

T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
HİZMET TASARIMI VE İŞLETMECİLİĞİ BİLİMDALI



**YEREL YÖNETİM KURULUŞLARINDA TOPLAM KALİTE
YÖNETİMİ: KASTAMONU İLİ ARAŞTIRMASI**

FATİH SAFRAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DR. ÖĞR. ÜYESİ ERTUĞRUL ÇAVDAR

ŞUBAT - 2022
KASTAMONU

TAAHHÜTNAME

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu; ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını, bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini bildirir ve taahhüt ederim.

Fatih SAFRAN

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

YEREL YÖNETİM KURULUŞLARINDA TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ: KASTAMONU İLİ ARAŞTIRMASI

FATİH SAFRAN

KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
HİZMET TASARIMI VE İŞLETMECİLİĞİ BİLİM DALI
DANIŞMAN:DR. ÖĞR. ÜYESİ ERTUĞRUL ÇAVDAR

Yapılan çalışmada Kastamonu Belediye’sinde görev alan personelin Toplam Kalite Yönetimi (TKY)’ne bakış düzeylerini belirlemek amacıyla tanımlayıcı tipte hazırlanmış olup, çalışmaya katılmaya gönüllü olan 172 katılımcı ile yapılmıştır. Çalışmada araştırmacı tarafından hazırlanan Kişisel Bilgi Formu ile Balcı (2002) tarafından kamu örgütlerindeki TKY uygulama derecesini ölçmek üzere geliştirilen ve birçok kamu kuruluşunda uygulanarak güvenilirliği test edilen “TKY Uygulama Faktörleri Ölçeği” kullanılmıştır. Çalışmada verilerin istatistiksel analizinde SPSS 23. 0 paket programı kullanılmıştır. Verilerin değerlendirmesinde ikili grup analizlerinde bağımsız student t-testi, ikiden fazla grup analizlerinde Oneway ANOVA, gruplar arasındaki farklılıkları belirlemede ise Tukey testleri analizi yapılmıştır. Çalışmaya katılan katılımcıların yaş ortalaması 34,8 yıl, %80,2’sinin erkek ve %63,4’ünün Lisans ve üzeri mezuniyete sahip oldukları belirlenmiştir. Belediye çalışanlarının TKY toplam ölçek ve alt boyut puan ortalamaları 3,3; örgütsel kültür ve örgütsel bağlılık 3,3; sürekli gelişme ve süreç yönetimi 3,3; müşteri odaklılık 3,7; çalışanların eğitimi 3,0; üst yönetimin liderliği 2,9; çalışanların katılımı 3,3 olarak bulunmuştur. Genel olarak vasat olarak yapılan değerlendirmelerde en yüksek ortalamaya sahip olan boyut müşteri odaklılıktır. Öncelikli olarak çalışanların eğitimi ve üst yönetimin liderliği boyutlarına yönelik iyileştirme yapılması gerektiği görülmektedir. Çalışmanın sonucunda belediye bünyesinde çalışan erkeklerin kadınlara; lisans ve üzeri mezuniyeti olanların lise ve altına göre; bekar olanların evlilere göre; 30 yaş ve altında olanların diğer yaş gruplarına göre; yönetici pozisyonunda görev alanların memur ve diğer personele göre yüksek ortalamaya sahip oldukları saptanmıştır.

ANAHTAR KELİMELER:Belediye, Kalite, TKY

Şubat 2022, 75 Sayfa

ABSTRACT**MSC THESIS****TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN LOCAL GOVERNMENT
ORGANIZATIONS: KASTAMONU PROVINCIAL RESEARCH****FATİH SAFRAN****KASTAMONU UNIVERSITY INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCE
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION
SERVICE DESIGN AND ECONOMY
SUPERVISOR:ASSIST PROF. DR. ERTUĞRUL ÇAVDAR**

In this study, this descriptive study was conducted with 172 participants who volunteered to participate in the study, in order to determine the level of perception of the staff in the central districts of Kastamonu province on total quality management. In the study, the Personal Information Form prepared by the researcher and the "TQM Application Factors Scale", which was developed by Balci (2002) to measure the degree of TQM application in public organizations and whose reliability was tested by applying in many public institutions, were used. SPSS 23.0 package program was used for statistical analysis of the data in the study. In the evaluation of the data, sample t-test was used for dual group analysis, Oneway ANOVA for more than two group analysis, and Tukey tests for determining differences between groups. It was determined that the average age of the participants participating in the study was 34.84 years, 80.2% of them were male and 63.4% of them had undergraduate and above graduation. Municipality employees' TQM total scale and sub-dimension mean scores are 3,3; organizational culture and organizational commitment 3,3; continuous improvement and process management 3,3; customer focus 3,7; employee training 3,0; leadership of top management 2,9; employee participation was found to be 3,3. In general, the dimension with the highest average in the evaluations made as mediocre is customer orientation. It is seen that improvements should be made primarily in terms of training of employees and leadership of senior management. As a result of the study, men working in the municipality to women; According to high school and below, those with undergraduate and above graduation; single ones compared to married ones; According to other age groups of those under 30 years old; It has been determined that those working in managerial positions have a higher average compared to civil servants and other personnel.

KEYWORDS:Municipality, Quality, Total quality management.

February 2022, 75 Page

TEŞEKKÜR

Öncelikle yüksek lisans öğrenimi ve tez hazırlama süreci boyunca beni ve yaptığım çalışmalarımı her zaman destekleyen, istediğim zaman ulaşabildiğim ve bilgilerinden faydalanabildiğim mütevazı insana; çoğunlukla diğer hocalarımızın kontenjanım dolu diyerek yeni bir öğrenci alamadığı dönemlerde beni hiç tereddüt etmeden kabul eden ve bana şans veren danışman hocam Sayın Dr. Ertuğrul ÇAVDAR beye teşekkür ederim.

Tez çalışmamın önemli bir kısmı olan anket uygulaması sürecinde ilgi ve alakalarından dolayı, samimiyetle katılım gösteren Kastamonu Belediyesi personeline çok teşekkür ederim.

