabuncuoğlu&Tüz, 2008:108). Popüler ifadeyle hem kurumlarını hem de üretim, tüketim, pazarlama gibi stratejilerini güncelleştirmeleri gerekliliğini göz önünde tutmalıdırlar.

Hizmetin kaliteli olarak değerlendirilebilmesi için toplum tarafından kabul edilmesi gerekir. Ürünün satın alınabilmesi için onu cazip hale getirecek seçenekler, alınabilir olması için belirlenen özellikler şarttır. Nitekim kalite ve verimlilik bu özellikleri

ürün ve hizmetler için sağlama amacına hizmet eder. Çünkü böylece hem maliyet düşerken kalite artmış, pazarın gereksinimleri belirlenmiş olur (Akal, 1992: 123). Bu nedenle toplam kalite yönetimi, rekabet gücünü artırmak isteyen işletmeler için çok önemli bir faktördür, çünkü üretim maliyetlerini düşürmeye yardımcı olması, yüksek kaliteyi garanti eder ve mevcut pazarda pazar payı sağlar. Uzun vadeli amaçlarla sürekli hedefine ulaşmak isteyen ve bununla beraber müşteri memnuniyetini sağlayan, tüketici değişimlerini anlayan bir felsefedir. Bu noktada işverenler ve çalışanların sürece aktif katılmaları tam da toplam kalite düşüncesini yansıtır. Bu katılım ile işletmeler verimliliği arttırmaya yönelik davranışlar sergileyebilir (Uğur, 2001: 675)

Tüm işletmeler toplam kalite yönetimini başarılı bir şekilde uygulayamaz (Ross& Ghobahdian, 1994). Etkin bir uygulama için endüstrilerin gerekliliğini çeşitlendirmek için farklı uygulama yaklaşımları gereklidir. KOBİ'ler büyük işletmelere kıyasla yavaş yavaş toplam kalite yönetimini benimsiyorlar (Yusof,1999). Ancak öncelikli odakları ISO sertifikası almaktır. "ISO 9001" en yaygın bilinen kalite sertifikasıdır. ISO Kalite Yönetim Sistemi Belgesi kuruluşların ürün ve hizmetlerinin uluslararası geçerliliğe sahip olması, bu geçerliliğe sahip yönetim sistemi anlayışı sonucunda ortaya koyulan ürün ve hizmetlerin kalitesinin sürekliliğinin sağlanabilmesi konularında güvence belirlemesi için gereklidir (ISO 9001, 2020).

KOBİ'ler ve kalite ilişkisinde çeşitli ve ilginç analizler, değerlendirmeler yapan Mehmet Demirbağ, Ekrem Tatoğlu, Mehmet Tekinkuş ve Selim Zaim (2006) *Toplam Kalite Yönetimi Uygulaması İle Örgütsel Performans Arasındaki İlişkinin Analizi: Türk KOBİ'lerinden Kanıtlar* adlı dergilerinde toplam kalite yönetimi boyutlarını tanımlamışlardır. Yapısal eşitlik modelleme tekniklerini kullanarak örgütsel performans ve toplam kalite yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkiyi analiz etmişlerdir. Buna göre toplam kalite ve örgüt performansı arasında ilişkiye bakılırken; işletme alışkanlıkları, edinilen bilgi ve deneyimlerin geliştirilememesi gibi olumsuzlukların yanında yönetim kaynaklı bir takım sorunlar olduğu gözlenmiştir (2006, 27-45). Bu nedenle kurumsallaşma çabaları başladığında, küçük işletme anlayışından vazgeçilmeli, büyük işletme bakışıyla kurumsallaşma adımları atılmalı ve iş gören desteği ile bu çaba sürdürülmelidir. Bunun için toplam kalite felsefesine göre hem kurumun tüm basamaklarında çalışanlar sürece dâhil olmalı,

geleceği düşünen, bugünü okuyabilen vizyoner kişiler yönetici pozisyonlarda kendilerine yer bulmalıdır veya yöneticiler vizyoner tutumlar geliştirmelidir.

İşletmelerin verimliliğini etkileyen içsel ve dışsal etmenlerden söz ederken, dışsal etmenlerin işletmenin kontrolünde olmayan çevresel etmenler olduğunu içsel etmenlerin ise girdiler, süreçler ve çıktılar şeklinde başlıklarda toplanabileceğini örgütlerin kontrolünde olan faktörlerdir. Buna göre verimliliğin sürdürülebilir olması, verimliliğin artması bu faktörlere bağlıdır ve de verimlilik yönetimin bir parçasıdır. Bu da göstermektedir ki, toplam kalitenin amacı yönetim anlayışıyla örtüşmektedir. Çünkü verimlilik, planlama, örgütleme, yöneltme, koordine etme ve kontrol gibi işlemleri içerir (Sink,1985). Bu işlemler temel verimlilik yönetimini süregelen bir biçimde ve aşağıdaki maddelerle birlikte oluştuğunu gösterir. Buna göre;

1. Verimliliğin kalite hedefleri doğrultusunda ölçülmesi ve değerlendirilmesi,
2. Birinci adımdan elde edilen bilgilerin değerlendirilmesiyle, kalite odaklı verimliliğin kontrolü ve geliştirilmesi amacıyla planlama yapılması,
3. Verimliliğin kontrolü ve kalite odağında geliştirilmesi yönünde planlama çerçevesinde müdahalelerin gerçekleştirilmesi,
4. Gerçekleştirilen müdahalelerin etkisinin ölçülmesi ve kalite hedeflerine ne derece ulaşıldığının değerlendirilmesi,

Verimliliği hem sürekli kılacak hem de ölçülebilen, analiz edilebilen bir forma sokacaktır. Bu noktada verimlilik ölçülmesi ve analiz edilmesi bakımından, sağlıklı bir çalışma ve performans verimliliği artırmanın da temelini oluşturur (Kubr; 2010). Dolayısıyla verimlilik ölçülebilen, değerlendirilebilen bir kavram olduğu için işletme sorunlarının belirlenmesi, kalitenin korunması ve geliştirilmesi, işletme amaçlarına uygunluk ve her basamakta analiz edilebilmesi ile toplam kalitenin amacı olur (Efil, 2004: 41) . İşletmelerin rekabet gücünü elinde bulundurabilmesi için verimliliği amaç edinerek bu esasları korumaları önemlidir.

İşletmenin yönetim kademlerinde alınacak sağlıklı kararların, görev tanımı ve görevin yerine getirilmesiyle ilgili işlemlerin amaca uygun düzenlenmesi, eğitim, motivasyon gibi psiko-sosyal faktörlerden iş yeri tasarımına, terfi olanaklarına kadar fiziksel ve ekonomik faktörlere kadar verimlilik bir yönetim aracı olmakla beraber, kaliteli yönetim araçlarının amacı olarak da kullanılır.

3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ UYGULAMALARI BAĞLAMINDA KARAR ALMA SÜREÇLERİ VE ÖRGÜT FAKTÖRÜ

Toplam kalite yönetiminde örgüt kültürü klasik yönetim biçimlerinden farklılaşarak tüm üretim, pazarlama, pazarlama sonrası ilişkilerde belirleyici olmaktadır. Daha önce değindiğimiz gibi örgütün ve üretimin tüm basamaklarına yayılan bir kültür ağı içinde üretilen ürün ve hizmetler aynı biçimde süreç sonrası devam etmektedir. Fakat toplam kalite uygulamalarının gerektiği biçimde gerçekleşebilmesi için karar alma süreçlerinden başlayan ve örgütün yapısal özelliklerinin dâhil olduğu etkenler söz konusudur. Amaç kalite uygulamalarıyla verimliliği de arttırmak olduğu için verimlilik bağlamında toplam kalite uygulamaları karar alma süreçleri ve örgüt faktörüne bu başlık altında yer vermek gereklidir

3.1 Yönetim Süreçleri ve Karar Alma

Küreselleşme ile ortaya çıkan küresel değer zincirleri ekonomik dünyayı nasıl değiştirdiyse bugün de yaşadığımız dijital çağ verileri, yaşam alanlarını, işletme yönetim ve stratejilerini aynı oranda fakat daha hızlı biçimde dönüştürmektedir (Yazgan, 2020:150). Karar alma bilgilendirilmiş, yapılandırılmış süreçlerdir. Yönetim veya yöneticiler karar alma süreçlerinde işletme optimalini kapsayan bilgiyi doğru biçimde kullanmak zorundadır (Düren, 1999: 167). Nitekim bugün bilgi teknolojilerinin işletmelere hız ve kolaylık getirdiği açıktır. İşletmelerin teknolojik geçmişi düşünüldüğünde bilgi teknolojisi kadar işletmeleri hızlı biçimde etkileyen teknoloji olmamıştır. Ta ki nano teknolojiler, akıllı tasarımlar ve yapay zekâya kadar (Tekeli, 2020:83) . Bu teknolojik gelişmeler ile yeni imkânlar, yeni iş ilişkileri kurulması ve büyük bir değişim, dönüşüm yaşanması kaçınılmazdır. Karar alma stratejileri burada devreye girecektir. Karar alma da teknoloji kadar hızlı, değişime açık, inovasyonu ve dış çevreyi kabul etmiş olmalıdır ki ayakta kalmayı sürdürebilsin.

Verimlilik ve toplam kalite yönetimi uygulamaları ilişkisinde çalışma performansını olumsuz etkileyen faktörler arasında yönetimin yetersizliği ilk sırayı alacaktır.

Sorumluluğu almayan liderler çalışanlara olumsuz yansıtacaktır. Yetkili birimlerin diğer çalışanlarla kuramadığı ilişki, takım çalışmasına yatkın olmayan yönetim birimleri ve çalışanlar sorun teşkil edecektir. Toplam kalite yönetimi uygulamalarında sürecin önemi dikkate alındığında iyi yönetilmeyen süreçler verimliliği düşürecektir. İyi yönetilemeyen, karar almada sorunlar yaşanan kurumlarda çalışanların ve kurumun bilgi eksikliği, yeterli iş gücü sağlanmaması, kurumsal kültür ve örgüt kültürünün toplam kalite yönetimi uygulamalarıyla değişmemesi gibi sonuçlar gözlenecektir (Sargut, 2010:110).

Örgütlerde yöneticinin varlık nedeni karar vermektir (Peker& Aytürk, 2002:57) desek yanlış olmaz. Yöneticinin alacağı kararlar hiyerarşik biçimde tüm çalışanları etkilediği gibi, işletmenin üretiminden başlayarak uzun vadede geleceğine yön verme sorumluluğunu kapsar. Yöneticide olması gereken bilgiye açıklık, eleştirel ve analiz yeteneğine dayalı düşünme biçimi, onu günün koşullarına göre hareket etmeye zorlamalıdır. Böylece alınacak kararlar maliyeti düşüren, koşullar ne olursa olsun tüm örgütlenme için azami fayda sağlayan biçimde olur (Efil, 2004: 17). Bu durumda işletmeden beklenen toplumsal, ekonomik beklentilere cevap verilmiş olur. Bu beklentiler bilgi ve teknoloji çağına göre şekil aldığından aynı şekilde yanıtlanmalıdır. Tek bir doğrunun olmadığı, doğruların, seçimlerin olduğu, alternatif üretimlerin yaşandığı günümüzde bireylerin ihtiyaç analizi geniş biçimde ele alınmalıdır. İhtiyaçları karşılanan toplumun kültürel değerleri, gelenekleri, coğrafi koşulları geçmişteki kadar etkili olmasa da yine de ürün çeşitlerini değiştirir. Bu değişimde sosyal medya, internet kullanımı dünyanın herhangi bir markasına ulaşmada sınırların ortadan kalktığı alanlar sunar. Üretimlerin dünyanın farklı coğrafyalarında yapıldığı şirketlerin yine uzaklık ve mesafe olmadan başka coğrafyalara ulaşması enformatik çağın teknolojiyle birleşmesiyle olur. Bu da göstermektedir ki küresel dünyanın küresel üreticileri için genel ekonomik resesyondan etkilenseler de yeni dünya düzeninde yeni üretim süreçleri kaçınılmazdır. Bu bilginin kullanım biçimi, teknolojiyle eklemlenmesi seçimler yapmak zorunda olan 21. yy insanı için yeni değil fakat değişkendir. Sadece bireysel değil işletmeler için de değişkenler aynıdır (Schwab, 2018:37-67).

Buradan hareketle değişen bilgi, enformasyon süreçleri karar vermede yöneticinin işletme açısından optimal seçimi yapmasını gerektirir. Bu seçim de en az bilgi tahrifatı, ulaşılan bilgi ve teknolojinin uygun koşullarda seçilip kullanılmasını

gerektirir. Burada yapılacak hatanın en az seviyede olması bireysel sorumluluğun ötesindedir. Çünkü işletme optimali kapsamında alınan kararlar işletmenin her aşamasını etkileyecektir. Zincirleme işlerin yapıldığı kurumlarda küçük hataların büyümesini engelleyecek sistemler kurulmalıdır. Talebin olmadığı yerde üretimin anlamı boşa çıkar. Dünya ölçeğinde üretim için yine dünyayı iyi okuyan ve bu yönde kararlar veren yöneticiler başarıyı yakalar. Çünkü karar verme örgütün amaçları doğrultusunda imkânlar, yollar ve araçlar arasından seçim yapmayı içeren bilişsel, zihinsel ve duygusal süreçler toplamıdır (Efil, 2004:18). Bu araçların seçimi, imkânların kullanılması iyi yönetimle mümkündür. Sorunların tanımlanıp, analizi iyi yapılırsa hata payı en aza iner. Hata payının en az olduğu yönetimlerde sorun çözümü kolaylaşır. Ve elbette yöneticiler iyi yapılandırılmış bilgiye sahipse alternatif çözümlerde bulmak kolaylaşır. Stres yönetimi ve bunun iş görenlere yansımaları da doğrudan ve dolaylı etkiler. Bu noktada bilginin her aşamada toplanıp değişen çevre ve rekabet ortamına göre düzenlenmesi, gerekli birimlere iletilip işlenmesi gereklidir. Bu işleme ve iletimde şirket optimali dikkate alınır (Efil, 2004:25). İşletmenin devamlılığı, geleceği ve bugünkü koşullarda ki verimliliği için planlama, örgütlenme, koordinasyon ve denetim noktalarında bilgiyi işlemenin üstünde durulur. Bunun uygun zaman ve koşullarda yöneticinin alacağı kararlar ve gelişime dönük davranışları bilginin anlamlı kullanımını sağlar. İçinde yaşadığımız dijital çağ çok hızlı biçimde bu dönüşümü gerçekleştirmektedir. Bu nedenle ancak bu dönüşüme katılabilen ekonomiler “yüksek gelirli” ekonomi olabileceklerdir. Çünkü “teknolojik işsizlik” gibi istihdam sorunları, dünya ekonomilerine uyumsuzluk gibi yapısal sorunlar, robot teknolojilerinin ortaya çıkaracağı siber güvenlik sorunları baş edilemeyecektir (Schwab, 2018:99-103).

Dijitalleşmenin tüm dünyada alt yapı olduğu bir ortamda orta sınıf işletmelerin aldığı kararlar farklı sorunları ortaya çıkaracaktır. Toplumsal açıdan eşitsizliğin derinleşeceği öngörülmektedir. Ulusal ve küresel güvenlik sorunları uluslararası ilişkileri değiştirme gücüne sahiptir. Bu da vergilendirmeden hukuka kadar birçok alanda yeni bir sistem kurulumu gerektirir. Büyüme ve çalışmanın doğal yapısı değişeceği için şirketler artık dijital veriler ile iş görmeye başlayacak, müşteri beklentileri değişecektir. Online veriler online ürünlerin iyileştirebileceği bir veri havuzu içinde bulunacaktır. Bu da çalışma ortamını ayrıca kurumlar için iş birlikçi inovasyonları zorunlu kılacaktır (Schwab, 2018:131-141).

3.2 Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim

Örgüt, değişik görüş, bilgi ve deneyimlerle bir araya gelen ortak amaca ulaşmak için düzenlenmiş sistemlerdir. Belirli amaçlarla bir araya gelen insanların fiziksel unsurlarla oluşturdukları yapı anlamına gelir (Gürgen, 1997). Bu yapıların kültürü üretime yönelik sistemlerle, örgütsel iletişim ve uzlaşmayı sağlayarak oluşur. Örgütlerde değişimin dinamik bir yapısı vardır. Dünyadan bağımsız, kapalı sistem şeklinde çalışan işletmelerin yaşam süresinin kısa olması kaçınılmazdır. Bu durumu organizma ve organ metaforu üzerinden açıklayacak olursak “örgütler büyük bir organizma olan toplumsal, kültürel yapının organlarıdır diyebiliriz”. Bu benzerlik işletmelerin üstyapıyla uyum sağlaması mecburiyetini gösterir (Sargut, 2010: 98). Örgütler açık sistemler olduğundan ayakta kalmaya devam etmek için çevresiyle etkileşimi devam eden yapılardır (Sargut, 2010:108). Bu etkileşim ister örgütün içindeki entegrasyon, fikir birliği ya da ortak görüş ve etkileşim, isterse örgüt dışında ki adaptasyon, veri giriş çıkışlarındaki başarı, örgütler arasındaki etkin iletişim ile mümkündür (Özarallı, 1997:71). Rekabetçi ve dinamik çevre şartlarına uyum göstermede buna dâhildir. Sadece üretim değil, başka işletme ve organizasyonlarla ve sektörel pazarla kurulan ilişki içinde etkili iletişim önemlidir (Özarallı, 1997:73). Örgütler birbirleri ile sadece iletişim kurmaz, bu iletişimin sonucunda çevreden ve birbirlerinden aldıkları bilgi, durum ve deneyimi paylaşırlar. Böylece örgütsel yapılar için kalite, verimlilik, kâr payı, pazar payı, yönetim ve organizasyonda başarı artar.

Örgütlerde diğer canlılar ve toplumlar gibi varlıklarını devam ettirmek için iletişim içinde olmak zorundadır. İletişim uyum sürecinin oluşması, örgüt içi ve dışında birlikte iş yapabilme ya da koordinasyon geliştirme süreçlerinin bir parçasıdır (Derin, 2007:22). Örgütsel iletişim, ister sözlü, ister yazılı ya da sözsüz biçimde kanallar aracılığıyla, mesajın örgüt içindeki alıcılara iletilmesi sürecidir. Bu noktada iletişim kanalları için somut araçlar olan telefon, bilgisayar ya da internet kanalları kullanılabilir. Kullanılan bu araçlarla doğrudan iletişim mümkündür. Mesaj alma süresi kısa olduğu gibi kaynak ve alıcı arasında açık ve kolay iletişim gerçekleşebilir. Örgütsel iletişim yanlış anlama ve yorumlamaya yer bırakmayacak şekilde düzenlenmelidir, bir sistematiğe sahip olmalıdır (Sabuncuoğlu & Tüz, 2008: 121). Sistematiği biçimde düzenlenen bu dilsel ya da durumsal mesajlar alıcı ve kaynak arasında iş görmelidir. Mesajın içeriği kaynak ve alıcı arasındaki kültürel öğeler, çevresel izler taşır. Bu manada mesaj işaretlerinin nerede, nasıl ve hangi açılardan

kullanılacağı veya iletileceğini belirleyen kurallar kurumlar, örgütler veya kişiler arasında belirlenmiştir. Bu belirleme için sözlü ya da yazılı kurallara ihtiyaç olmayabilir, bazen kendiliğinden ilişkiler bunu belirler. Sistemler, kültürler, örgüt ve işletmeler bunları tüm unsurları ile paylaşır. İletişim sürecinde ne kadar çok kanal aynı anda kullanılırsa iletişim etkisi artar (Sarıkamış, 2006:39).

Amerika'da perakendeci, hastane ve çok uluslu bir ileri teknoloji firması olmak üzere üç ayrı örgütte yürüttüğü çalışmalarında Potvin (1991), iletişim doyumu ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve olumlu bir ilişkinin varlığını tespit etmiştir. Downs (1991) ise aynı ilişkiyi iki Avustralyalı örgütte incelemiş ve O'da değişkenler arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. İş görenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini artırmak isteyen yöneticiler, örgütlerde başarılı iletişim uygulamalarına yer vermek durumundadır Etkili iletişim uygulamaları iş görenlerde önemsenme algısını artıracak ve böylece iş görenlerin örgüte bağlılık düzeyleri de yükselecektir (Güney, 2007: 256). Özetleyecek olursak iletişim, gönderici kaynağın, kendi çevresel kültürel ya da örgütsel yapı veya iş kollarına göre bir doneyi, bir mesajı bir takım araçları kullanarak hedefine yani alıcıya ulaştırması, bu mesajın doğru algılanıp algılanmadığı durumuna göre geri bildirim verilmesidir (Eren, 2008:359). Bu durumu etkileyecek faktörler en aza indirgenirse iletişimin gücü artar. İşletme yönetimleri, örgütlenme ve organizasyonlar için etkili iletişim, yönetsel başarının önemli bir parçasıdır.

3.3 Örgütsel Verimlilik

3.3.1 İç etmenler

3.3.1.1 Yönetim anlayışı ve özellikleri bakımından insan faktörü

Yönetim anlayışı bakımından, kalite, verimlilik ve yüksek maliyet sorunlarının çözümünde insan faktörü birincil öneme sahiptir. Bu üç unsur arasındaki ilişkinin geliştirilmesi uluslararası ticari rekabetin gerekleri doğrultusunda yeni yönetim modellerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Peşkircioğlu, 1990: 66-67). Çünkü klasik yönetim anlayışlarında, yönetim ile çalışanlar arasında belirli mesafeler oluşturulur ve katı bir ilişki vardır. Yönetimin tarzı emir vermek ve kontrol etmektir. Böylece yönetim kendi değer sistemini oluştururken ve çalışanlara bunu dayatır. Üst ve ast ilişkisi kurulduğunda üstlere daha saygılı olunabileceği düşünülmüş, diğer

çalışanlara ise objektif davranılacağı yargısına varılmıştır (Göçerler, Saran, 1998: 229). Toplam kalite yönetimi anlayışı bu klasik yönetim anlayışını değiştirmiş, takım çalışmasının öneminin arttığı uygulamalara dönülmüştür.

Yönetimlerin fiziksel koşulları iyileştirme ve geliştirmede karar alma süreçlerine çalışanları dâhil etmesiye, çalışma ortamını en iyi bilen ve sorunları yaşayan çalışanlar için kolaylıkla çözüme ulaşılabilmesi demektir. Buna uygun düzenlemeler hızlı çözümlere ulaşmayı sağlar. Çalışma ortamında ihtiyaç duyulan fiziki şartlar, çalışanın performansı doğrudan etkiler. Aydınlatma, ısıtma, yemek gibi temel ihtiyaçların giderilmesi ve giderildiği alanların temizliği ve düzeni, iyi dizayn edilmiş çalışma ortamı çok önemlidir. Buna ek olarak işletme temizliği ve düzeni verimi artırırken, çalışanlar için çalışma ortamının çekici hale getirilmesini de sağlar. Çalışanlar için iyi düzenlenmiş alanlar mutluluk getirebilir ve yöneticiler bu noktada dikkatli davranırsa çalışma performansı artacaktır (Sabuncuoğlu& Tüz, 1998: 186). İş güvenliği ve işçi sağlığı için iyi tasarlanmış işyerleri olmalıdır. Rahat ve çalışmaya uygun bir ortam çalışanda fiziksel sorunlar yaratmamalı, sağlığını etkilememelidir. Çalışma performansı ve iş yerine aitlik hissi arttıkça verimlilik artacak, kaliteli çalışma ortamı kaliteli çıktılara dönüşecektir. Dahası çalışanların ihtiyaçları göz önünde bulundurulmuş olur ve fikirleri alınan bireylerin motivasyonları artar. Örneğin Toyota'da çalışanlar bir yılda 687.000 adet ürün ve süreç geliştirme teklifinde bulunmuşlar, bu teklifin çoğu kalite geliştirme takımlarından gelmiştir (Bank, 2000: 48). Bu da göstermektedir ki motivasyon daima verimliliğin artması ile sonuçlanır. Böylece toplam kalite yönetimi uygulamalarının iki önemli noktası olan takım çalışması ve yeni fikirlerin ortaya çıkması sağlanmış olacaktır.

Yöneticiler, çalışanları ilgilendiren kararların alınmasında onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve bu düşüncelerinden yararlanmalıdır. Çünkü çalışanlar için bu kararlara katılmak önemlidir. Böylece çalışan psikolojik yönden doyuma ulaşacak, olumsuz duygularının giderek yok olduğunun farkına varacaktır. Çalışanın sorunlar karşısında önerdiği çözüm yolu yönetici ve iş arkadaşları tarafından da benimsenirse tatmine ulaşması daha kolay olacaktır (Çalışkan, 2005:11).

3.3.1.2 Çalışan tatmininin verimlilik ve toplam kalite bakımından ele alınması

Toplam kalite yönetiminin diğer yöntem biçimlerinden en önemli farkı bütün çalışanların sisteme dâhil olmasıdır. Çalışanların karar alma süreçlerine katılması, yönetimle birlikte işlerinde söz hakkı elde etmeleri ve bu yönde kendilerinin gelişimine katkıda bulunan bir sistem hem eğitim hem de iş sağlığı ve güvenliğini beraberinde getirmiştir. Çünkü yeterli donanım ve eğitime sahip olmayan bireylerden beklenen yüksek performans işletmelerde kaliteyi düşürmektedir. Bunun sonucu olarak çıktılarda sorunlar yaşanmaktadır (Düren, 2002:275). Bu nedenle çalışma verimliliğinin dolayısıyla ürün çıktılarında kalitenin artması için çalışanlar hem eğitilmeli, hem de kendilerini geliştirmeleri için desteklenmelidirler.

Toplam kalite uygulamalarında eğitim önemli bir başlıktır. Toplam kalite uygulamalarının dikkate alındığı kurumlarda tüm kademelerde eğitim verilmeli, çalışanlara verilen eğitimler girdi ve çıktılarının raporlanarak gelişim takip edilmelidir. Kaliteli hizmet ve kaliteli ürün için yeterli bilgi ve beceriye sahip personel ve liderlik gereklidir (Saha, 2016: 29).

Çalışma verimliliğine etkisi olan bir diğer uygulama ödüllendirme ve yönetimin adil uygulamalarıdır. Çalışanların alınan kararlara uyması bir takım disiplin kurallarını da beraberinde getirir. İş disiplini kazanan çalışanlar, yönetimle birlikte alınan kararlara uygun davrandıklarında, üretimde artışa gidildiğinde, kaliteli ürünler ve hizmetler ortaya çıktığında duygusal motivasyon sağlanır (Saha, 2016:34). Ama duygusal motivasyon yanında ödüllendirme de motivasyonu artırır. Hangi durumlarda ödüllendirme yapılacağı kesin net biçimde önceden bildirilmeli ve mutlaka adil biçimde bu ödüllendirme yapılmalıdır. Vaat edilen ödüllendirmede çalışanlar haksızlık yapıldığını düşünüyor veya ödüllendirme gerçekleşmiyorsa ödül çalışan için anlamını kaybeder. İşletme yönetimleri bu konuda hassas davranır ve gerekli tedbirleri şeffaf biçimde alırsa çalışma verimliliği olumlu yönde etkilenecektir (Saha, 2016:55). Böylece liderlik ve şeffaf yönetim ilkesi başarıyla sonuçlanır. Yönetimin çalışanlara, çalışanlarınsa yönetime güveni iş yaşamının kalitesini arttıracak, çalışma verimliliği bundan olumlu yönde etkilenecektir. Kaliteli üretim ve ürünler için çalışan motivasyonu öncelikli esaslardan biridir.

Ücret ve maaş uygulamaları da motivasyon için önemli araçlardır. Bireyler çalışma performanslarının karşılığını almak isterler. Bu nedenle sözleşmeye uygun,

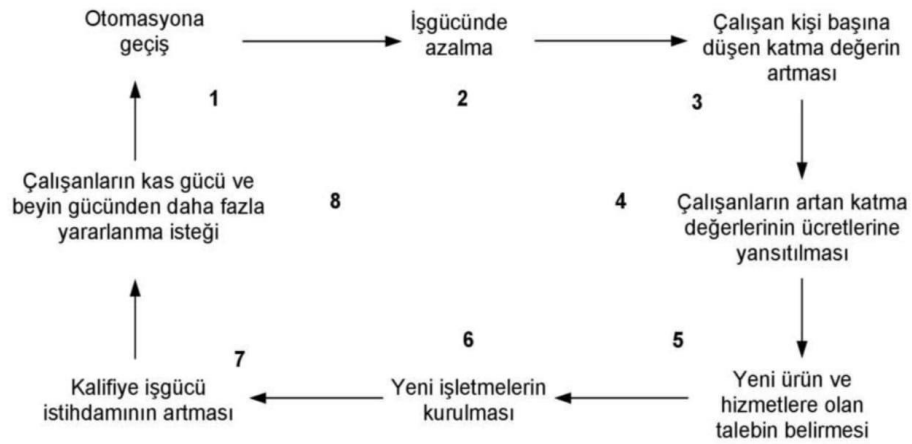
yeterli, artışın sağlanabildiği ödemeler güven ortamını artıracaktır. Toplam kalite gibi çağdaş yönetim biçimlerinde bu ücretler performansla arttırılmalı, çalışan tatmin edilmelidir. Örneğin satış adedi üzerinden komisyon ya da ürün adedi üzerinden yapılacak ödemeler verimliliği arttırabilir. Burada önemli nokta kalitenin düşmemesi için çalışanın güvenceli ödemedemden emin olarak çalışması gerekliliğidir. Ücret ya da maaş endişesi stresi arttırabilir. Bu noktada hem kalite hem verimliliğin düşmesi kaçınılmazdır.

Günümüz koşulları içinde örneklendirecek olursak; Türkiye’de işgücü piyasasında yaşanan sorunlar da Covid-19 salgınıyla daha fazla artmıştır. Sosyal mesafe önlemlerine, salgın ekonomisine uygun çeşitli kanun düzenlemeleri yapılmıştır. Bu düzenlemeler ile işten çıkarılmalar azaltılmaya çalışılmış, asgari ücret teşvikleri yapılmış, kısa çalışma ödeneği ile işgücünün piyasada kalması sağlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca, işletmelerin kredi borçları ertelenmiş, hem bireysel hem de işletmelere yönelik kredi imkânları yolu açılmıştır. Fakat *Korona Günlerinde Türkiye İşgücü Piyasası* (Gürsel &Uysal, 2020:314-345) adlı makalede bu önlemlerin yetersiz olduğundan söz edilir. Çünkü Türkiye işgücü piyasalarında yaşanan resesyon daha önce başlamış olup (2018) salgın öncesinde küçük bir düzelme görülse de; bu düzelme ne öncesi ne de salgın ile ortaya çıkan işsizlik sorunlarını çözmek için yeterli olmamıştır. Makalelerinde Gürel ve Uysal hem salgın öncesi hem de salgın sırasında istihdam ve işsizlik oranlarında bazı kesimlerin veri dışında kaldığını böylece gerçek işsizlik oranlarında belirsizlik ve kayıplar olduğunu söyler. Salgın için alınan önlemlerde bu belirsizliği gidermez tam tersine artırır.

Özetle işgücü piyasası verilerinin paylaşıldığı ve detaylı biçimde ele alındığı makalede yazarlar, 2018 yılında ortaya çıkan ciddi işsizlik rakamlarının salgınla beraber sert bir şok yaşadığını belirtir. İstihdam kayıpları ve işsizlik arasında görülen kopukluk salgın için önlem alınsa da daha fazla derinleşmiştir. Makalede verilen bilgiye göre 4 milyona yakın açık işsiz yanında 1 milyon 750 bin kayıp vardır. Ayrıca özellikle kadınlar, öğrenciler, emekli çalışanlar gibi gruplarda çalışmayı erteleyen ciddi bir kitlede vardır. Tüm bunlar Türkiye için daha önce yaşanmamış işsizlik sorununu ortaya çıkarmaktadır. Yazarlara göre, bu büyük kayıpların toplumsal, iktisadi sonuçları da kaçınılmazdır.