İlmik ilmik dokuyarak hazırladığım ve belki de onlara ayıracağım birçok vaktimi işgal eden çalışmalarım süresince her zaman yanımda olan aileme ve özellikle kızlarım Elif Sare SAFRAN ve Zeynep Nur SAFRAN'a sevgi dolu teşekkürlerimi sunuyorum.

FATİH SAFRAN

Kastamonu, 2022

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
TEZ ONAYI	ii
TAAHHÜTNAME	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ŞEKİLLER VE GÖRSELLER DİZİNİ.....	ix
TABLolar DİZİNİ	x
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xi
1. GİRİŞ.....	1
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	3
2.1 Kalite Kavramının İncelenmesi.....	3
2.1.1 Kalite Kavramı.....	3
2.1.2 Objektif ve Sübjektif Kalite Kavramları.....	8
2.1.3 Kalite Kavramının Tarihçesi.....	8
2.1.4 Kalitenin Gelişim Evreleri	10
2.1.4.1 Muayene	10
2.1.4.2 İstatistiksel kalite kontrol	12
2.1.4.3 Kalite güvencesi	13
2.2 Toplam Kalite Yönetimi (TKY).....	14
2.2.1 Toplam Kalite Yönetimi Kavramı	14
2.2.2 Toplam Kalite Yönetiminin Genel Özellikleri	15
2.2.3 TKY'nin Başlıca Amaçları	16
2.2.4 Toplam Kalite Yönetimi'nin Temel Unsurları	20
2.2.5 Toplam Kalite Yönetimi'nin Araçları.....	21
2.2.5.1 Kıyaslama (Benchmarking)	21
2.2.5.2 Kalite çemberleri.....	22
2.2.5.3 Beyin fırtınası.....	22
2.2.5.4 Pareto analizi (pareto diyagramı)	24
2.2.5.5 Neden-sonuç analizi	25
2.2.5.6 Süreç akış diyagramı	25
2.2.5.7 Toplam kalite yönetimi'nin yararları	26
2.2.6 Toplam Kalite Yönetimi'nin Sağladığı Yararlar	28
2.2.7 Klasik Yönetim Anlayışı İle Toplam Kalite Yönetimi'nin Karşılaştırılması.....	30
2.2.8 Toplam Kalite Yönetimi'nde Temel Kavramlar.....	31
2.2.9 Toplam Kalite Yönetimi'nin Doğuşu ve İşletme Performanslarına Olan Etkisi	32
2.2.10 Toplam Kalite Yönetimi'nin İlkeleri	33
2.2.11 Toplam Kalite Yönetimi'nde Kullanılan Araç ve Teknikler	36
2.3 Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi	39
2.3.1 Toplam Kalite Yönetimi'nin Yerel Yönetimler İçin Önemi	39
2.3.2 Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi'nin Uygulanması İçin Gerekli Koşullar	40

2.3.2.1	Yerleşik alışkanlıkların değişmesi	40
2.3.2.2	Seçilmiş yönetimin profesyonel geçmişi ve aranan nitelikler.....	41
2.3.2.3	Yerel yönetimlerin konumu	41
2.3.3	Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetim Süreci	42
3.	YÖNTEM.....	44
3.1	Araştırmanın Amacı	44
3.2	Yöntem ve Teknikler	44
3.3	Araştırmanın Kısıtlılıkları	45
3.4	Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi	45
3.5	Veri Toplama Aracı	47
3.6	Araştırmanın Hipotezleri	47
3.7	Araştırmanın Modeli	48
3.8	İstatistiksel Değerlendirme	49
4.	ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE TARTIŞMA.....	50
5.	SONUÇ.....	61
6.	ÖNERİLER.....	64
KAYNAKLAR		66
EKLER.....		72
EK 1	Anket Formu	73

ŞEKİLLER VE GÖRSELLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 3.1 Araştırmanın modeli	49
-------------------------------------	----

TABLOLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 2.1 TKY'yi klasik kalite yönetim anlayışından farklı kılan özellikler	16
Tablo 2.2 Klasik yönetim anlayışı ve toplam kalite yönetim anlayışının özellikleri bakımından karşılaştırılması	31
Tablo 3.1 Örneklem hesaplaması tablosu	46
Tablo 4.1 Katılımcıların demografik özellikleri	50
Tablo 4.2 TKY'ye ilişkin soruların faktör analizi dağılımlarının incelenmesi	52
Tablo 4.3 Ölçeklerin puan ortalamaları, güvenirlilik kat sayı ve basıklık, çarpıklık değerleri	54
Tablo 4.4 Katılımcıların cinsiyet ile ölçek ortalamaları arasındaki farklılıkların incelenmesi	54
Tablo 4.5 Katılımcıların eğitim durumu ile ölçek ortalamaları arasındaki farklılıkların incelenmesi	55
Tablo 4.6 Katılımcıların medeni durumları ile ölçek ortalamaları arasındaki farklılıkların incelenmesi	56
Tablo 4.7 Katılımcıların gelir düzeyleri ile ölçek ortalamaları arasındaki farklılıkların incelenmesi	56
Tablo 4.8 Katılımcıların yaş grupları ile ölçek ortalamaları arasındaki farklılıkların incelenmesi	57
Tablo 4.9 Katılımcıların çalıştıkları pozisyonları ile ölçek ortalamaları arasındaki farklılıkların incelenmesi	58
Tablo 4.10 Çalışmada kullanılan ölçekler arasındaki ilişkinin incelenmesi	59
Tablo 4.11 Araştırmanın hipotezlerinin kabul/red bulgularının incelenmesi	60

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

Simgeler

%	: Yüzde
n	: Sayı
r	: Korelasyon Değeri

Kısaltmalar

ark.,	: Arkadaşları
JUSE	: Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği
M. Ö.	: Milattan Önce
PUKO	: Sürekli Gelişim Döngüsü
TKY	: TKY
TKYTÖB	: TKY Toplam Ölçek Boyutu
TL	: Türk Lirası
TS	: Türk Standartları

1. GİRİŞ

Günümüzün globalleşen dünyasında kamu alanında hizmet alan bireylerin daha iyi hizmet alabilmeleri için, kamu kurumlarında çalışanların daha fazla kaliteye önem vermeleri gerekmektedir. Kamu kurumlarının daha çok kurumsal olabilmeleri için, kamu çalışanlarının faaliyetlerini Toplam Kalite Yönetimi (TKY) çerçevesinde sürdürmeleri gerektiği ifade edilebilir. Bu bağlamda TKY'ye duyulan ihtiyaç ve önem artmaktadır. Bazı kurum ve kuruluşlarda TKY insan kaynakları departmanı bünyesinde takip edilmektedir. Bazılarında ise hususi olarak kurulmuş olan kalite departmanı tarafından takip edilmektedir. Fazla kurumsal olmayıp bu tür departmanları bulunmayan firmalarda ise farklı birimler tarafından takip edilmektedir (Dahlgaard ve ark., 2008: 24).

Günümüzdeki işletmelerin, teknoloji, eğitim düzeyi, sürekli değişen ve gelişen koşullar ile birlikte, müşteri beklentilerinin ve bu beklentilerin tatmin seviyelerinin en üst düzeyde olduğu bir dönemdeyiz. Yoğun rekabet koşulları altında başarıya ulaşabilmek, üstünlük kurup iyi bir hizmet sunmak isteyen işletmeler, değişime, yeniliğe ve farkındalığa sahip olmalıdır. Bu farkındalığı TKY Sistemini örgüt içine taşıyarak yapabilir (Arditi ve Gunaydın, 1997: 237).

TKY, insanların gereksinimlerini esas alan evrensel bir kavramdır. Hizmet sektörü de insan ihtiyaçlarını karşılayan bir organizasyon sistemi olduğundan bu sektörde TKY'nin önemi her geçen gün artmaktadır. Dolayısıyla verilen hizmetin etkinlik düzeyi oldukça önemlidir ve işletmenin başarı düzeyini yansıtmaktadır (Spencer, 1994: 448).

TKY'nin temel amacı, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak, işletmenin ana süreçlerine odaklanarak süreçlerin ve tüm çalışanların sürekli iyileştirilmesini sağlamaktır. TKY'de süreç oryantasyonu, süreç iyileştirme, hata eksikliği, insana saygı, takım çalışması önemlidir. TKY'de yeni bir örgüt kültürü oluşturmak önemlidir. Bu kültürün temeli, herkesin katılım sağladığı bir öğrenen organizasyona dönüşümün sağlanmasıdır (Ross, 2017: 10).

“TKY Uygulamaları: Kastamonu İli Yerel Yönetimler Bünyelerinde Bir İnceleme” başlığı altında incelenen çalışma altı bölümden oluşturulmuştur. Çalışmanın birinci bölümü giriş bölümüne yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde kavramsal çerçeve başlığı altında; kalite kavramının incelenmesi, TKY ve yerel yönetimlerde TKY başlıkları incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde yöntem başlığına yer verilmiş olup, bu başlık altında; araştırmanın amacı, yöntem ve teknikler, araştırmanın kısıtlılıkları, araştırmanın ana kütlesi ve örnekleme, veri toplama aracı, araştırmanın hipotezleri, araştırmanın modeli ve istatistiksel değerlendirme başlıklarına yer verilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde araştırmanın bulguları ve tartışma başlığı altında; belediye bünyesinde çalışan katılımcılardan, çalışmaya katılmaya gönüllü olan personelden elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

Çalışmanın beşinci bölümü sonuç, altıncı bölümünde ise öneriler başlıklarına yer verilirken, bu başlıklar altında elde edilen sonuçlar ve sonuçlara ilişkin öneriler sunulmuştur.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu tez çalışmasının amacı, Kastamonu ilinde yer alan Belediye bünyesinde görev alan personelin TKY'ne bakış düzeylerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda 'Kavramsal Çerçeve' başlığı altında Kalite kavramının incelenmesi, TKY ve Yerel Yönetimlerde TKY konuları detaylı olarak ele alınacaktır.

2.1 Kalite Kavramının İncelenmesi

2.1.1 Kalite Kavramı

Günlük yaşantımızda sıklıkla ifade ettiğimiz kalite kavramında bir anlam bütünlüğünün varlığını söylemek oldukça zordur. “Kalite” kavramının değişik şekillerde tanımlanmasına; teknolojiadaki gelişim, dünya ekonomisinin globalleşmesi, toplumda değer ölçümlerinin farklı olması ve müşteri veya toplumun ihtiyacı olan ürün ve hizmet talebine yön veren satın alma gücü gibi nedenler sebep olmuştur (Yatkın, 2004: 1).

Kalite; Müşteri şartlarını karşılama, ürün ve hizmetlerin fonksiyonel özelliklerini kısıtlamaz. Örneğin çocukların ilgi duyduğu bir ürünün kalitesi, onun fonksiyonundan ziyade ona sahip olmakla daha fazla ilişkilidir. Benzer şey antika sektöründe de giyim sektöründe de veya statü sembolündeki bazı arabalar için de geçerlidir. Burada “sahip olmak”, müşteri ihtiyacını en öncelikli karşılayan unsurdur. Zira müşteri ürünü değil, markayı ya da ürüne sahip olmakla elde edeceği statüsü satın alma ihtiyacındadır. Bu açıdan kalite tanımından da anlaşıldığı üzere pek çok kalite probleminin hem üründen hem de imalat prosesinden kaynaklandığı, fikir aşamasından ilk ürün teslimine dek ilgili tüm süreç aşamalarının ve devam eden konuların kalite kapsamında olduğunu şeklinde bildirilmiştir (Parlak, 2017: 4).

Kalite alanında ilk çalışmalara örnek olarak, M. Ö. 3000'lerde, Babil Hammurabi yasaları gösterilebilir. Yasa şöyle söyler; “Biri herhangi bir bina yaparsa ve evi yıkılırsa ve birileri hayatını kaybederse, o zaman o binayı yapan kişi de öldürülmelidir” (Yatkın, 2004: 5). Bu ceza ilkel olsa da kalite kavramını açıkça

anlatmaktadır. Herkes mühendis olmadığı için yaşadığı evin sağlamlığını test edemez. Ancak herkesin evinde güvenle yaşama hakkı vardır. Bu sebeple kontrolünü de evi inşa eden yapmalıdır (Shin ve ark., 1998: 10).