3.3.1.3 Kaynak bulma, kurumsal bilgi bakımından toplam kalite uygulamalarının verimliliğe etkisi

Kaynak bulma ve artırımı, malzeme üretimi, üretilen malzemeyi taşıma, depolama gibi işlerle beraber ve bu işlerin yapılabilmesi için gerekli bilgi üretimi; bedensel işgücünden makine ve aletler kullanılmasıyla sermaye yoğun hale gelmiştir. Sermaye yoğun çalışmanın anlamı üretimde ihtiyaç duyulan işçi sayısının azalması, buna karşın üretim sonucu artan varlıklarla, yeni ürünler ve hizmetler için talep artması demektir. Talebin karşılanması için yeni şirketlerin kurulması gerekecek böylece istihdam artacaktır. Aslında bu durum hem bedensel güçten hem de bilgi gücünden daha fazla yararlanma isteğini artıracığı gibi istihdamda bu yönde artacak, kalifiye ve sağlıklı iş gücü olanakları ortaya çıkacaktır (Sönmez, 2002:106). Bu noktada verimlilik toplam kalite ilişkisinin etkilenmesi ise, toplam kalite ilkelerinin arttırdığı kalite, çalışan memnuniyeti, yönetimde yaşanan olumlu yapısal değişimlerle gelen kalifiye iş gücü, teknolojik değişimlerle gelen daha az maliyetli fakat nitelikli hizmet, kaliteli ürün ve ürün miktarındaki artıştır. Buna ek olarak toplam kalite yönetimi ile karşılaşılabilecek sorunlara önceden önlemler alınması mümkündür.



Şekil 3.1: Teknoloji ve Sermaye Yoğun Bir Ekonomik Yapıya Geçişte Verimlilik

Diğer bir nokta ise, verimliliğin artmasıyla milli gelir, gayri safi milli hâsıla, girdi faktörlerinden daha hızlı artar. Böylece, verimlilikten elde edilen kârlar çalışanlara orantılı şekilde dağıtılsa, hem verimlilik artar hem de yaşam standartlarında doğrudan artış sağlanır. Verimlilik artık, gerçek ekonomik kalkınma ve sosyal ilerlemenin getirdiği kaliteli yaşam standardı için önemli bir kaynaktır (Sönmez, 2002:108).

3.3.2 Dış etmenler

3.3.2.1 Müşteri tatmini ve verimlilik ilişkisi

Müşteri memnuniyetinin esas olduğu ve süreç takibini içine alan toplam kalite yönetimi uygulamalarında müşterilerden alınacak olumlu geri dönüşler motivasyonu dolayısıyla çalışma verimliliğini artırır. Toplam kalite uygulamaları, ürün kalitesini ve işletme verimliliğini arttırdığı için, müşteri memnuniyetini dolayısıyla işletme performansını da artırır (Kavaliauskiene vd., 2014: 330-340). Bu bağlamda müşteri memnuniyeti iyi bir biçimde takip edilip ölçülebilirse verimlilik artacaktır. Bir süreç olan toplam kalite yönetimiyle kalite ve müşteri memnuniyeti düzenli biçimde kontrol edildiğinde işletme verimliliği artacaktır. Dolayısıyla toplam kalite yönetimi, işletmedeki performansı ve kârlılığı olumlu yönde etkiler (Samson & Terziovski, 1999: 393). Buna ek olarak üretim sonucu yapılmayan takip ve müşteri memnuniyetinin dikkate alınmaması ise oldukça kritik sonuçlar doğurabilir. Bu anlamda toplam kalite uygulamalarının çalışma verimliliğine olumlu etki yapması için tüm ilkelere hassasiyet gösterilmesi gereklidir. Kaliteli ürünün her zaman başarıyla ilişkisi olduğu unutulmamalıdır.

3.3.2.2 Pazar, piyasa koşulları ve değişkenleri

Uluslararası pazarlama çevresini oluşturan faktörler, demografik çevre ve coğrafi özelliklerle başlar. Bu özelliklerle ortaya çıkan kültürel değerler, adet gelenek ve kültürel alışkanlıklar, sınıf ve sosyal çevre ilişkileri tüketici alışkanlıklarını belirler. Tüketici alışkanlıkları satın alma süreçlerinde etken olur. Böylece üreticiler ve satın alma davranışları ortaya çıkar. Satın alma davranışları pazarlama stratejilerini, müşteri ve tüketici durumlarını belirler. Bütün bunlar ekonomik çevreyi belirlediği gibi dış pazar, dış ticaret hacmi, ülke ekonomik sistemlerinde etkilidir. Ekonomik sistem politik tutum, kalkınma, istihdam, yatırım, ulusal pazar ve dış pazar konularında uluslararası pazar çevresini oluşturan önemli bir etkidir. Sosyo-kültürel çevrenin de dâhil olması ile tüketici davranışlarının alt yapısını oluşturur ve pazar çevresi belirlenmiş olur (Karafakıoğlu, 2019:14-17) .

Firmaların dış pazara yönelmesinde ilk ve en önemli etken kârdır. Kâr oranının yüksek olduğu pazarlar doğal olarak işletme tarafından seçilecektir. Üretim biçimi de dış pazara yönelmede etkilidir. Mallarının farklı pazarlara uygun olması işletmeyi o pazara yönlendirir. Bunun yanında dış pazardan gelen yoğun talep ve istekte hem

kârı artıracak hem de işletmenin Pazar hedefini geliştirecektir. Ayrıca bazen iç pazarda daralma, ülke ekonomisinde yaşanan zorluklar, ülke içinde yaşana talep azlığı, ürünün iç pazara uygun olmaması işletmeyi dış pazara yönlendirir. Üretim noktalarına yakınlık, pazara yakınlık, küreselleşme de iç pazar yerine yurt dışına yönelimde etkilidir. Firmaların yönetim anlayışını da bu etkenlere eklemek mümkündür. İletmenin amacı tüm dünya pazarları olduğunda hem stratejisi hem de yönetimi en baştan dış pazarı, pazarlama stratejisi, pazarlama planı ve bölümlendirilmesi yapıldıktan sonra işletmenin yapacağı yöntemleri kapsar. Planlamanın iyi yapılması müşteri istek ve taleplerinin göz önünde bulundurulması ile pazar çevresinin belirlenmesi, pazar bölümünün belirlenmesi önemlidir. Bu noktada üç önemli strateji vardır. Birincisi farklılaştırılmamış pazarlama stratejisidir. Aynı pazar hedefi olan ürün ve malların sunulduğu pazardır. Hizmetler bakımından aynı olup, amaç aynı ürünü tüm pazara aynı biçimde tutundurmaz. Bu nedenle müşterinin istek, arzu ve talepleri aynı olmalıdır. Farklılaştırılmış pazar stratejisinde ise müşteriye göre pazar anlayışı vardır. Çağdaş pazarlama anlayışına uygundur. Her pazarlama bölümünün hedefi beklentisi ayrı olduğu için tutundurma, fiyat ve dağıtım özellikleri bakımından farklı yöntemler gereklidir. Yoğunlaştırılmış stratejide ise, işletmeler sınırlı mal veya hizmeti bir veya birkaç pazarı hedef alarak çalışır. Başka pazarlarda imkân olduğu bilirse de o pazarlar hedef alınmaz. Örneğin, sadece coğrafi özelliklerinden dolayı Rusya, Orta Doğu pazarını tercih eden işletmeler bu stratejiyi kullanır. Bu strateji ile alanında uzman firmalar ortaya çıkar (Karafakıoğlu, 2019:50-71). Buraya kadar anlatılanlardan görüldüğü üzere, ulusal düzeyde görülen düşük verimlilik tuzağının aynısı, tek tek işletmeler için de geçerli olmaktadır.

3.3.2.3 Dünya dinamikleri, dijital ekonomik süreçler ve değişkenleri

Ekonomik dinamiklerinin belirleyicileri arasında küreselleşme, bölgeselleşme, zenginleşme ve yoksullaşma, özelleştirme, liberalleştirme gibi kavramlar sayılabilir (Ağır & Kara, 2017:212). Bu ekonomik dinamikler tüm hayatı etkileyen teknolojik gelişmeler, sosyal, politik toplumsal süreçlerin birlikte ortaya çıkmasıyla okunabilir. Bu nedenle yenilikler hem bu faktörlerin birleşimi hem de savaşların, afetlerin ve 2020-2021 yılı hatta yakın belki de uzak gelecek için Covid- 19 etkisiyle ortaya çıkar hem de bundan etkilenir. Ekonomik gelişmeler teknolojik yeniliklerin etkisiyle, yaşanacak robotik değişiklikler, akıllı tasarım ve dönüşümlerle değişecektir. Nitekim buna bağlı olarak üretim faaliyetleri de bu yönde farklılaşacaktır. Elbette bu

teknolojik dönüşüme katılabilen ekonomiler büyük ekonomik güce sahip olabileceklerdir.

Dünya dinamikleri teknoloji, iletişim, nanoteknoloji, üretim, inovasyon, eko-inovasyon, arz, talep, kültür ve elbette karar verme süreçleri şeklinde çoğaltılabilecek noktalar etrafında belirlenir. Şirketlerin tüm bu alanlarda katma değer oluşturması, hedef ve stratejilerini buna göre kurması başarının devamlı, sürdürülebilir olmasında etkilidir. Ekonomilerin bilgiyi kullanma biçimi ve girişimci sermayesi rekabetçi ekonomik yapının temelini oluşturur ve kalkınmanın ön koşulu olarak görülen girişimcilik ile bu rekabetçi ekonomik anlayışta risk almanın ilk adımı olarak kabul görür (Ağır & Kara, 2017:214). Bu noktada günümüzde geliştirilen politik tutumların gündemi pandemi ile mücadele, borç yapılandırmasının yönetilmesi, gelir ve üretim planlamaları, gelir dağılımı eşitsizliğiyle ilgili problemler, ticaret savaşlarının sonuçlarını anlama ve iklim değişikliğini acil çözüm üretmeye yöneliktir. Yaşanan gelişmelerin doğru okunması ve buna hazırlık yapılması işletmelerin gelecekte daha rekabetçi olması ve pazar payını arttırması için önemlidir.

Buna ek olarak bilgi teknolojilerinin işletmelere hız ve kolaylık getirdiği açıktır ve çok büyük önem taşımaktadır. İşletmelerin teknolojik geçmişi bugünün bilgi teknolojisine uyum açısından önemli bir noktadır. Örneğin, sanayi toplumlarında üretim ve çalışma biçimlerinin bilgi toplumuna geçilmesinde yerini daha esnek biçimlere bırakmıştır (Balcı, 1996:82). Bugün ise bilginin yerini akıllı teknolojiler, nanoteknolojiler almışken hem dünyada hem de Türkiye’de çalışma hayatı içinde esneklik uygulamaları daha fazla artmıştır. Pandemi ile tamamen esnek çalışmaya geçişe elverişli ortamlar oluşmuştur. Elbette bu paradigmatik değişimin temel nedeni dijitalleşmedir (Tiftikçigil& Yavaş; 2020). Gelecekte ekonomi içinde dijital ekonominin önemi daha da fazla artacaktır, çalışma yaşamında ise dijital örnekler yayılacaktır. Ayrıca, bilgi toplumuna geçerken güçlenen, ulusal ve uluslararası belgelerde yerini almış olan esnek çalışma, sıkıştırılmış çalışma haftaları, vardiyalı ve kayan iş süreleri, telafi edici çalışmalar, çağrı üzerine gelişen çalışma ve kısmi süreli çalışma şekilleri gibi çeşitli çalışma biçimleri ve alanları hızlı biçimde yeni versiyonlarıyla yaygınlaşacaktır (Balcı, 1996:82).

Nitekim nano teknolojiler, akıllı tasarımlar ve yapay zekâ bugün artık dünyayı değiştirme gücüne sahip etkenlerdir. Bu teknolojik gelişmeler ile yeni sektörel değişiklikler, yeni pazarlar ve ürünler, geçmişten günümüze kullanılan temel

ürünlerin inovasyon süreçleri, buna bağlı olarak yeni iş ilişkilerinin baştan kurulması ve büyük bir değişim geçirmesi mümkündür (Tiftikçigil& Yavaş; 2020) . Bu noktada stratejik karar alma, bu karar almaya bağlı risk yönetimi, risk eğiliminin iyi değerlendirilmesi söz konusudur. Stratejik karar almada üst yönetimin teknoloji kadar hızlı ve değişime açık olması, inovasyon süreçlerini yönetebilmesi, yen, teknolojik akıllı tasarımlara uyum sağlayabilmesi gereklidir (Sabuncuoğlu&Tüz, 2008:176). Özetle diyebiliriz ki, bilgi teknolojilerinden akıllı tasarımlara, giyilebilir teknolojilere vb. ileri teknolojik yapılanmalara geçme aşamasında olan işletmelerde stratejik hamleler yaparak karar alma üst yönetimin ön görüşü, ileri görüşlülüğü ve teknolojik yeteneğine bağlıdır. Minimum hata ile hem işletme misyon ve vizyonunu korumaya hem de geleceğe dönük faaliyetler için karar almaya, planlama ve organize etmeye açık olunması başarıyı getirecektir. Böylece işletmeler kâr, verimlilik, kaliteli üretim gibi faaliyetlerini gerçekleştirebilirler. Stratejik karar almayı kurum içi veya kurum dışı desteklerle de sağlayarak değişime açık bir tutum yönetim anlayışını değiştirecek, işletmeler için yeni fırsatları geliştirecektir (Sarıkamış, 2006: 109).

Dünya dinamikleri ve stratejik karar alma etkileşimini yorumlanması noktasında yukarıda saydığımız iklim krizi de bizce belirleyici role sahiptir. Çünkü değişen iklim koşulları sadece coğrafik ya da iklimsel değişikliklere yol açmamaktadır. Tüm ekonomik yapının “yeşil ekonomik” sürece geçmesi, “karbon sıfır” anlayışının gelişmesi uluslararası ticaretten ürün merkezli hatta geri dönüşüm odaklı süreçlerin işlenmesi anlamına gelmektedir (EU Green Deal, Yeşil Düşünce, 2020). Dünyanın bugün geldiği noktada fosil yakıtların oluşturduğu kirlilik, kullanılan enerjilerin dönüşümü, karbon emisyonun azaltılması gibi bazı temel noktalar ekonomide de önemli dönüşümlerin işaretidir. İşletme ve ekonomik kurumlarda, ülke ekonomilerinde enerji ve ham madde üretim süreçlerinin küresel pazarlar ve küreselleşmedeki kilit noktasını sürdürebilir enerji kaynakları, yenilenebilir ham madde verimliliği gibi kavramlar almaktadır dijitalleşmedir (Tiftikçigil& Yavaş; 2020). AB komisyonun 2019 yılında yayımladığı mutabakat ile görülmektedir ki, karbonun etkin biçimde fiyatlandırılması ve yeni karbon düzenlemeleri ile yeni vergilendirme süreçleri ortaya çıkacaktır. Bu yeni sistem ile yeşil ekonomik tedbirler söz konusu iken, iklim ile ilgili yatırımlar, iklime dayalı finansal düzenlemeler hedeflenmektedir. Nitekim AB komisyonu “iklimle ilgili hedeflerin gerçekleştirilmesi için baş koşulu ekonominin tümünde karbonun etkin biçimde

fiyatlandırılması olarak görmektedir.” (TÜSİAD, 2020). Karbon emisyonunda hedefin %0 olması gibi ciddi tutumlar “yeni iklim rejimi” olarak okunurken, bu rejim bir takım olumlu ve olumsuz etkileri de barındırır. *TÜSİAD Ekonomik Göstergeler Merceğinden Yeni İklim Rejimi* isimli raporunda bu noktalara dikkat çekerken sağlık harcamalarındaki düşüş ve uluslararası yeşil finansman imkânlarına kolay erişimin iklim rejimi açısından olumlu katkılar olacağını, negatif dışsal etkiler, ticaret saptırıcı ve bu yolla işsizliği artıran, şirketlerin Avrupa’daki pazar paylarını tehdit eden etkilerin ise olumsuz olduğunu bildirmiştir (2020). Yine rapora göre Türkiye, Paris Anlaşması’na taraf olunması ve Avrupa Yeşil Mutabakatının öngörülen mekanizmalarının uygulaması ile ulusal ekonomisi bakımından üretim, istihdam, ihracat dönüşümleri yaşayacaktır. Bu durumda sosyal yeşil refah uygulamaları söz konusudur. Bu noktada çalışma, verimlilik, üretim süreçleri ve diğer ekonomik süreçlerin tamamı iklim değişikliği ile mücadelede uyum politikaları doğrultusunda geliştirilmelidir. Çünkü bu uyum sağlanmazsa sürdürülebilir alternatif dönüşümler sağlanamayabilir, bu da 2030 yılı itibariyle GSYH kaybının %2,7-%3,6 mertebesinde olacağı yönündedir (TÜSİAD, 2020).