Türk Standartlar Enstitüsüne göre kalite; bir ürün ya da hizmetin, belirlenen veya olabilecek ihtiyaçları karşılama kabiliyetine dayanan özelliklerin toplamıdır (TS-9005/ISO8402).

Kalite kavramı tanımlarında en çok öne çıkan konu, müşterinin sesine kulak vererek, ihtiyaçları ve beklentilerini karşılamadır. Kalite, toplumun maruz kalacağı zarar riski üzerinden tanımlanmıştır (Parlak, 2017: 3).

Kalite, üretilen ürünlerin belirlenmiş standartlara uygun olup olmadığını örneklemelerle veya istatistiki verilerin kullanıldığı ve bunların belli kişilerce yapıldığı bir faaliyet olarak ifade edilmektedir. Bundan sonra da yapılan çalışmalar ile konunun istatistiki uygulamalardan çıkması sağlanıp tüm işletme çalışanlarının sorumluluğu altında yer edinmiştir. Bu açıdan kalite işletmenin sorunu olmaktan çıkmış; nihai ürünün müşteriye ulaşmasına kadar sorumlu dağıtım zincirinde yer alan işletmelerin de sorumluluğu altına girmiştir (Suğur ve ark., 2004).

Kalite alanındaki gelişmeler temel olarak “sanayi devriminden öncesi” ve “sanayi devriminden sonrası” olmak üzere iki dönemde incelenebilmektedir. Sıralı olarak ağırlık, uzunluk ve alan birimlerinde onaylanan hükümler ve matbaa sisteminin icadı gibi gelişmelerin standardizasyon çalışmalarını hızlandırdığı söylenebilmektedir. 18. yüzyılın sonlarına doğru toplum, buhar gücünü yönetmeyi başarmış ve bunun sonucunda ise sanayi devri gerçekleşmiştir (Dahlggaard ve ark., 2008: 25). Endüstri alanında “denetim” kelimesi ilk önce o yıllarda kullanılmıştır. Endüstriyel devriminin ardından makineleşme süreci hızlanmış, imalat biçimi atölye tipli üretim tarzından fabrikalaşma geçilmiş ve kitle üretimi devri başlamıştır. Sanayi devrimi ile geçmiş değerini yitiren usta ve çıraklar güncel sistemde nitelikli işgücü oluşturmuşlardır. Fakat ürün arzı açığının olduğu ekonomilerin başarı ölçütleri fazla üretkenlik ve ölçek ekonomisinden faydalanmak şeklinde tanımlanmasıyla birlikte üretimin artmasına paralel olarak yaşanan istihdam açığı, niteliksiz elemanlardan karşılanmış ve

böylelikle kalitenin sağlanmasında problemler yaşanmaya başlamıştır (Pambreni ve ark., 2019: 1399).

Deming yönetim biçiminin yenilenmesi veya düzeltilmesi yerine tamamı ile yeniden yapılandırılmasını tavsiye etmektedir. Deming için, kısa dönemli problemler oluştuğunda hareket etmeyi destekleyen yangın söndürme yöntemi, ıskarta ve maliyetleri arttırarak, pazar kaybına ve yönetim çöküşüne sebep yaratmaktadır (Eniola ve ark., 2019: 3). Deming'in görüşleri aşağıda gösterilen şekilde 14 yönetim ilkesinde anlatılmıştır (Ross, 2017: 25):

- Modern düşünce özümsemelidir. Alışılmış geç kalmalar, yanlışlar, kusurlu işçilik, hatalı ürün sayıları azaltılmalı, mümkünse ortadan kaldırmalıdır. Yönetim bu alanda yapması gerekenleri bilmeli ve değişimleri sağlayacak kalite liderliğini gerçekleştirmelidir.
- Rekabette gücü arttırmak, çalışanların kariyerinde tutunabilmesi ve iş yapmak için mal ve hizmetlerin gelişimi doğrultusunda sabit bir amaç yaratılmalıdır.
- Kalitenin sadece muayene ile sağlanmayacağı unutulmamalıdır. Muayene ihtiyacını ortadan kaldırmak için sayısal verileri izleyerek sürecin her aşamasında kademe kademe kalite uygulanmalıdır.
- Yalnızca maddi incelemeler yapılmamalıdır. Bunun yerine toplam maliyet en az seviyeye düşürülmelidir. Tüm ürünler için müşterek bağlılığı ve güveni esas alan tek imalatçı sistem tercih edilmelidir.
- İşbaşı eğitimleri kurumsallaştırılmalıdır.
- Ürün ve hizmetleri tedarik eden sistemler daima ve sonuna dek geliştirilmeli, böylelikle kalitenin ve verimliliğin gelişmesi ve maliyetlerin düşmesi sağlanmalıdır.
- Çalışanların endişelerinin giderilmesi sağlanmalıdır. Böylelikle tüm kadro işletme için çok etkili şekilde iş yapacaktır.

- Liderlik kavramı uygulanmalıdır. Liderliğin gayesi; makinelerin, kişilerin ve araçların verimliliklerini en üst düzeye çıkarılmasıdır.
- İş standartlarında sınırlamalardan ziyade liderliğe önem verilmelidir.
- Departmanlar arasında engeller kaldırılmalıdır. Böylelikle tasarımda, araştırmada, satışta ve üretim departmanında çalışan herkesin ekip olarak çalışması sağlanmalı ve ürün veya hizmette karşılaşılan problemleri öngörülmalıdır.
- Her aşamada çalışanların yaptığı işlerden gurur duymalarına engel olan etkenler ortadan kalkmalıdır.
- İşçilerin yüksek niceliksel standartlar talep eden slogan, poster, gerçekçi olmayan beklentiler yeni kalite yöntemlerini desteklemiyorsa kaldırılmalıdır.
- İşletmede çalışanları kalite kültürünü benimsenmesine teşvik edilmelidir. Bu gelişme herkes için sorumluluk duyulması gereken husustur.
- Çalışanların eğitimi ve kendini geliştirmeleri için etkinlikler oluşturulmalıdır.

Dr. Deming istatistiksel kalite kontrolüne gerçek manada “Kontrol” fonksiyonunun hayata geçirilmesini sağlayan “Deming Döngüsü” tanımlamasını yaparak kalite sürekliliği kuralını yerleştirmiştir. Deming döngüsü her kuruluşa kolayca uygulanabilecek faaliyetlerden meydana gelir. Yapılacak işler ilk olarak tasarlanır, daha sonra uygulanır, sonrasında da denetlenir. Kontrol çalışmalarıyla ortaya çıkan hatalar düzeltilerek bir sonra gelen çalışmanın önlemlerini oluşturur. Bu sebeple, Deming döngüsünün amaçlara göre yönetim metotlarından faydalanan bir etkinlik olduğu söylenebilmektedir (Olson, 2018: 2).

Juran, kalite konusunda yöneticilerin görevlerini şu şekilde sıralamıştır (Özevren, 2000: 22):

- TKY ve kalite kontrolünü işletmede çalışanlardan daha iyi bilmeleri gerekir.

- Süreçlerin yapısını inceleyerek kaliteyle ilgili problemleri iyi anlamalıdır.
- TKY'nin uygulanmasına yönelik bilgiyi çalışanlarla paylaşmalıdırlar.
- TKY'nin planladığı gibi yürütülmesini kontrol etmelidirler.
- TKY'nin başlıca kavramlarının ve standartlarının iyi bir şekilde anlaşılmasını sağlamalıdır.

Joseph Juran'ın kalite gelişimi konusundaki düşüncelerini aşağıdaki şekilde on başlık altında toplamak mümkündür (Cafoglu, 1996: 8):

- Gelişim için gereksinim ve fırsatlar hususunda bilgilendirici ortam oluşturmak,
- Süreç gelişimini oluşturmak üzere kurumsal yapı hazırlamak,
- Gelişim için dolaysız hedefler belirlemek,
- Gelişmeyi tanımlayarak raporlamak,
- Gerekli eğitimleri sağlamak,
- Çalışanların becerilerini tespit ederek güçlendirmelerine destek verilmesi,
- Sorun çözme konusunda proje politikası oluşturmak,
- Değişim ile ilişkili tutanakların eksiksiz ve hatasız olmasını sağlamak,
- Sonuçları tartışmak,
- İşletmedeki tüm süreçlere dair senelik ilerleme aralıklarını hazırlamak.

2.1.2 Objektif ve Sübjektif Kalite Kavramları

Öznel kalite diğer adıyla sübjektif kavramı müşterilerin algıları ile ilişkili olup, bireyden bireye farklılık gösteren bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Boran, 2008: 20). Müşteri profiline kültürel, sosyo ekonomik özellikler gibi değişimlere bağlı olmak üzere ürün ve hizmetlerin kalite algıları farklılıklar göstermektedir. Bu açıdan kişilerde farklı niteliklerle ilişkili olarak kalite algılarında değişiklik görülmektedir (Parlak, 2017).

İşletmeler açısından sübjektif kalite kavramı geçerli olmadığı bildirmektedir. Bu durumda aksine işletmeler açısından belirli standartlara uyulması ve en az seviyedeki maliyetlerle ürün yada hizmetlerin kaliteli olması gerekmektedir (Boran, 2008: 20).

- Müşteri açısından kalite: Müşterinin bir ürün veya hizmeti satın alırken belirli bir beklentisini karşılamayı amaçlamaktadır.
- İşletme açısından kalite: İşletmenin nihai pazarda varlığını sürdürebilmesi için müşteri tarafından tercih ediliyor olması gerekir. Tercih edilebilirliğin olması ise müşteri talep-beklentilerinin karşılanması ile mümkündür.

2.1.3 Kalite Kavramının Tarihçesi

18. Yüzyıl sonunda buhar gücü ile birlikte sanayi devrimi gerçekleşmiş ve denetim kelimesi kendini burada göstermiştir. Sanayi devriminin getirdiği makineleşme, atölye tipi üretimi bitirip; fabrika ve kitle üretimini başlatmıştır. Bunun sonucunda üretimi yetiştirebilecek kalifiye işçi olmadığı için yerini niteliksiz işçiler almıştır ve kalitede düşme söz konusu olmuştur. Taylor, işi en küçük parçalara ayırarak ne kadar sürede ve nasıl yapılması gerektiğini hesaplayıp standartlar geliştirerek uzmanlığın gelişmesine vurgu yapmıştır. Bu standartlarla beraber ortaya çıkan birinci sınıf adam kavramı; üretim, kalite ve maliyetlerde yükselme; maliyetlerde ise düşmeyi beraberinde getirmiştir (Goetsch ve Davis, 2016: 6). Geçmişte kalite standardı oluşturup denetleyen herhangi bir kurum-kuruluş olmadığı için insan yani müşteri kaliteyi kontrol eden yegâne unsur olmuştur. TKY'nin tarihsel gelişimi dört aşamada

gerçekleşmiştir. Bu aşamalar aşağıdaki gibidir (Boran, 2008: 26):

- Kalite muayenesi
- Kalite kontrol
- Kalite güvence
- TKY

Kalite kavramı, dönüşüm süreci içinde önce “toplam kalite” kavramını almış daha sonra bu, bilimsel yöntemlerin, rekabetin artması ile birlikte “Toplam Kalite Yönetimi” kavramına evrilmiştir (Goetsch ve Davis, 2016: 6).

- Kalite muayenesi: Bu dönemde geleneksel olarak kalite, muayene amaçlıdır ve üretim imalatındaki hataları tespit etmekte kullanılan bir ölçüm yöntemi olarak ele alınmıştır. Kalite muayenesi döneminde kalitenin öncelikli prensibi iyiyi kötünden ayırmak ve düzeltici faaliyet yaparak kalitede sürekli gelişme sağlamak olmuştur. Kalite muayenesi döneminde, kalite ile ilgili anlayış ürünün standartlara uygunluğunu sağlamakla sınırlı olmuştur. Her işçinin kendisine düşen işi en iyi şekilde yapması amaçlanmıştır (Parlak, 2017: 7).