Covid-19 pandemisi ayrıca yorumlanmaya ihtiyaç olan bir başlıktır. Çünkü Covid-19 pandemisi ekonomik, siyasi, sosyal hayatı hem makro düzeyde hem de gündelik işler, alışkanlıklar düzeyinde değiştirmiştir. Bu değişim gösteriyor ki dünyada yeni bir dönem yaşanıyor ve bu durum dijital süreçlerle beraber gelişecektir. Yeni yapılanmalar, yeni normallere göre kurulacak olup ekonomi, eğitim, sağlık, turizm ve daha birçok alanda yeni kavramsallaştırmalar, yeni problemlere uygun yeni çözümler üretilecektir. Dünya siyaseti pandemi öncesi düzensizlik, ilkesizlik ve belirsizlik yönünde ilerlemekte (Güder, 2020:165) iken pandeminin yaşanması belirsizliği dolayısıyla geleceğe dair politik kaygıları arttırmıştır. Devletler kendi güçlerine göre ciddi bir mücadeleye girişmiş ve küreselleşme nedeniyle tüm dünyada bu mücadele yürütülmüş ve ülke vatandaşları genel olarak bu durumdan memnun kalmışlardır. Fakat Güder’e göre bu durum pandemi sonrası günler için devletlerin bu kadar güçlü varlık göstermesi bazı soruları akla getirmiştir. Bireysel özgürlük ve güvenlik dengesi nasıl devam edecektir, yirmi yılı geçen sürede küreselleşmeyle birlikte ulus-devletlerin siyasi konumu ve sınırlar meselesi üzerine yeniden düşünülüp düşünülmeceği merak edilen sorulardandır (2020:178).

3.4 Yükseköğretimde Kalite Kavramı

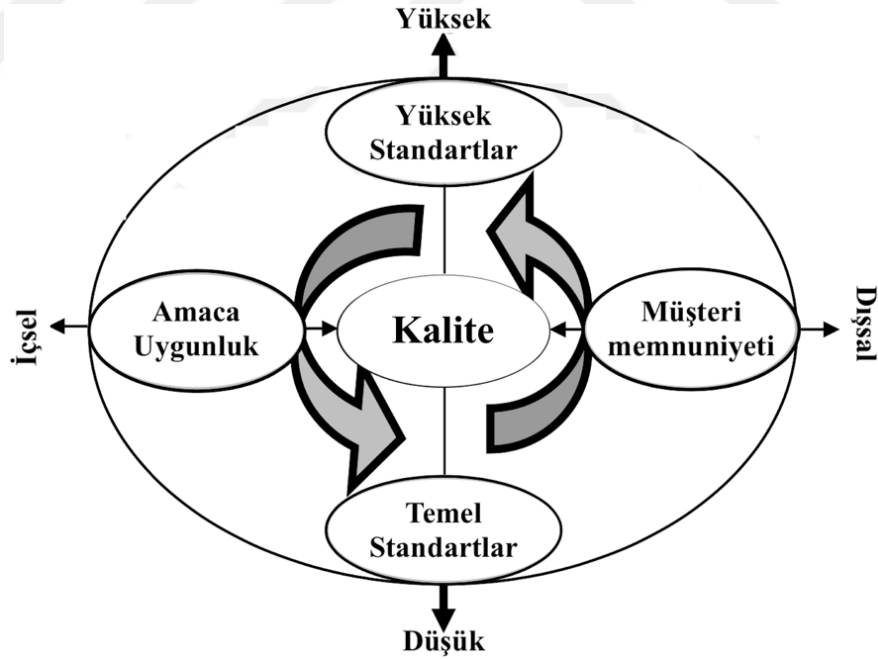
Yükseköğretimde “kalite” odağı doksanlı yılların başlarında ön plana çıkmıştır (Yorke & Vidovich, 2016). Öncelikle eğitimde kalite kavramına ulaşmadan önce hizmet kalitesi kavramına değinilmesi önemlidir. Khan, Ahmed ve Nawaz, 'a (2011) göre hizmetin kalitesi hizmet sağlayıcının bakış açısıyla tanımlanabilmektedir. Hizmet sağlayıcının bakış açısına göre kalite eşleşmektedir. Bu hizmet için halihazırda belirlenmiş hizmet standartları ve yararlanıcı (müşteri) açısından hizmet kalitesi, hizmeti müşteri kullanımlarına uyarlamak olarak tanımlanabilir. Kullanıcıların ihtiyaçlarını, beklentilerini karşılayarak hizmet sunmak ve bunları karşılamak, ayrıca hizmet kalitesi, müşterilerin beklenti ve tercihlerine uygun ekspres hizmet olarak da tanımlanabilir.

Ancak eğitimde kalite kavramını belirleyen üç temel unsur şunlardır:

1. Felsefe: Öğrencinin orijinal ürün olmadığı, ürünün öğrenci tarafından öğrenildiği içerikte, eğitim süreci boyunca bilgi, beceri ve ahlaki ve estetik değerlerle ilgili bilgi, beceri ve uzmanlığa sahip olma konularında kendini geliştirmeye yönelik çalışmalar. (Tankary, 2014).
2. Amaç: Her ürün veya hizmetin, tüketicinin herhangi bir sınıfa kadar, kurum içinde veya dışında eğitim alması, daha sonra tüm faaliyetlerin nihai ürün veya hizmetin mümkün olan en yüksek kalitede olması ve aynı zamanda kalite sistem özellikleri unsurlarıyla eşleşmesi gerektiğidir. (Nasreen & Bano, 2016).
3. Süreç: Paydaşlardan velilerden, öğrencilerden ve topluluk üyelerinden alınacak her türlü geri bildirim, alınacak ürün ve hizmetlerin kalitesinin belirlenmesi, daha sonra bu ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi için eğitimli personelin kullanılması, müşterilerin maksimum derece memnuniyetini sağlamak. (Nasreen & Bano, 2016).

Akademik kalite kavramı (Şekil 3.2)'de gösterilen boyutlar aracılığıyla yüksek performans, düşük içsel ve dışsal yönelim, bu boyutlar ışığında kurumun performansı tarafından belirlenen göreceli veya mutlak başarı ile mükemmelliğe doğru ilerlemektir. Yararlanıcıları memnun etme amacına uygun olarak, daha sonra düşük düzeydeki standartların içsel olarak standartlara yönlendirilmesi, rekabet kurumunu nitelendirmektedir (Damme, 2004). Eğitimde kalite kavramı fikri Toplamda

üniversite entegrasyonu ile ortaya çıkmış, bütünlük bir sistem aracılığıyla nihai ürünün verimliliğini bulmak için çalışmak, verimli yönetmek, geliştirmek, idari kapasiteyi konsept açısından geliştirmek, uygulama yapmak dahil olmak üzere onlara ürünün performansını ve kalitesini artırmak için ellerinden gelen her şeyi vermek olarak ifade edilebilir. Eğitim alanında, kalite yargısı, hedeflere ulaşma düzeyi ve bu başarının değeri, bu hüküm ve üzerinde anlaşılacak bazı standartlar ve hedefler ışığında bazı ilgili faaliyetler veya çıktılar anlamına gelmektedir (Musa Idris, Ahmed ve Alochter, 2012). Ayrıca bu durumun çalışmanın eğitim hizmetlerinin kalitesinin belirlenmesi noktasında yattığını doğrulamaktadır (Khodayari & Khodayari, 2011). Bu sonuçlara ulaşmak üzere eğitim müfredatı yetenekli tasarım ile müfredatı okumaya hak kazanan öğrencilerin seçilmesi, istenilen sonuçların elde edilebilmesi için bu müfredatın üniversite planına yerleştirilmesi ve uygulanması, kalite güvencesinin sağlanması gerekliliği ile göstergeler ve ölçütler ışığında kalite güvencesinin sağlanmasını sağlamak, daha sonra üniversite yönetiminin tanımlanmış hedeflerine, unsurlarına ve hedeflenen konulara ulaşılması ve başarılması için eğitim hizmetlerinin kalitesini yansımasıdır (Hamdatu, Siddiek ve Al-Olyan, 2013)



Şekil 3.2: Akademik Kalitenin Tanımı

Kaynak: (Van Damee, Dirk, 2004)

3.4.1 Yükseköğretimde kalitenin önemi

Yükseköğretimin kalitesi, göz ardı edilemeyecek stratejik konulardan biridir. Liderlik ve mükemmelliğe ulaşmak isteyen tüm üniversiteler için eğitim kalitesini artırmak önemli ve stratejik bir hedef haline gelmiştir. Yükseköğretimde kalite mevcut durumda ve gelecekte, toplumun ihtiyaçlarını ve işgücü piyasası özelliklerini karşılayan, ayrıca kalkınma programlarına ve gereksinimlerine katkıda bulunan, eğitim, araştırma hizmeti ve yüksek kalitede elde edilen seçkin mezun verme yeteneğinin gerçek bir yatırımdır derecesidir (Van der, 2014). Bununla birlikte, eğitim, günlük olarak yenilenen temel zorlukları sınırlamak için zor olan değişkenlerle yüzleşmek için en iyi araç olduğu ve ayrıca genel olarak yüksek öğretim ve özel olarak üniversite olduğu için bireysel ve toplumsal gelişmeyi inşa etmenin en önemli yoludur (Türkkahraman, 2012). Yükseköğretim hem birey olarak öğrenciler için hem de içinde yaşadığı toplum için önemli bir role sahiptir. Yükseköğretim, öğrencilerin büyümesi ve gelişmesi için bir yardım ve daha iyi bir yaşam için bir anahtardır. Toplum için yükseköğretim kurumları, toplumu barış içinde tutmaya yardımcı olacak ideal vatandaşların yaratılmasına katkıda bulunabilir ve ayrıca yükseköğretim, eğitim kurumunun eğitim, zihinsel ve fiziksel enerjilerde kalite özelliklerini belirlemesine yardımcı olabilir (Tankary, 2014). Ayrıca, kalite ilke ve gereksinimlerinin yükseköğretim alanında uygulanmasının, yükseköğretimin öneminden ve diğer çeşitli sektörler üzerindeki etkisinden kaynaklandığı ileri sürülebilir. Diğer bir deyişle, eğitim sürecinde kalite, üniversitede üstün performansın bir göstergesi haline gelmiş, idari, eğitsel performans, bilimsel araştırma ve toplum hizmetleri bilgisi, kalite her politika ve prosedürde yer almıştır (Khan vd., 2011).

3.4.2 Yükseköğretimde kalite hedefleri

Aslında her kurum ve kuruluşun kurulduğu günden bugüne pek çok amacı vardır; eğitimin kalitesi de dahil olmak üzere ve bu amaçlardan en önemlileri şunlardır:

1. Tesisin tüm enerjilerinden ve tüm çalışanların eğitiminden yararlanmak için istekli ekip çalışması ruhunu geliştirerek tüm çalışanların performansını iyileştirin ve ekip çalışması becerilerini geliştirmek (Nasreen & Bano, 2016).
2. Kalite kavramlarını kalıcı logo altında pekiştirmek: İşleri ilk seferde doğru şekilde yapmak.

3. Hataları meydana gelmeden önce önlemek için tüm önleyici tedbirleri alın ve performansı sürekli olarak iyileştirmek için çalışmak.
4. Eğitim sürecinde niteliksel bir artış sağlamak, programların, prosedürlerin ve yönetmeliklerin, yönergelerin ve öğrenci seçim standartlarının etkinleştirilmesi (Hamdatu, vd., 2013).
5. Üniversitelerdeki yöneticiler, öğretmenler ve personel için performans düzeylerinin takip aktörleri aracılığıyla dikkate alınması ve gerekli düzeltici önlemlerin bulunması ve eğitim programlarının uygulanması inhaleler ve sistemin tüm eğitim bileşenlerinde iyi kalitede devam eden nitelikler, odak (girdiler, süreçler, çıktılar)

İlgili bağlamda, eğitimde kalitenin temel amacı, eğitim ve araştırma sürecini geliştirmektir. Eğitim ürününün özelliklerinin ve faydalarının mevcudiyeti anlamına gelir ve bilimsel itibarın organizasyonunu sağlar ve akademik uluslararası ve küresel bilimsel konumunu güçlendirir (Van der, 2014).

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

4.1 Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada amaç toplam kalite yönetimi uygulamalarının **verimlilik** ve **çalışma verimliliğine** etkilerini, verimliliği artırma yönünde toplam kalite yönetimi uygulamalarının önemini ele almaktır. Bu doğrultuda bu çalışmada toplam kalite yönetimi uygulamalarının **verimlilik** ve **çalışma verimliliğine** etkilerini, verimliliği artırma yönünde toplam kalite yönetimi uygulamalarının önemini amaçlanmıştır. Öncelikle toplam kalite yönetimi ve uygulamaları konusunda detaylı bilgiler verilmiş olup daha sonrasında kurumsal bazda bir üniversite örneği incelenmiştir. Irak'ta 2012 yılından bu zamana kadar faaliyetlerine devam Samarra Üniversitesi'nin çalışanlarına ve yöneticilerine anket uygulaması yapılarak elde edilen sonuçlar analiz edilip yorumlanmıştır.

4.2 Araştırma Hipotezi ve Araştırma Soruları

H1: *“Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları, çalışma verimliliğini olumlu etkiler”.*

Araştırma Soruları:

Irak'ta Samarra Üniversitesinde Toplam Kalite Yönetiminin, çalışma verimliliğine etkisi konusunda farkındalık nedir?

Irak'ta Samarra Üniversitesinde Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ile , çalışma verimliliğinin artırılmasına çalışılmakta mıdır?

Irak işletmelerinde Toplam Kalite yönetimi uygulamalarının, çalışma verimliliğine etkisi konusunda bir farkındalık var mıdır?

Irak işletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ile çalışma verimliliğini artırma örnek işletmelerin olup olmadığı biliniyor mu?

4.3 Evren ve Örneklem

Bu çalışmada örneklem olarak Irak'ta faaliyet gösteren Samarra Üniversitesi alınmıştır. 2012'nin başlarında kurulan ve şu anda yedi kolejden oluşan yeni kurulmuş bir Irak devlet üniversitesidir. Arkeoloji ve İslami Bilimler Kolejleri, Uygulamalı Bilimler Koleji, Mühendislik Koleji, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Yüksekokulu ile Güzel Sanatlar Yüksekokulu birimlerinden oluşan her kademedeki Üniversite çalışanları ankete dahil edilmiştir. Örneklem büyüklüğü 321 kişidir.

4.4 Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmış ve veriler çevrimiçi toplanmıştır. Anket, 14 adet sorudan oluşturulmuştur. Anketi cevaplayan katılımcıların yargılara ne ölçüde katıldığını 3'lü (1- Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3-Fikrim yok şeklinde) bir ölçekle belirtmeleri istenmiştir.