- Kalite kontrol ve toplam kalite kontrol: ürün üzerinde basit kontrol ve muayene olarak başlayan “kalite” yaklaşımı, 1920-30’lu yıllarda proseste basit kontroller, ürün testleri yaparak ilerlemiştir (Boran, 2008:26). Zaman içinde ürüne etkisi olan tedarikçilerin, ürünü ortaya çıkaran süreçlerin ve süreç performansı konularının, ürün maliyetini etkileyen unsurların ve nihayetinde müşteri şartlarının da dâhil edilmesi ile daha kapsamlı bir anlayış haline gelmiştir (Parlak, 2017: 7).

- Kalite güvence: Kalite güvencesi, planlı ve sistematik faaliyetler yoluyla kalite sorunlarının önlenmesidir. Sistematik faaliyetlere dokümantasyon da dâhildir. Bu planlı ve sistematik faaliyetler, kalitenin yeterliliğinin değerlendirilmesini, sistemin işleyişinin denetlenmesini ve sistemin kendisinin gözden geçirilmesini içerir. Ishikawa, üründe kalite güvencesi sağlanması gerektiğini, kalitede güvence sağlandığı

takdirde müşterinin ürünü güvenerek alabileceğini ve uzun bir süre boyunca memnuniyet ve tatminle kullanacağını belirtmiştir (Ishikawa, 1985). Bu açıdan değerlendirildiğinde, kalite güvence tarihsel döneminde, kalite yönetiminin odağı üründen sürece kaymıştır. Bu dönemde, kaliteyi güvence altına alan Deming’in PDCA Çemberi, sebep-sonuç diyagramı, FMEA, istatistiksel proses kontrol, Kaizen gibi pek çok kalite güvence aracı ve teknikleri geliştirilmiştir

1980’li yıllardan itibaren “kontrol” ifadesinin yerini “yönetim” olarak TKY ortaya çıkmıştır. Böylece “kalite, kontrol edilmez, yönetilir” anlayışı yaygın kabul görmüştür. 1980’lerden 90’lara uzanan yıllarda yönetim modeli olarak ortaya çıkan TKY kapsamında, bu dönemde kalite odaklı stratejiler, programlar ve teknikler geliştirilmiştir.

2.1.4 Kalitenin Gelişim Evreleri

2.1.4.1 Muayene

Endüstride ilk önce muayenecilik mesleği oluşmuş ve bu işi yapan insanlar sadece yapılan işleri denetimleyip yanlışlıkları ortaya çıkarma görevini üstlenmişlerdir. Bu aşamanın esas yaklaşımı müşteriye kusurlu ürünlerin gitmemesini temin etmektir. Bu tutum müşteriye korurken üreticide problem yaratmıştır. Zira muayene edilerek defolu olduğu tespit edilen ürünler, imalatçı için zarar oluşturmuştur (Ergül, 2000: 18).

Doğrusu kalitenin muayenesinin temelleri geçmiş çağlara dek uzanmaktadır. Mısır’daki mezarların üzerinde duvar çizimleri ve kabartmalarında, strüktür projeleri esnasında çeşitli denetleme uygulamalarının yapıldığını görülmektedir. Yapımda kullanılan taşların üzerinin düz olup olmadığı işaretleyici ve taş blokların yüzeyleri boydan boya gergin ipler kullanmasıyla kontrol edilmiştir (İshikawa, 1990: 21). Muayenenin hayata geçirilmesinde önemli olan başka bir zaman 13. yüzyıl olmuştur. Avrupa’da bu dönemde geniş şekilde faaliyetini sürdüren esnaf loncalarının görülen işlerde kalitenin sağlanmasına yön veren türlü işletim ve cezai kurallar uygulanarak, çırakların usta seviyesine erişene kadar epey ciddi bir eğitim prosesinden geçmesini gerekli kılmışlardır. Gördükleri eğitimler süresince çırakların yaptıkları işlerin kontrolü de piyasaya nitelikli ürünlerin gönderilmesini garantiye almanın bir çözümü

olarak görülmüştür. Bu boyutta muayene, piyasaya sokulan ürünlerle birlikte, çırakların işlerinin kontrolü maksadıyla da kullanılmıştır. Öte yandan usta olan şahıslar da alakalı esnaf loncalarınca sürekli kontrole tabi tutulmuşlardır (Şimşek, 2000: 39).

Üretimin az sayıdaki çalışanlar tarafından atölyelerde gerçekleştiği ve fazla olmadığı dönemlerde çalışanlar ürettiklerinin kalitesinin muayene edilmesinden sorumlu tutulmuşlar ve ürettikleri malın kalite düzeyini bizzat kontrol etmişlerdir. Sanayi devrimiyle beraber muayene, yapılan herhangi işin veya ürettikleri bir malın gereksinimleri karşılanma durumuna kararda bulunmak amacı ile yararlanılmış önemli bir kalite aracı olarak görülmüştür. Farklı anlatmak gerekirse, muayene, nitelikli ürünler ile kötü nitelikli olmayanların ayrımını sağlayarak tüketiciye defolu ürünler sunulmasının önüne geçmiştir. Planlı ve fazla sistemli biçimde hayata geçirilen bir uygulama olmasa bile, bu teknik, üretimin hacminin düşük dönemlerinde nispeten kullanılan bir yaptırım ve çarpıcı bir kalite edinme tekniği gibi benimsenmeye başlamıştır (Şimşek, 2000: 16).