4.5 Verilerin Değerlendirilmesi

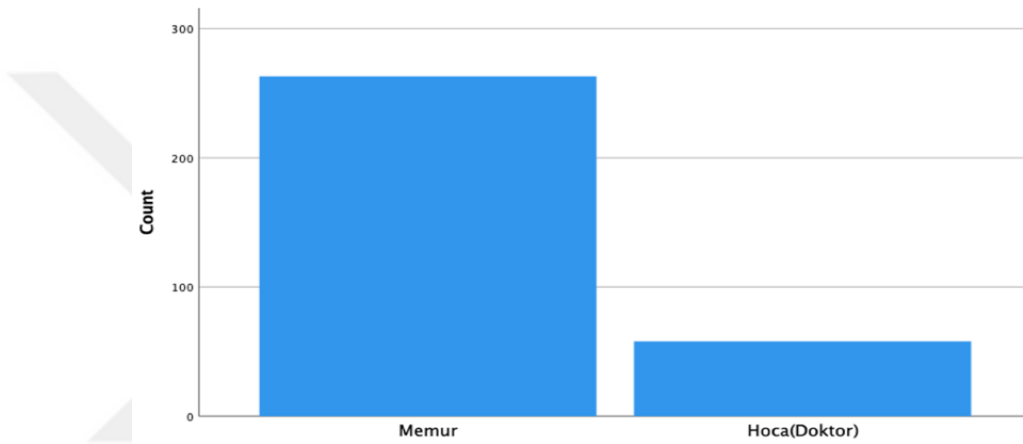
Anketlerden elde edilen verilerin değerlendirilmesi ve analiz edilmesinde sosyal bilimlerde istatistiksel analiz için kullanılan SPSS 23 programı kullanılmıştır. Veri analizinde tanımlayıcı istatistikler, Bağımsız Örneklerde t Testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi yapılmıştır. Katılımcıların tanıtıcı özelliklerine göre 7- 13. Sorularına ait almış oldukları puan dağılımları ikili gruplar için Bağımsız Örneklerde t Testi, üç ve üstü gruplar için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi ile incelenmiştir. Soru 1,4 ve 14 için frekans analizi, soru 5-6 için Ki-kare Fisher exact testi uygulanmıştır.

5. BULGULAR

5.1. Bulgular

Bu bölümde anket çalışmasında yer alan soruların yanıtları Şekil 5.1de gösterilmiştir.

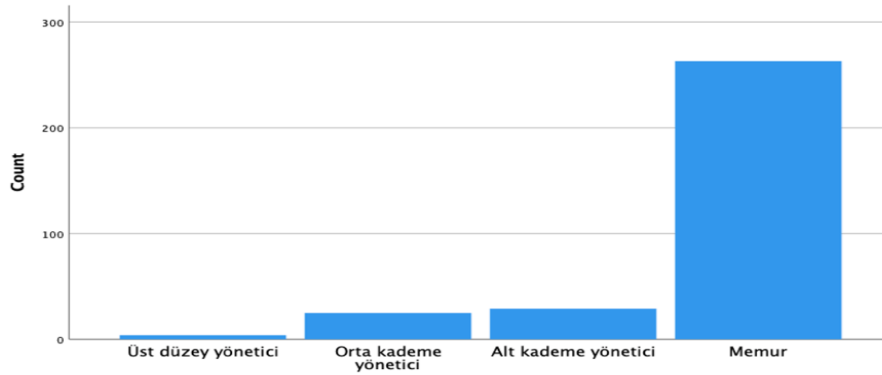
Göreviniz nedir?



Şekil 5.1: Katılımcıların Görev Dağılımı

Araştırmaya katılan gönüllü katılımcıların görev dağılımlarıyla ilgili veriler Şekil 5.2'de verilmiştir. Buna göre katılımcıların n=263 kişi ile %81,9'unun memur, n= 58 kişi ile % 18,1,'inin ise Hoca (Doktor) olduğu görülmektedir.

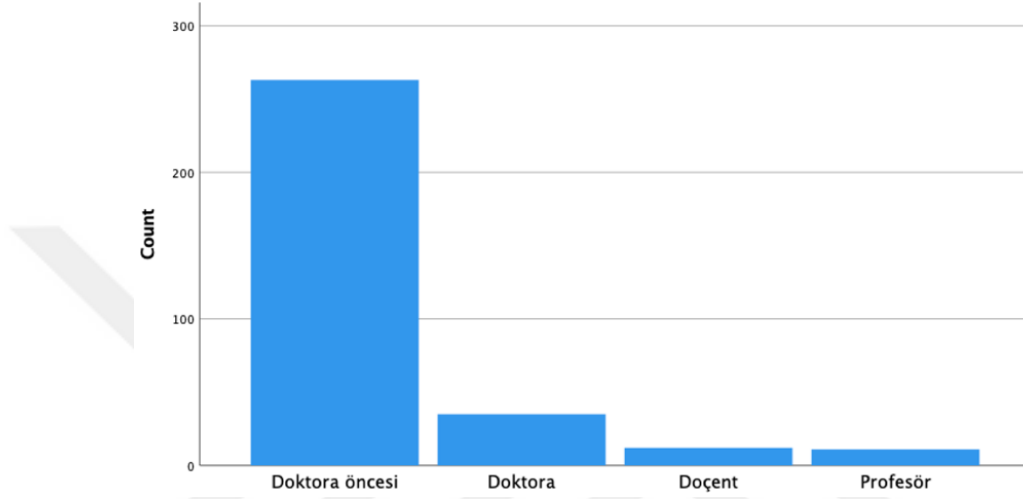
Kurumdaki Pozisyonuz nedir?



Şekil 5.2: Katılımcıların Çalıştığı Kurumdaki Pozisyonları

Araştırmaya katılan gönüllü katılımcıların çalıştığı kurumdaki pozisyon değişkenine göre dağılımlarıyla ilgili veriler Şekil 5.3’de verilmiştir. Buna göre katılımcıların n=263 kişi ile %81,9’unun memur, n= 29 kişi ile %9’unun ise alt kademe yönetici, n=25 kişi ile %7,8’inin orta kademe yönetici ve n=4 kişi ile %1,2’sinin üst düzey yönetici olduğu görülmektedir.

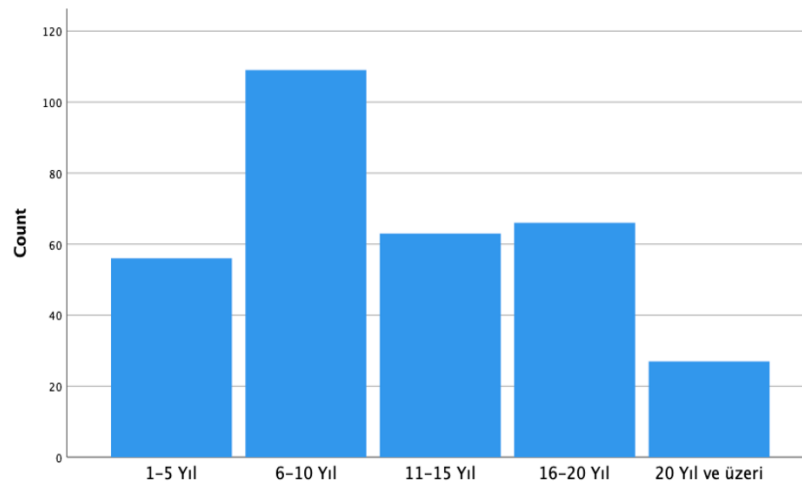
Unvanınız Nedir?



Şekil 5.3: Katılımcıların Unvanlarına göre dağılımı

Katılımcıların unvan durumlarına göre dağılımlarıyla ilgili veriler Şekil 5.4’de verilmiştir. Buna göre katılımcıların n=263 kişi ile %81,9’unun doktora öncesi, n=35 kişi ile %10,9’unun doktoralı, n=12 kişi ile %3,7’sinin doçent ve n=11 kişi ile %3,4’ünün profesör olduğu görülmektedir.

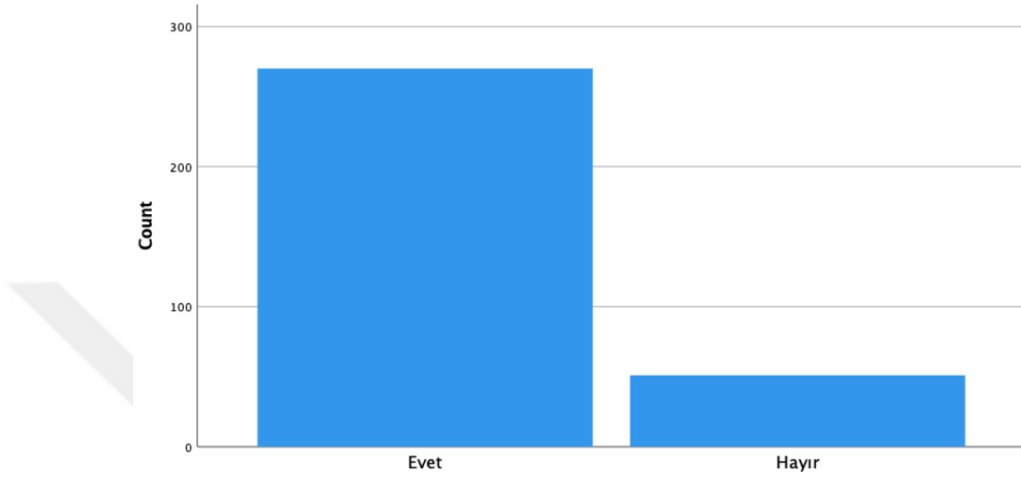
Toplam Çalışma Süreniz?



Şekil 5.4: Katılımcıların Toplam Çalışma Süresi

Katılımcıların kurumlarında çalışma süreleri hakkındaki veriler incelendiğinde (Şekil 5.5) katılımcıların n=109 kişi ile %34,0'ının 6-10 yıl, n=66 kişi ile %20,6'sının 16-20 yıl, n=63 kişi ile %19,6'sının 11-15 yıl ve n=56 kişi ile %17,4'ünün 1-5 yıl olduğu gözlenmektedir.

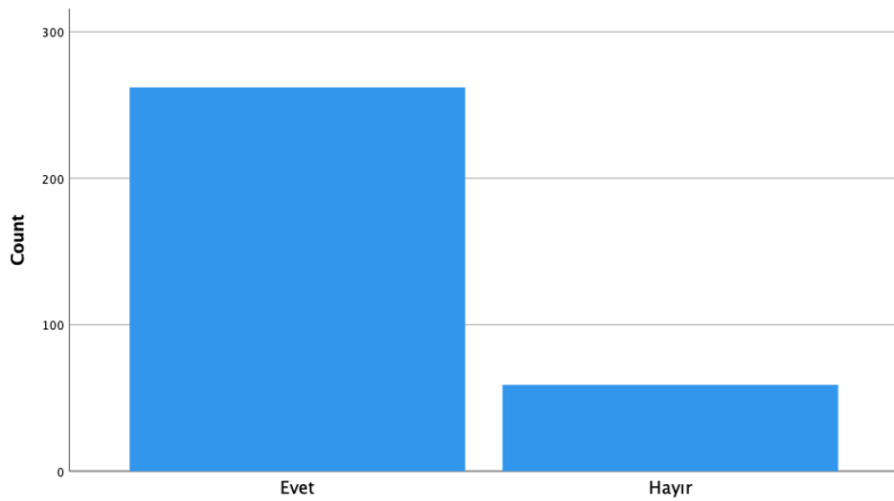
Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulamaları Farkındalığınız Nedir?



Şekil 5.5: Katılımcıların TKY ve Uygulamaları Farkındalıkları

Araştırmaya katılan gönüllü katılımcıların Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulamaları Farkındalık değişkenine göre dağılımlarıyla ilgili veriler Şekil 5.6'de verilmiştir. Buna göre katılımcıların n=270 kişi ile %84,19'inin evet, n= 51 kişi ile %15,9'unun ise hayır cevabını verdikleri görülmektedir. Buna göre katılımcıların büyük çoğunluğu TKY ve Uygulamaları hakkında bilgili olduklarını ifade etmişlerdir.

Verimlilik Kavramı Farkındalığınız Nedir?



Şekil 5.6: Katılımcıların Verimlilik Kavramı Farkındalığı

Katılımcıların Verimlilik Kavramı Farkındalığı değişkenine göre dağılımlarıyla ilgili veriler Şekil 5.7’de verilmiştir. Buna göre katılımcıların n=262 kişi ile %81,6’sının evet, n= 59 kişi ile %18,4’ünün ise hayır cevabını verdikleri görülmektedir. Buna göre katılımcıların büyük çoğunluğu Verimlilik Kavramı hakkında bilgili olduklarını ifade etmişlerdir.

Çizelge 5.1’de katılımcılara sorulan aşağıdaki sorularda kendilerinden söz konusu sorulara “1: Katılıyorum, 2: Katılmıyorum ve 3: Fikrim yok” şeklinde cevap vermeleri istenmiştir. Ölçek puanlaması gereği 1: Katılıyorum seçeneği +1, 2: Katılmıyorum seçeneği -1, ve 3: Fikrim yok seçeneği 0 olarak değerlendirmeye alınmış olup her bir sorudan katılımcıların aldıkları ağırlıklı puanlar hesaplanmıştır. Bu değerlendirmeye göre +1 maksimum puana, -1 minimum puana karşılık gelmektedir.

Çizelge 5.1: Katılımcıların 7-13. Sorularına Ait Betimleyici İstatistikler

Sorular	N	Min.	Max.	Ort.	Ss
7.Çalıştığım üniversitede kalite ve toplam kalite yönetimi uygulamaları adına çalışmalar yapılmaktadır.	321	-1,00	1,00	,5826	,7028
8.Verimlilik, üniversitemizde sürekli izlenen önemli bir performans göstergesidir?	321	-1,00	1,00	,6480	,6403
9.Toplam Kalite yönetimi çalışmalarının yapılmasının, işletmelere olumlu katkı sağlayacağına ve çalışma verimliliğini artıracığına inanıyorum.	321	-1,00	1,00	,4517	,8244
10. Toplam kalite yönetimi uygulamalarının işletme çalışanlar üzerinde olumlu etki yaratarak, çalışma verimliliğini artıracığına inanıyorum.	321	-1,00	1,00	,4891	,8105
11.Toplam kalite yönetiminin, işletmelerde, dinamik bir değişim ve gelişme olanağı yaratarak verimliliği artıracığına inanıyorum.	321	-1,00	1,00	,4579	,8247
12. Toplam kalite yönetimi uygulamaları, ülkemizde kabul gören bir yönetim yaklaşımı olarak, çalışma verimliliğinin artırılmasında kullanılır.	321	-1,00	1,00	,3178	,9313
13. Toplam Kalite Yönetimi ilkelerini benimsemiş ve uygulayan, bu şekilde çalışma verimliliğini artırmış örnek işletmeler ülkemizde vardır.	321	-1,00	1,00	,8536	,4613

Katılımcıların büyük çoğunluğu (0,58±0,70) yaklaşık %58,2'si çalıştıkları kurumda TKY Uygulamalarının yapıldığını, verimlilik kavramının kurumlarında süreli izlenen (0,64±0,64) bir performans (%64) göstergesi olduğunu belirtmişlerdir. Yapılan analizde dikkat çeken en önemli sonuç soru 13'de yöneltilen soruya, katılımcıların büyük çoğunluğunun (0,85±0,46) ülkelerinde TKY ilkelerini benimsemiş ve çalışma verimliliğini artırmış örnek kuruluşların olduğunu %85 'lik büyük bir oranla belirtmiş olmalarıdır.