Teftiş hizmetlerini yerine getirmenin maliyetleri ve sektörel büyümenin zorlaşmasının yanı sıra, sorunlar yavaşça kendini göstermeye başlamış ve büyümüştür. Üretim sonunda muayene yönteminin uygulanması, ilk ve ara süreçler sırasında ortaya çıkabilecek sorunların tanımlanmasını imkânsız hale getirmiştir. Diğer taraftan, denetçilerin beceri ve eğitimi, bazı teknik hataları anlamak için yeterli değildir, yüksek üretim hacmi göstermek için bazı kusurlu ürünleri görmezden gelmeye zorlanması ve çok sayıda ürünün sınırlı sayıda denetçi ile gözden geçirilmesi kalite kontrolünde sorunlara neden olmuştur. Bunlara yönelik alınan tedbirler işletme içerisinde teftiş hizmetlerinden sorumlu kalite departmanlarının kurulmasına, daha eğitimli müfettişlerin istihdam edilmesine ve “üst yönetime rapor vermekten sorumlu baş müfettiş” yönetiminde teftiş hizmetlerinin daha sistematik bir şekilde gerçekleştirilmesine yol açmıştır. Aslında, denetim boyutundaki bu ilerleme, ürünleri kontrol etmek ve kabul etmek yerine, diğer bir deyişle çağdaş kalite kontrol yönetiminden ziyade, bu sorunlarla yüzleşmenin gerekliliğini yavaş yavaş ortaya çıkarmıştır (Tolga ve ark., 1996: 94).

2.1.4.2 İstatistiksel kalite kontrol

İstatistiksel kalite kontrolü, üretim işleminin normal şartlar altında kurulmasını ve yürütülmesini sağlamada çok büyük rol oynayan, bir eksiklik ya da özel bir sebeple üretimin kontrol dışına çıkması halinde bu durumu hemen ortaya çıkartarak gerekli önlemlerin zamanında alınmasını sağlayan yöntemlerin uygulanmasıdır. Başka bir deyişle, bu yöntemler üretim işlemlerine istenilen yönü verilmesinde çok önemli araçlardır (Özdemir, 2000: 6).

Pareto analizindeki olaylar; zamana, sıklığa ve önem derecesine göre sıralanmıştır. Olayları sıklığa göre sıralamak, sorunun ilk etapta çözülmesi gereken konular üzerinde çalışanlara yardımcı olacaktır. Pareto analizi, hataları öncelik ve önem sırasına göre çözmeyi mümkün kılmaktadır (Paşaoğlu, 2011: 14).

Bir problemle alakalı olası tüm nedenleri ve aralarındaki ilişkiyi şekil yardımıyla inceleyebilmek için balık kılçığı olarak da bilinen neden-sonuç diyagramları kullanılmaktadır. Bu teknik, sorun belirlendikten sonra uygulanır ve kullanıcıların sorun için genel bir bakış açısı geliştirmesini sağlar (Sarp, 2014: 201).

Sınıflandırma, kalite kontrol problemlerinin nedenlerini araştırmak için kullanılan bir yöntemdir. Endüstriyel işletmelerdeki farklı bölümlerde farklı makinelerden ve stantlardan alınan arızalı ürünleri ve hangi uygulama sonucunda hangi makinelerin alındığını bilmek önemlidir. Bu fikir sayesinde, bir sınıflandırma işlemiyle arızalı makinelerde ve işlemlerde arıza kaynaklarını arayarak arızalan önlemek mümkündür. Gruplandırma, sorunları ortaya çıkmadan önce önlemenin iyi bir yoludur (Tekin, 2004: 19).

İstatistiksel kalite kontrolün genel özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Yıldız ve Baran, 2011: 63):

- Ürün ve üründeki kalite problemlerini tespit etmeye ve izlemeye odaklanan bir yöntem.
- Kabul taramasını içerir. Ürün paketinden alınan numuneler üzerinde yapılan

testler sonucunda kabul edilir veya reddedilir. Bu nedenle, her ürün bireysel doğrulama gerektirmez.

- Üretim sürecinin tüm aşamalarında uygulanır.
- Üretim ve kalite kontrol konularında eğitilmiş insanlarca yürütülmesi gerekir.

2.1.4.3 Kalite güvencesi

Sorunların üretim sürecinin sonunda görüp düzeltmek yerine bunların daha önce belirlenen kalite seviyesine uygunluğu için imalatın her kademesinde istatistiksel yöntemlerden kalite sağlamak önemlidir. Veri toplama, periyodik izleme ve değerlendirme, süreklilik ve müşteri memnuniyeti ön plandadır. Eskilerin “kimse mükemmel değildir”, “herkes hata yapabilir” görüşleri yerine “hatasız üretim”, “sıfır hata”, “ilk seferde doğruyu yapmak” ve “mükemmellik” görüşleri hâkimdir. Bütün bu gelişmeler işçilerin kaliteyi önleyen sorunları saptadıkları ve istatistiksel yöntemlerin yardımı ile çözüm yollarını yine kendilerinin buldukları ekip çalışmalarıyla sağlanmaktadır. Katılımı ve bilvasıta isteklendirmeyi yükseltecek kalite çemberleri, ilk defa 1962 yılında Deming ve Juran’ın çalışmalarıyla Japonya’da Ishikawa tarafından uygulanmıştır (Tolga, 2007: 15).

Kalite güvencesi, mal ve hizmetlerin iyi kalitede olduğuna dair olumlu bir fikrin oluşmasında en önemli etkenlerinden biridir. Kalite güvencesi, geleneksel kalite kontrol yaklaşımlarına kıyasla daha fazla tüketici güveni sağlar. Çünkü kalite güvencesinin, piyasada sunulan ürün veya hizmetlerin güvenilir olduğunun önemli bir göstergesi olduğu söylenebilir. Kalite Güvencesi, müşteri memnuniyetini sağlamayı amaçlamaktadır. Farklı bir şekilde ifade etmek gerekirse, kalite güvencesi ve bunu sağlamak için oluşturulan sistemler, sunulan ürünler veya hizmetler açısından tüketicilere güven verecek şekilde yapılandırılmıştır. Özetle, ürünler ve hizmetler müşterilerin beklentilerini tam olarak karşılamadığında gerçek bir kalite garantisi hakkında konuşmak mümkün değildir. Müşteri beklentilerini en üst düzeyde karşılamak için, uygun yöntem ve teknikleri kullanarak bu beklentiler hakkında doğru ve eksiksiz bilgi toplamak ve değerlendirmek gerekir. Müşterilerle sürekli iletişim halinde olmak önemlidir. Bu bağlamda, kalite tasarımı müşteri beklentilerinin

belirlenmesi ile eşzamanlı olarak gerçekleştirilmeli ve diğer süreçler geliştirilmelidir (üretim, teslimat, nakliye, sunum, satış sonrası destek, vb.) (Bozkurt, 1994: 20).