Soru 9." *Toplam Kalite yönetimi çalışmalarının yapılmasının, işletmelere olumlu katkı sağlayacağına ve çalışma verimliliğini artıracığına inanıyorum*" ve yine benzer şekilde Soru 10. "*Toplam kalite yönetimi uygulamalarının işletme çalışanlar üzerinde olumlu etki yaratarak, çalışma verimliliğini artıracığına inanıyorum*" Maddelerinden alınan ortalama puanlar (0,48±0,81) ve (0,45±0,82) dikkate alındığında katılımcıların büyük çoğunluğunun bu yönde olumlu ve hem fikir oldukları gözlenmiştir.

Çizelge 5.2: Katılımcıların 7- 13. Sorularına Ait Almış Oldukları Cevaplara Ait Bağımsız Örneklem T-Test ve ANOVA Sonuçları

Sorular	S7		S8		S9		S10	
	X± SD	Test P	X± SD	Test P	X± SD	Test P	X± SD	Test P
Göreviniz								
<i>Memur</i>	,65±,30	t=3,08	,69±,57	t=2,28	,45±,84	t=2,21	,43±,84	t=-2,64
<i>Hoca (Doktor)</i>	,27±,87	,000	,43±,84	,025	,43±,75	0,833	,74±,56	,009
Pozisyonuz								
<i>Üst düzey yönetici</i>	,00±,81	F=5,61 ,001	,50±,81	F=,952 ,416	,75±,51	F=1,32 ,266	1,0±,00	F=,551 ,646
<i>Orta kademe yönetici</i>	,56±,58		,84±,42		,24±,96		,52±,71	
<i>Alt kademe yönetici</i>	,13±,69		,68±,60		,27±,91		,48±,78	
<i>Memur</i>	,64±,69		,62±,61		,48±,80		,47±,81	
Unvanınız								
<i>Doktora öncesi</i>	,62±,67	F=9,78 ,000	,66±,13	F=3,16 ,014	,45±,12	F=,349 ,790	,44±,15	F=3,16 ,012
<i>Doktora</i>	,65±,72		,62±,23		,51±,48		,80±,42	
<i>Doçent</i>	,33±,65		,91±,44		,25±,33		,16±,61	
<i>Profesör</i>	,45±,61		,62±,67		,36±,14		,90±,68	
Çalışma Süresi								
<i>1-5 yıl</i>	,71±,65	F=22,6 ,000	,75±,51	F=10,9 ,000	,64±,59	F=9,26 ,000	,87±,44	F=47,6 ,000
<i>6-10 yıl</i>	,80±,56		,85±,96		,85±,92		,78±,65	
<i>11-15 yıl</i>	,77±,91		,39±,91		,58±,45		,27±,78	
<i>16-20 yıl</i>	,45±,80		,46±,80		,09±,12		,69±,82	
<i>20 yıl üzeri</i>	,48±,51		,85±,51		,36±,58		,48±,53	

Çizelge 5.2: Devamı

Sorular	S11		S12		S13	
	X± SD	Test P	X± SD	Test P	X± SD	Test P
Göreviniz						
<i>Memur</i>	,50±,78	t=1,79	,20±,57	t=-6,77	,82±,84	t=1,57
<i>Hoca (Doktor)</i>	,25±,96	0,042	,82±,84	0,000	,87±,75	0,122
Pozisyonuz						
<i>Üst düzey yönetici</i>	,50±,85	F=,531 ,656	,50±,81	F=2,28 ,079	,50±,51	F=5,03 ,002
<i>Orta kademe yönetici</i>	,44±,23		,64±,42		,60±,96	
<i>Alt kademe yönetici</i>	,27±,61		,58±,60		,72±,91	
<i>Memur</i>	,47±,61		,25±,61		,89±,80	
Unvanınız						
<i>Doktora öncesi</i>	,47±,67	F=1,92 ,126	,21±,13	F=8,47 ,000	,88±,12	F=,349 ,000
<i>Doktora</i>	,45±,72		,94±,23		,88±,48	
<i>Doçent</i>	,66±,65		,16±,44		,41±,33	
<i>Profesör</i>	,09±,61		,90±,67		,36±,92	
Çalışma Süresi						
<i>1-5 yıl</i>	,83±,35	F=12,8 ,000	,87 ±,13	F=23,5 ,000	,89±,59	F=9,26 ,069
<i>6-10 yıl</i>	,64±,12		,05±,91		,87±,92	
<i>11-15 yıl</i>	,20±,91		,22±,93		,92±,45	
<i>16-20 yıl</i>	,00±,80		,86±,82		,81±,12	
<i>20 yıl üzeri</i>	,62±,51		,14±,51		,62±,58	

Katılımcıların görevlerine göre kategorize edildikleri (Memur-Hoca (doktor)) Bağımsız Örneklemde t Testi analizinde soru 7, soru 8,10,11 ve soru 12’de farklılıklar gözlenmiştir ($p < 0.05$). Soru 7 ve soru 8’de Memur kategorisinde olan katılımcılar diğer kategoride olan Hoca (Doktor) olanlara göre daha fazla olumlu cevaplar verdikleri anlaşılmaktadır. Bununla birlikte soru 10 ve 12’de ise Hoca (Doktor) kategorisinde olanlar Memur kategorisinde olan katılımcılardan daha fazla olumlu cevaplar verdikleri görülmektedir. Soru 9 ve soru 13’de ise her iki grupta aynı fikirde oldukları belirlenmiştir.

Katılımcıların pozisyonlarına göre kategorize edildikleri (Üst, orta, alt ve memur) Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi sonuçlarında yalnızca soru 7 ve 13’de farklılıklar gözlenmiştir ($p < 0.05$). Memur kategorisinde olan katılımcılar diğer kategoride olanlara göre daha fazla olumlu cevaplar verdikleri anlaşılmaktadır. Bununla birlikte soru 8,9,10,11 ve 12’de ise gruplar arasında fikir birlikteliği belirlenmiştir.

Katılımcıların unvanlarına göre kategorize edildikleri (Doktora öncesi, Doktora, Doçent ve Profesör) Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi sonuçlarında soru

7,8,10,12 ve 13’de farklılıklar gözlenmiştir ($p<0.05$). Bu farklılıklar, Soru 7 ve 13’de Doktora kategorisinde olanlardan, Soru 8’de Doçent kategorisinde olanlardan, Soru 10 ve 12’de Profesör kategorisinde olanlardan kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte soru 9’da ise gruplar arasında fikir birlikteliği belirlenmiştir.

Katılımcıların çalışma sürelerine göre kategorize edildikleri (1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 20 yıl üzeri) Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi sonuçlarında soru 7,8,9,10,11 ve 12’de farklılıklar gözlenmiştir ($p<0.05$). Bu farklılıklar, Soru 7’de 6-10 yıl kategorisinde olanlardan, Soru 8’de 20 yıl üzeri kategorisinde olanlardan, Soru 9 ve 11’de 6-10 yıl ve Soru 10 ve 12’de 1-5 yıl kategorisinde olanlardan kaynaklanmaktadır.

Çizelge 5.3: Katılımcıların Görevleri ile TKY ve Uygulamaları ve Verimlilik Kavramı Farkındalığının Karşılaştırılması

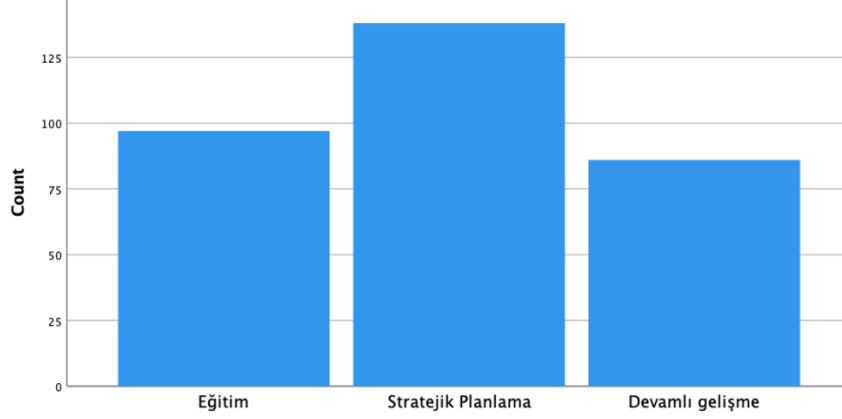
		Memur		Hoca (Doktor)		p
		N	%	N	%	
Soru 5. Toplam Kalite Yönetimi ve uygulamalarını biliyorum	Evet	231	87,8	39	67,2	0,00**
	Hayır	32	12,2	19	32,8	
Soru 6. Verimlilik Kavramını Biliyorum.	Evet	225	85,5	37	63,8	0,00**
	Hayır	38	14,5	21	36,2	

**Fisher exact test

Katılımcıların görevleri ile TKY ve Uygulamaları farkındalıkları karşılaştırıldığında, büyük çoğunlukla farkındalık olduğu ve iki kategori arasında önemli ve anlamlı bir fark olduğu tespit edildi ($p<0,05$) (Çizelge 5.3).

Katılımcıların görevleri ile verimlilik kavramı farkındalığı karşılaştırıldığında, büyük çoğunlukla farkındalık olduğu ve iki kategori arasında önemli ve anlamlı bir fark olduğu tespit edildi ($p<0,05$) (Çizelge 5.3).

Soru 14’de katılımcılara “Ülkeniz çalışma kültürü değerlendirildiğinde, Toplam Kalite yönetimi ilkelerinin hangisinin, verimlilik üzerinde daha çok etki yaratacağına inanıyorsunuz, lütfen ifade ediniz” sorusuna aşağıdaki cevapları vermişlerdir.



Şekil 5.7: Katılımcıların TKY İlkelerinden Verimlilik Üzerine Etkisinin Değerlendirilmesi

Katılımcıların TKY ilkelerinden verimlilik üzerine etkisinin değerlendirilmesi durumlarına göre dağılımlarıyla ilgili veriler Şekil 5.7’de verilmiştir. Buna göre katılımcıların n=138 kişi ile %43,0’ının Stratejik planlama, n=97 kişi ile %30,2’sinin Eğitim, n=86 kişi ile %26,8’inin Devamlı gelişme olduğunu belirtmişlerdir.

Çizelge 5.4: TKY Kullanımı ile Verimlilik Arasındaki Korelasyon

Spearman's rho		TKY Kullanımı	Kurumsal Verimlilik	Çalışan Verimlilik
TKY_Kullanımı	Correlation Coefficient	1,000	,333**	-,075
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,179
	N	321	321	321
Kurumsal Verimlilik	Correlation Coefficient	,333**	1,000	,333**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000
	N	321	321	321
Çalışan Verimlilik	Correlation Coefficient	-,075	,333**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,179	,000	.
	N	321	321	321

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Kurumsal verimlilik ile çalışanların verimliliği arasında pozitif bir ilişki ($p < 0.000$, $R = 0.333$) bulunmaktadır. TKY kullanımı ile çalışan verimliliği arasında ilişki bulunmazken ($p > 0.5$), diğer taraftan TKY kullanımı ile kurumsal verimlilik arasında pozitif bir ilişki ($p < 0.000$, $R = 0.333$) olduğu da anlaşılmaktadır.

Çizelge 5.5: Kurumsal Verimliliği Etkileyen Değişkenlere Yönelik Regresyon Analizi

Model	Standart Olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	p
	B	Std. Error	Beta		
(Sabit)	,213	,279		,761	,447
TKY Kullanımı	,616	,088	,359	7,002	,000
Çalışan Verimlilik	,242	,052	,240	4,686	,000

a. Bağımlı Değişken: Kurumsal Verimlilik

Çalışanların algıları açısından, kurumun verimliliği üzerinde TKY'nin ve çalışan verimliliğinin etkisi regresyon analizi ile incelendiğinde, TKY kullanımının ve çalışanların kurumsal verimliliğe pozitif katkı (F=32,961, p<0.000, Düzeltilmiş R²=0.166) sağladıkları görülmektedir (Çizelge 5.5). Bulgular dikkate alındığında araştırmacı tarafından önerilen **H1 hipotezinin** kabul edilebilir olduğu anlaşılmıştır.

5.2 Tartışma

Yapılan araştırmalara göre, toplam kalite yönetiminin başarısı için, yönetimin liderliği, sürecin iyi planlanması ve sürdürülmesi, toplam kalitenin önemine dikkat çekecek biçimde toplam kalite yönetimi ilkelerinin bütünlüklü biçimde uygulanması gereklidir. Bütünlüklü bakış için işletme misyonundan başlamak gereklidir. İşletmenin kuruluş nedenine ek olarak misyonu, üretilmesi planlanan ürünlerin nerede ve nasıl üretileceği, hangi hizmetlerin sunulacağı, tüm bunlar için gerekli olan işi düşünüş biçimin ne olacağı, hangi değerlere sahip olacağı, böylece diğer örgütlerden farkının ne olacağını ortaya koymuş olacaktır (Ülgen & Mirze, 2018: 268). Örgütlerde bu misyona ulaşmanın aracı vizyondur. Vizyon, örgüt için bir gelecek planı yapar. Bu plana göre yöneticiler uzun vadeli ve temel kararlar alır. Vizyon, yöneticilere motivasyon ve ek görev bilinci sağlar (Dinçer, 1998: 27). Benimsenen ilkeler doğrultusunda yapılacak çalışmalar çalışanları ve yönetimi dinamik tutacaktır. Yenilikçi bir anlayışla sürece ve sisteme dâhil olan herkes kendini değerli hissedecek, yetenekleri açığa çıkacaktır.

Toplam kalite yönetimi, işletmelerde kalite unsurunun sadece bir istatistiksel kalite kontrolü uygulaması olmaktan çıkarılması, işletmedeki her faaliyette ve aşamada, tüm çalışanların sorunu ve sorumluluğu haline getirilmesidir (Ülgen & Mirze, 2018: 256). Hem çalışma verimliliği hem de toplam kalite uygulamalarının kesiştiği noktalarda, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi ve ayakta kalabilmesi için birtakım

tedbirler alınmalıdır. Bu çalışmada yeni stratejik yönetim anlayışlarından biri olan toplam kalite yönetiminin memnuniyet üzerinde etkili olacağı varsayımdan yola çıkılmış ve verimliliğe olumlu etki sağladığı düşünülmüştür. Böylece hem işletme hem çalışan, hem de topluma faydalar sağlaması umulmaktadır.

Nitekim Türkiye’de yapılmış bazı araştırmaların bulgularına baktığımızda hem toplumsal faydalar hem de işletmeler açısından toplam kalite yönetimi ve verimlilik ilkesinin birlikte işleme biçimi ortaya çıkmıştır. Örneğin; *Sağlık Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi: OMÜ Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi Örneği* isimli doktora çalışmasında Ayşe Aslan farklı sayıda (2019 yılında 399 ve 2020 yılında 520 kişi) kişilerle kalite ve toplam kalite alanlarında yapılan anketlerden elde ettiği sonuçlarda stresli bir iş yaşamının olduğu sağlık sektöründe memnuniyeti sağlamanın zor olduğunu söylemiştir. Aslan çalışmasında “Kamuda çalışan sağlık çalışanlarının memnuniyetlerinin sağlanmasında motivasyon, iş doyum ve bağlılık gibi birçok kurum içi faktörün yanı sıra kurum dışı faktörlerden hasta ve hasta yakınlarının sağlık çalışanlarına saygı göstermesi ve sağlık çalışanlarının özlük haklarının iyileştirilmesi konusundaki çalışmalar önemlidir.” (2021:145) der. Yine aynı çalışmada toplam kalite yönetimi anlayışında önce insan ilkesi ve müşteri memnuniyeti gibi temel öğelerin hasta ve hasta yakını memnuniyeti amacı doğrultusunda ölçüldüğünü belirtmiştir. Hasta ve yakınlarına etkili, verimli ve kaliteli hizmet için hoşgörülü, hasta beklentilerine cevap oluşturabilecek şekilde yapılan anket ölçümleri sağlıklı veriler elde edilmesinde etkilidir (Aslan, 2021:147).

Çok farklı bir örgütte yapılan başka bir çalışmada ise toplam kalite yönetimi ile örgüt performansı arasındaki etkileri çalışan Sarhang Salahadin Saleh Irak hac ve umre merkezinde yaptığı ampirik çalışmasında toplam kalitenin geçerliliği ve etkinliğinin kanıtlandığı modern bir yönetim biçimi olduğunu belirtmiştir. Ve toplam kalite yönetimi ile örgütsel performans arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Toplam kalite uygulamalarının örgütsel amaca yönelik olumlu etkisinin yenilik, yaratıcılık ve sürekli iyileştirme ile mümkün olduğunu söyler. Bunun yanında bu araştırmadan çıkan sonuçlara göre, farklı girişimcilik veya kamusal alanda olsun farklı kalite girişimlerinin olabileceğini ve bunun müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesinde artışla sonuçlanacağı belirtmiştir (2017, 91-95). Yine başka bir çalışmada toplam kalite ve ergonomi arasındaki ilişkiye bakılarak, hedef kitlesi şirket yöneticileri olan bir anket çalışması sonucunda, kritik başarı faktörleri ele alınmış ve

sonuç olarak oluşturulan kavramsal modelle sürdürülebilir bir iş yapmak ve bunu maksimum kârlılık, şirket bilinirliğinin artması gibi amaçlarla gerçekleştirmenin mümkün olacağı ileri sürülmüştür. Bu noktada toplam kalite etkisiyle yönetsel konular liderlik çalışmada ele alınmıştır. Yine bu çalışma sonuçlarında üretkenlik ve verimliliğin artması görülmüş, sürekli iyileştirme ve geliştirme de bu verimliliğe bağlı olarak ortaya çıkmıştır (Sancar Ögüş, 2015:97-100).

Verimlilik ve yönetim uygulamalarının yapıldığı çalışmalardan örnek vermeye devam olursak; örgütsel bağlılık, iletişim ve iş tatmini bağlılığı birlikte düşünüldüğünde Bitmiş, Güney ve Demirel'in birlikte çalıştığı makalesinde çalışanların yönetimle kurdukları iyi iletişimin motivasyonu ve dolayısıyla verimliliği arttırdığı görülmüştür. Yazarlara göre, yöneticiler tarafından dinlenen ve önemsendiklerini hisseden ve geri bildirim alan bireyler kendilerini kurumun bir parçası şeklinde hissetmektedirler. Böylece belirsizlik algılarının azaldığı ve motivasyonlarının arttığı gözlenmiştir. Örgüte duygusal bağlılık çalışma atmosferini olumlu etkilemektedir (2014, 57-74). Bu durum toplam kalitenin ilkelerinden çalışanların katılımı ve önerileri ilkesinin verimliliği olumlu yönde etkilediği sonucuna bizi ulaştırmaktadır. Kurumsallaşmış şirketlerde toplam kalite uygulamalarını gıda sektöründe inceleyen tez çalışmasında Nurcan Günay, topladığı verileri faktör analizi, güvenilirlik analizi ve korelasyon analizine göre inceledikten sonra toplam kalitenin kurumsallaşmayı olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır (2019, 71-79). Kurumsallaşma şirketlerin hayatta kalmaları ve sektörel pazarlarında rekabet edebilmelerinde etkilidir. Günümüz yoğun rekabet ortamında şirketlerin ayakta kalması için kurumsal kimliklerinin ön plana çıkması şarttır. Nitekim kurumsallaşma rekabetin arttığı ve devamlı değişimlerin yaşandığı, iletişimin hızlanıp, iç ve dış müşterilerin kazanıldığı, müşteri odaklı stratejilerin öne çıktığı piyasa koşullarında işletmelerin bu şartlarda ayakta kalmasını sağlar (Erturgut& Coşkun, 2018:178-180). Bu açıdan ele alındığında toplam kalite yönetimi anlayışının benimsenmesi ile kurumsallaşma sağlanacaktır. Toplam kalite hareketle gelenen noktada süreç ve uygulamalara yansıyan toplam kalite ilkeleri kurumsallaşmayı dolayısıyla verimliliği arttıracaktır.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1 Sonuç

Bu çalışmada öncelikle son yıllarda şirketlerin ilgi odağı olan toplam kalite yönetimini verimlilikle ele alıp, toplam kalite yönetimi uygulamalarının çalışma verimliliği üzerine etkileri teorik düzeyde tartışılmıştır. Daha sonra bir saha çalışması olarak Irak'ta 2012 yılından bu zamana kadar faaliyetlerine devam Samarra Üniversitesi'nin çalışanlarına ve yöneticilerine anket uygulanmıştır.

Araştırma sonucuna göre, katılımcıların n=263 kişi ile %81,9'unun memur, n= 58 kişi ile %18,1,'inin ise Hoca (Doktor) olduğu, n=263 kişi ile %81,9'unun memur, n= 29 kişi ile %9'unun ise alt kademe yönetici, n=25 kişi ile %7,8'inin orta kademe yönetici ve n=4 kişi ile %1,2'sinin üst düzey yönetici olduğu, n=263 kişi ile %81,9'unun Doktora öncesi, n=35 kişi ile %10,9'unun Doktoralı, n=12 kişi ile %3,7'sinin Doçent ve n=11 kişi ile %3,4'ünün Profesör olduğu, n=109 kişi ile %34,0'mın 6-10 yıl, n=66 kişi ile %20,6'sının 16-20 yıl, n=63 kişi ile %19,6'sının 11-15 yıl ve n=56 kişi ile %17,4'ünün 1-5 yıl olduğu, Toplam Kalite Yönetimi ve Uygulamaları Farkındalık değişkenine göre dağılımlarıyla ilgili katılımcıların n=270 kişi ile %84,19'inin evet, n= 51 kişi ile %15,9'unun ise hayır cevabını verdikleri, verimlilik Kavramı Farkındalığı değişkenine göre katılımcıların n=262 kişi ile %81,6'sının evet, n= 59 kişi ile %18,4'ünün ise hayır cevabını verdikleri belirlenmiştir.

Katılımcıların büyük çoğunluğunun çalıştıkları kurumda TKY Uygulamalarının yapıldığını, verimlilik kavramının kurumlarında süreli izlenen bir performans göstergesi olduğunu, Ülkelerinde TKY ilkelerini benimsemiş ve çalışma verimliliğini artırmış örnek kuruluşların olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırmacı tarafından ön görülen H1: “*Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları, çalışma verimliliğini olumlu etkiler*” hipotezinin bu saha araştırmasında kabul edilebilir olduğu gözlenmiştir.

Katılımcıların görevlerine göre kategorize edildikleri durumda, soru 7,8,10,11 ve soru 12’de farklılıklar gözlenmiştir ($p<0.05$). Memur kategorisinde olan katılımcılar, çalıştıkları Üniversitede kalite ve toplam kalite yönetimi uygulamaları adına çalışmalar yapıldığı ve verimliliğin sürekli izlenen önemli bir performans göstergesi olduğu kanaatlerini Hoca (Doktor) kategorisinde olanlardan daha baskın olarak ifade etmektedirler. Bununla birlikte Toplam kalite yönetimi uygulamalarının çalışanlar üzerinde olumlu etki yaratarak, çalışma verimliliğini artıracığına ve Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının ülkelerinde kabul gören bir yönetim yaklaşımı olarak çalışma verimliliğinin artırılmasında kullanılacağı kanaati Hoca (Doktor) kategorisinde olan katılımcılarda daha baskın olarak ifade edilmektedir.

Katılımcıların pozisyonlarına göre kategorize edildikleri durumda, soru 7 ve 13’de farklılıklar gözlenmiştir ($p<0.05$). Memur kategorisinde olanlar, çalıştıkları Üniversitede kalite ve toplam kalite yönetimi uygulamaları adına çalışmalar yapıldığı ve Ülkelerinde TKY ilkelerini benimsemiş ve verimliliğini artırmış örnek işletmeler bulunduğu dair kanaatleri diğer kategoride olanlara göre daha baskın olarak ifade etmektedirler. Katılımcıların soru 8,9,10,11 ve 12’de vermiş oldukları cevaplarda ise gruplar arasında fikir birlikteliği olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların unvanlarına göre kategorize edildikleri durumda, soru 7,8,10,12 ve 13’de farklılıklar gözlenmiştir ($p<0.05$). Doktor kategorisinde olanların, çalıştıkları Üniversitede kalite ve toplam kalite yönetimi uygulamaları adına çalışmalar yapıldığı ve Ülkelerinde TKY ilkelerini benimsemiş ve verimliliğini artırmış örnek işletmeler bulunduğu dair kanaatleri diğer kategoride olanlara göre daha baskın olduğu, Doçent kategorisinde olanların, kurumlarında verimliliğin sürekli izlenen önemli bir performans göstergesi olduğuna dair kanaatleri diğer kategoride olanlara göre daha baskın olduğu, Profesör kategorisinde olanların, Toplam kalite yönetimi uygulamalarının çalışanlar üzerinde olumlu ve verimliliği artıracığına ve Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının ülkelerinde kabul gören bir yönetim yaklaşımı olduğunu ve bunun verimliliğinin artırılmasında kullanıldığına dair kanaatleri diğer kategoride olanlara göre daha baskın olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların soru 9’da vermiş oldukları cevaplarda ise gruplar arasında fikir birlikteliği olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların çalışma sürelerine göre kategorize edildikleri durumda, soru 7,8,9,10,11 ve 12’de farklılıklar gözlenmiştir ($p<0.05$). 6-10 yıl kategorisinde

olanların, çalıştıkları Üniversitede kalite ve toplam kalite yönetimi uygulamaları adına çalışmalar yapıldığına ve Toplam kalite yönetimi uygulamalarının çalışanlar üzerinde olumlu ve verimliliği artıracığına dair kanaatleri diğer kategoride olanlara göre daha baskın olduğu, 20 yıl üzeri kategorisinde olanların, verimliliğin sürekli izlenen önemli bir performans göstergesi olduğuna dair kanaatleri diğer kategoride olanlara göre daha baskın olduğu, 1-5 yıl kategorisinde olanların, Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının ülkelerinde kabul gören bir yönetim yaklaşımı olduğunu ve bunun verimliliğinin artırılmasında kullanıldığına dair kanaatleri diğer kategoride olanlara göre daha baskın olduğu gözlenmiştir.

Katılımcıların Memur ve Hoca (Doktor) olarak TKY ve Uygulamaları farkındalıkları birbirinden ayrımakta olup büyük çoğunlukla farkındalık olarak en başarılı kategori (%87,8) ile memurlar kategorisi olarak dikkat çekmektedir. Benzer şekilde verimlilik kavramı farkındalığı karşılaştırıldığında, büyük çoğunlukla yine en başarılı kategori (%85,5) ile memurlar kategorisi olduğu gözlenmektedir.

Katılımcıların TKY ilkelerinden verimlilik üzerine etkisinin değerlendirilmesinde ilk olarak Stratejik planlamanın daha etken olduğunu ve sonrasında bunun eğitimin takip ettiğini belirtmişlerdir.

Sonuç olarak; bu çalışmanın önceki bölümlerinde belirtildiği gibi toplam kalite yönetiminin olumlu sonucu bu çalışma için verimliliğin artması olarak ele alınmıştır. Bir işletmede verimlilik ve kalite bilincinin yerleşmesi, işletme faaliyetlerinin gelişmesine olumlu katkı yapar. Bunun için tüm kaynakların, zamanın etkin biçimde kullanılması, grup çalışmalarının geliştirilmesi ve yaratıcılığın geliştirilmesine izin verilmelidir. Unutulmamalıdır ki, başarı ancak birden fazla unsurun birlikte uyumu ile elde edilir. Buna ek olarak verimlilik için bilgi teknolojileri, bilginin raporlama ve planlamada ki büyük payı önemlidir. Ayrıca, bu bilginin işe yarar biçimde üretilip, dönüştürülmesi de çağdaş yönetim anlayışının parçasıdır. Küresel rekabet için bilginin teknolojik dönüşümünü takip etmek şarttır. Bu dönüşüm küresel şirketlerde pazar payını arttıracaktır. Daha az sermaye ile daha fazla ürün üretilip, aynı zamanda bu ürünler tüm dünyadaki gelişmelere uyumlu olmak zorundadır. Özetle bilgiyi, enerjiyi ve zamanı işe dönüştürmek gereklidir. Böylece kalite artarken girdi azalır çıktı artar.

Fakat daha önce belirttiğimiz gibi toplam kalite yönetiminde olumsuzluk yapacak birtakım unsurlarda söz konusudur. Bu nedenle toplam kalite yönetiminde ortaya çıkan faktörler birbirini doğrudan etkileme gücüne sahiptir. İlk olarak kalitenin kendisine olan inançsızlık, var olan sistem ve yönetimin korunmasına yönelik tutumlar, geleneksel yönetim biçimlerine olan inanç ve değişime kapalılık, toplam kalite yönetiminin ve çağdaş yönetim biçimlerinin gerektirdiği (eğitim, iş gücü, müşteri tatmini, katılımlı yönetim vb.) ilkeleri yerine getirmemek gibi durumlar olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilir (Saçlı, 2007: 87). Ortaya çıkması muhtemel olumsuzluklar şu biçimde karşımıza çıkar. Örneğin, ücret eşitsizliği, emek karşılığına denk gelemeyen ve çalışanı tatmin etmeyen ücretlendirme çalışanlar için sorun olacaktır. Buna ek olarak yönetimle yaşanacak iletişim sorunları ve baskılar, fiziksel şartların çalışmaya elverişli olmaması da bu sorunlara yenilerini ekleyecektir. Güvencesiz çalışma, gelecek kaygısı, kararlara katılmama gibi olumsuzluklar çalışanlarda stres kaynağı olacaktır. Stresle baş edemeyen işletme yönetimleri ve çalışanların öncelikle performansı düşecektir. Bu da verimliliği azaltır. İşte bu nedenle kalitenin uygun zamanda uygun maliyetle ve sürekli olarak gelişme çerçevesinde elde edilmesinde tüm çalışanların ve özellikle yönetim kadrosunun desteği önemlidir. Bu nedenle önce yönetimlerin bu sistemi benimsemesi çok önemlidir.

Fiziksel şartların iyileşmesi için çalışanların ihtiyaç ve beklentileri karşılanmalıdır. İşletmelerde çalışma ortamını uygun hale getiren ergonomik tasarımlar kullanılmalıdır. Temiz, sağlıklı bir ortam iş ve işçi sağlığı ve güvenliğinin de ilk şartıdır. İş sağlığı ve güvenliği ön planda tutulduğunda çalışanlarda kendini güvende hissedeceklerdir. Fakat burada da önemli nokta, iş sağlığı ve güvenliğini yine yönetimlerin kabul etmesi ve önemini benimsemeleri gerekmektedir. Sonuç olarak işletmelerin nihai amacı modern yönetim biçimlerinin kabulüyle yenilik ve yaratıcılığın artması sonucu sürekli iyileşme, gelişmedir.

6.2 Öneriler

Tüm bu sonuçlar ve teorik çerçevenin sunduğu bilgilerle geleneksel yönetimlerden toplam kalite yönetimine geçememiş ya da toplam kalite uygulamalarında eksiklik söz konusu olan işletmeler bakımından birtakım öneriler sunmak bu tez çalışmasının amaçları arasındadır. Toplam kalite yönetimini tam anlamıyla uygulamak için;

- Irak'ta bir eğitim kurumunda kalite kültürünü ve verimliliği, toplam kalitenin hangi ilkeleri daha fazla geliştirdiği araştırılmalıdır.
- Akademik yönden öğretim üyelerine ve iş akışları açısından da memurlara toplam kalite felsefesini anlatmak, bu konuda hizmet içi seminerler düzenlemek farkındalık artırtmak için oldukça önemlidir.
- Çalışanların her kademede performansını iyileştirilmesi ve bunun için çalışan beceri ve bilgisini arttırmaya yönelik faaliyetler yapılması. Bu noktada insan maliyetini ve genel maddi kaynakları özenli kullanmak önemlidir.
- Çalışan performansının artması için toplam kalite felsefesine uygun biçimde çalışanların karar alma süreçlerine dâhil edilmesi önemli bir noktadır. Fakat bu karar alma sürecine katılımın en iyi biçimde gerçekleşmesi için personelin sürece nasıl katılacağına dair rehberlik faaliyetleri, eğitim ya da bilgilendirme gerçekleştirilebilir.
- Örgütsel yapı ile bağlantılı kişilerin yani hem öğrenci hem öğretim üyesi hem idari personelin memnuniyetinin sağlanması. Bu madde ile hem süreç olumlu etkilenecek hem verimlilik artmasına yönelik kalite unsuru her kademede kontrol edilebilecektir.
- Hem maliyet hem ürün kalitesi için genel atıklar azaltılarak sürdürülebilir ekonomik modelin parçası olmak. Kampüs içinde geri dönüşüm için farkındalığı arttırıcı faaliyetler ve fiziki koşullar tesis etmek. Böylece günümüz piyasa koşulları, çevre faaliyetleri göz önünde bulundurulmuş olur.
- Maliyet kapsamı ele alındığında önleme maliyeti, değerlendirme maliyeti, iç başarısızlık ve dış başarısızlık maliyetleri çıkarılarak, analizi yapılmalı ve buna göre hesaplamalar dikkate alınmalıdır.
- Üniversite yönetimi bazında liderlik için yönetsel liderlik ve becerilerin geliştirilmesi. Bu noktada çağdaş yönetime uygun akılcı, çok katılımlı, demokratik liderlik yapmak için gerekli koşulların sağlanması.
- Yönetsel liderlik becerilerinin arasında çözüme yönelik düşünme biçimlerini ön plana çıkarmak. Merkezileşmeyi önleyecek olan bu yöntem toplam kalite yönetim felsefesine de uygun olur. Ayrıca sorunlara çözüm için ekip çalışması yapmak. Böylece kısa sürede hızlı sonuca ulaşmak mümkün olur.

- Çalışma rutinlerinin ortaya çıkardığı gündelik sorunların üstesinden gelerek ve hizmet alan ve hizmet veren arasında duygusal bağlar ve motivasyon araçları kurmak.
- Hem toplam kalite uygulanmadığı durumlarda ortaya çıkacak olumsuzluklar hem de verimliliği düşüren nedenler arasında saydığımız çalışma ortamının iyileştirilmesi önemlidir.
- Çıkması muhtemel sorunları daha çıkmadan düşünerek analiz etmek ve beklenmeyen sorunları bilimsel yöntemlerle ele alıp doğru şekilde analiz ederek tekrar yaşanmaması için tedbirler almak. Bunun için toplam kalite ve verimlilik ilkelerinden yararlanılarak iş birliği, anlayış içinde çalışmanın her aşamasında doğru bilgilerden yararlanmak.
- Örgütsel yapı analizinin iyi yapılması, kurumsal takdir anlayışının sağlanması.
- Dış hizmet ve iç hizmet faaliyetlerinde memnuniyetinin üst düzeyde sağlanması için gerekli koşullara odaklanmak. Bunun için süreçlere ve sonuçlara odaklanmak. Ortaya çıkan sonuçları geliştirmek, değerlendirmek.
- Çalışma koşullarından başlayarak her kademede sağlıklı, doğru değerlendirmelerle feed-back sağlamak. Burada izleme ve değerlendirmenin etkinliğini arttırmak.
- Toplam kalite yönetimi ilkelerini en kısa zamanda uygulayarak hem üst yönetim hem de diğer tüm üyelerle iş birliği içinde yürütmek. Hızlıca etkin hale getirmek.
- Çalışan motivasyonunu arttırmaya yönelik etkinlikleri, ücret, prim gibi maddi takdir etme, beğendiğini bildirme gibi manevi motivasyon araçlarının arttırmak.
- Üniversitelerin çağdaş yönetim anlayışı içinde daha önce var olan yönetim biçimlerinden referans alması sağlanmalı. Fakat bu toplam kalite ve verimlilik anlayışını kabul etmek yerine sadece taklit etmeye yönelik tutumlar olumsuz sonuçlar içerecektir.

Tüm bu önerilerin en önemli hedefi toplam kalite yönetimi anlayışının ilkelerinin uygulanmasını sağlıklı biçimde yerine getirmek, benimsemek ve bunu çalışan lehine

işletme lehine kullanmaktır. İşletmelerin artan rekabet ortamında varlığını sürdürmesi, kr elde etmesi, müşteri beklentilerine karşılık vererek arz talep dengesini ayarlaması önemlidir. Bunun için kaliteli üretim ve hizmet, ağdaş yönetim anlayışı örgütte bir firmayı başarılı duruma getirecektir.



KAYNAKLAR

- Ağır, H.& Akif Kara, M.** (2017). “Girişimcilik ve Ekonomik Büyüme İlişkisi: Türkiye rneği”, *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*,5(2).
- Akal, Z.** (1992). *İmalatçı Kamu Kuruluşlarında İşletmeler Arası Toplam Performans Verimlilik Karlılık Ve Maliyet Karşılaştırmaları*, 482. Cilt. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Balçı, Y.** (1996). *Geçmişten Geleceğe Çalışma İlişkileri*, Çerçeve, Cilt 5, No. 17
- Balkan, D. & Suiçmez H.** (2017). “Türkiye ve Dünyada İşgücü Verimliliğinin Karşılaştırmalı Analizi”, *Verimlilik Dergisi*, Sayı:1.
- Bank, J.** (2000). *The Essence of Total Quality Management*. Essex: Pearson Education Limited.
- Bohra A. D.** (1993). *Verimliliğin Anlam Ve Kavramı*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Çelik, İ.** (2011). *Toplam Kalite Yönetimi Felsefesine Göre Yöneticilerin Çalışanlara İlişkin İşlevlerini Yerine Getirebilme Düzeyi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Damme, D. V.** (2004). *A conceptual Framework and a Proposal Standards and Indicators in Institutional and Programme Accreditation in Higher Education*. Parise: Free Press.
- Deming, E.** (1998). *Krizden Çıkış*, çev: Cem Aktaş, İstanbul: Kalder Yayınları.
- Düren Z.** (1999). *2000’li Yıllarda Yönetim*, İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım A.ř.
- Efil, İ.** (1995). *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada nemli Bir Araç: ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Erdoğan, İ.** (2011). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Eren, E.** (2008). *rgtsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Göçerler, A. & Saran M. U.** (1998). *Kamu Hizmetlerinde ve İçişleri Bakanlığı’nda Toplam Kalite Yönetimi*. Türk İdare Dergisi. Sayı:421.
- Güder, S., Çemrek, M., ve Mercan, M. H.** (2020). *Geleceğin Türkiye’sinde Dış Politika, Politika Raporu*, İstanbul : İLKE İlim Kültür Eğitim Vakfı.
- Hanaysha,J.** (2016). *Improving employee productivity through work engagement: Evidence from high ereducation sector*. Management Science Letters, 6(1).

- Hmdatu, M. A., Siddiek, A. G., & Al-Olyan, F. A.-R.** (2013). Application of Quality Assurance & Accreditation in the Institutes of Higher Education in the Arab World (Descriptive & Analytical Survey). *American International Journal of Contemporary Research*, 3(4).
- Imai, M.** (1994). *Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı*, İstanbul: Brisa Yayınları.
- Ishikawa, K.** (1997). *Toplam Kalite Kontrol*, der: Semih Ordaş ve Necdet Yayla, İstanbul: Kalder Yayınları.
- Karalar, R. & Ersoy F. N.** (2003), "Yeni Ekonomide Pazarlamanın Değişen Rolü", *2. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Tebliğleri*, 17-18 Mayıs, İzmit: Derbent.
- Kavaliauskiene, I.M.& Aranskis, A. & Litvinenko, M.** (2014). *Consumer Satisfaction With The Quality Of Logistics Services*. *Procedia, Social and Behavioral Sciences*.
- Kavrakoğlu, İ.** (1998). *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: KalDER Yayınları.
- Keçecioglu, T.** (2008). *Örgüt Büyüklüğünün Örgüt Yapısına Olan Etkileri Üzerine Çok Boyutlu Yaklaşımlar*. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (2).
- Khan, M. M., Ahmed, I., & Nawaz, M. M.** (2011). Student's Perspective of Service Quality in Higher Learning Institutions; An evidence Based Approach. *International Journal of Business and Social Science*, 2(11).
- Khodayari, F., & Khodayari, B.** (2011). Service Quality in Higher Education. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(9), 38-46.
- Musa Idris, J. A., Ahmed, A. O., & Alochter, A. B.** (2012). The possibility of the application of total quality management in higher education management services for the continuous improvement and ensure the quality of output and get reliability. *Arab- American academic journal of Science and Technology*, 3(7).
- Nasreen, N., & Bano, T.** (2016). Global Objectives of quality Education – Possibilities and challenge. *Journal Of Humanities And Social Science*, 21(2).
- Özarallı N.** (1997). *Etkin Örgütsel İletişim Olarak, Etkin Kaynak Alışverişi, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Özgener, Ş.** (2005). "Toplam Kalite Yönetimi", Bedük, A. (ed), *Modern Yönetim Teknikleri: Ders Notları*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Öztürk, A.** (2010). *Kalite Yönetimi ve Planlanması*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Peşkircioğlu, N.** (1990). *Toplam Kalite Güvenirliliği Programlarının Entegre bir Parçası Olarak Taguchi Yöntemi*. Ankara: Verimlilik Dergisi.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M.** (1998). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M.** (2008). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa, Alfa Aktüel Yayınları.

- Saçlı, C.** (2007). *Toplam Kalite Yönetiminin Verimliliğe Etkisi-Panel Mobilya Üreten Bir İşletmede Çerçeve Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Saha, S.** (2016). “A Study on Impact of Workplace Design on Employee’s Productivity in Selected IT Companies in PuneRegion”. *International Journal of Business and General Management*, 5(1).
- Samson D. & Terziovski M.** (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of Operations Management*, 17, 393-409.
- Sarıkamış, Ç.** (2006). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi ve Başarı Teknik Servis A.Ş.’ de Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Schwab, K.** (2018). *Dördüncü Sanayi Devrimi*, İstanbul: Optimist Kitap.
- Sherman A.W., Churden H. J.** (1995). *Personnel Management*, Ohio: South Western Publishing Co.
- Sönmez, G.** (2002). *Temel Verimlilik Konuları*, Yayınlanmamış Araştırma, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.
- Şimşek M.** (2001). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Şimşek, M.** (1998). *Kalite Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Tankary, S. E.** (2014). A review study on quality assurance. izmir: Thesis Submitted Graduate School of Natural and Applied Sciences of Dokuz Eylül University.
- Tek, Ö.B.** (2003). *Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları*, Ankara: Beta Yayınevi.
- Tiftikçigil, B. Y., Yavaş H. K.,** (2020). “Yeniliğin Dönüştürücü Gücü ve Endüstri Devrimleri: Türkiye’nin Endüstri 4.0’ daki Konumu Üzerine Bir Değerlendirme”, *Farklı Perspektiflerden Endüstri 4.0*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Türkkahraman, M.** (2012). The Role Of Education In The Socieal Development. *Journal Of Educational And Instructional Studies*, 2(4).
- Ülgen, H. & Mirze, S.K.** (2018). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta.
- Van Damee, Dirk,** (2004). Standards and Indicators in Institutional and Programmed Accreditation in Higher Education: A conceptual Framework and a Proposal, P. 133.
- Van Der, B.** (2014). Quality Assurance in Higher Education. *Journal of Educational and Social Research*, 4(1).
- Yorke, J., & Vidovich, L.** (2016). *Learning Standards and the Assessment of Quality in Higher Education: Contested Policy Trajectories* (7 ed.). New York: Springer International Publishing Switzerland.
- Yükçü, S.** (1999). *Kalite Maliyetlerinin Muhasebeleştirilmesi*, İzmir: Anadolu Matbaacılık.

İnternet

EU Green Deal, Yeşil Düşünce

TÜSİAD (2020). *Ekonomik Göstergeler Merceğinden Yeni İklim Rejimi Raporu*



EKLER

Ek-1: Araştırma Soruları ve Anket Örneği

Araştırma Hipotezi ve Araştırma Soruları

H1: *“Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları, çalışma verimliliğini olumlu etkiler”.*

Araştırma Soruları

- Irak'ta Samarraa Üniversitesinde Toplam Kalite Yönetiminin, çalışma verimliliğine etkisi konusunda farkındalık nedir?
- Irak'ta Samarraa Üniversitesinde Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ile çalışma verimliliğinin artırılmasına çalışılmakta mıdır?
- Irak işletmelerinde Toplam Kalite yönetimi uygulamalarının, çalışma verimliliğine etkisi konusunda bir farkındalık var mıdır?
- Irak işletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ile çalışma verimliliğini artırma örnek işletmelerin olup olmadığı biliniyor mu?

Toplam kalite yönetimi uygulamalarının işletme çalışanlar üzerinde olumlu etki yaratarak, çalışma verimliliğini artıracığına inanıyorum.

1. Katılıyorum
2. Katılmıyorum
3. Bir fikrim yok

Toplam kalite yönetiminin, işletmelerde, dinamik bir değişim ve gelişme olanağı yaratarak verimliliği artıracığına inanıyorum.

1. Katılıyorum
2. Katılmıyorum
3. Bir fikrim yok

Toplam kalite yönetimi uygulamaları, ülkemizde kabul gören bir yönetim yaklaşımı olarak, çalışma verimliliğinin artırılmasında kullanılır.

1. Katılıyorum
2. Katılmıyorum
3. Bir fikrim yok



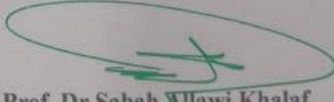
Toplam Kalite Yönetimi ilkelerini benimsemiş ve uygulayan, bu şekilde çalışma verimliliğini artırmış örnek işletmeler ülkemizde vardır.

1. Katılıyorum
2. Katılmıyorum
3. Bir fikrim yok

Ülkeniz çalışma kültürü değerlendirildiğinde, Toplam Kalite yönetimi ilkelerinin hangisinin, verimlilik üzerinde daha çok etki yaratacağına inanıyorsunuz, lütfen ifade ediniz.

.....
.....
.....
.....

Ek-2: Anket Uygulama İzin belgesi

<p>Republic of Iraq Ministry of Higher Education and Scientific Research University of Samarra Department of Scholarships and Cultural Relations Division of students abroad No. 31711434 Date 24/2/2022</p>		<p>جمهورية العراق وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة سامراء قسم البعثات والعلاقات الثقافية شعبة العلاقات الثقافية</p>
<p>To \ Istanbul Gidek University Subject \ Publishing the Questionnaire</p> <p>We are pleased to inform you that we have no objection of publishing the Questionnaire paper within the university that related to the study of student (Yaseen Mohammed Yaseen Aldalawi), his title (The Effect of Total Quality Management on Working Efficiency and the Perception of the Relationship between Total Quality Management and Working Efficiency) case study at the Samarra University. This document has provided upon the request of the Advisor: Dr.Ismail Ozdemir and the student.</p> <p>  Prof. Dr.Sabah Allawi Khalaf University's President 24/2/2022</p>		
Iraq – Salahuddin - Samarra		العراق – صلاح الدين - سامراء
E-Mail: scrd.uos@uosamarra.edu.iq		

ÖZGEÇMİŞ

ÖĞRENİM DURUMU

- **Lisans** : Kerkük Üniversitesi, Yönetim ve İktisat Koleji, İşletme Bölümü, 2019
- **Ön Lisans** : Havicea Teknik Mekanik Enstitüsü, Mekanik Bölümü, 2012

SERTİFİKALAR

- İGÜN- TÖMER, T.C. İstanbul Gedik Üniversitesi, Türkçe Öğretimi Uygulama ve Araştırma Merkezi, Türkçe Eğitimi B2 Seviyesi, 2020, Şubat

MESLEKİ DENEYİM

- Serbest Ticaret Çalışanı