2.2 Toplam Kalite Yönetimi (TKY)

2.2.1 Toplam Kalite Yönetimi Kavramı

TKY yönetim tarzı, işletmelerin tüm iş ve süreçlerinde mükemmelliği temel alan ürün ve hizmetlerin müşteri tatminini göz önünde bulundurarak üretilmesini, yöntemlerin standartlara bağlanmasını ve insan kaynağının sürekli öğrenme yolu ile kalite sürecinin içinde yer almayı amaçlamaktadır (Diken, 2017: 31). Bu sistem işletmelerde tam katılımı sağlamayı amaçlar. TKY anlayışının en belirgin özelliği insana en değerli varlık olarak bakışıdır. Bu sisteme göre her şey insan içindir.

TKY, organizasyonun amacı olarak müşteri memnuniyetini hedef almaktadır. Kar da bu memnuniyetin sonucunda meydana gelmektedir. Bu yönetimde bir çatışma değil birleşme vardır; çünkü örgütün asıl sermayesi insan kaynağıdır (Aslan ve Küçüker, 2011). Bu insan kaynağı müşteri memnuniyeti için mal ya da hizmet üretmektir. Böylece hammadde satıcısından başlayıp müşteriye ulaşana kadar geçen süreçte yer alan tüm işletmelerin çıkarı bulunmaktadır. Çünkü bütün işletmeler müşteriye hizmet sağlamak için kurulan sistemlerdir. Dolayısıyla toplumun her kesimi işletmelerin paydaşı olduğu ve işletmelerin yönetim değil yönetişim uygulaması gerektiğini savunmaktadır (Arıkan, 2018).

TKY olarak da kısaltılan Toplam Kalite Yönetimi, organizasyondaki tüm çalışanların aktif katılımı ile süreçlerde sürekli iyileşmenin sağlanması ve böylece müşterilerin gereksinimlerinin aşılacak karşılanması kalite, maliyet, teslim süreleri gibi performans hedeflerinin sürekli geliştirilmesidir (Zaid ve ark., 2020: 223).

TKY, yönetim bilminde yeni, güncel ve modern bir kavramdır. TKY, amaçları gerçekleştirmek ve tüm performansı geliştirmek isteyen örgütlerin benimsediği, bazı ilkelere dayanmaktadır. Literatürde kalite yönetimi için birçok farklı tanım kullanılmaktadır; ancak yaygın tanımından bahsedildiğinde: “Bir bütün olarak örgütsel seviyede sürekli gelişim çabaları ile örgüt ve bireylerin ihtiyaçlarını,

gereksinimlerini ve beklentilerini birlikte değerlendirmektir” (Harter ve Schmidit, 2002: 269).

TKY’de tüketicilerin ve çalışanların memnuniyeti birinci plandadır. Bu yaklaşımda çalışanlar katılımcı ve paylaşımcı olmalı ve yöneticilerde ise liderlik özellikleri bulunmalıdır. TKY bir yönetim şekli değildir ve buna ek olarak bir yaşam biçimi olarak görülmektedir (Küçük, 2015: 54).

TKY’ye göre bir örgütün merkezinde kalite vardır ve tüm üyeler katılımcıdır. Burada amaç, müşteri memnuniyeti yoluyla örgütün uzun dönemde hedeflerine ulaşabilmesidir (Goetsch ve Davis, 2016: 8).

Özetlenilecek olunursa TKY’nin genel tanımı şu şekilde yapılabilir; TKY, müşteri ve çalışanların memnuniyetini esas alan, kaynakların verimli bir şekilde kullanılarak kalitenin artırılıp, maliyetlerin ve israfların düşürülmesini ve hedefleyen, çalışanların katılımına ve sürekli gelişmesine destek olan, örgütlerin uzun vadede gelişmesi gerektiğine inanan bir yönetim tarzıdır (Acar ve Sevinç, 2013: 4).

2.2.2 Toplam Kalite Yönetiminin Genel Özellikleri

TKY oldukça geniş kapsamlı ve bütünseldir. Bu bütünsellik bazı ana unsurlara odaklanılmasını sağlar. TKY’nin genel özellikleri maddeler halinde sıralanacak olursa (Aslan ve Küçüker, 2011: 206):

- TKY, müşteri eğilimlidir. Bu sistemin temelinde müşteri gereksinimlerini karşılama ve tatmin etme vardır.
- TKY, bir işletmenin uzun vadeli taahhüdünü gösterir.
- TKY, üst yönetimin liderliği ve rehberliği doğrultusunda uygulanabilen bir sistemdir.
- TKY, insan üzerine odaklanır ve bu sistemin amacı TKY’yi bir kültür haline getirmektir.

- TKY, bir işletmedeki tüm çalışanların ortak bir amaca yönelmesi için isteklendirme sağlar.
- TKY, bireysel değil grup çalışmasını odak alır.
- TKY’de müşteri memnuniyetini karşılayabilmek için gelişim ve değişimde süreklilik mecburidir.

2.2.3 TKY’nin Başlıca Amaçları

TKY’de temel amaç, bütün çalışanların katılımını sağlayan, kalitenin sürekli iyileştirilmesini ve maliyetlerin azaltılmasıdır. Aynı zamanda uzun vadede, müşterilerini tatmin ederek topluma da fayda sağlamayı amaç edinmektedir (Gülsen, 2012: 113). Kaliteye ulaşma konusunda belirli bulguların ve bu bulguların ardından çeşitli uygulamaların yeterli olacağı düşünülse de aslında süreç daha detaylıdır. Bu detayların içerisinde işletmenin yönetim yapısından alıcıya ürün ya da hizmetlerin ulaştırılmasına dek geçen süre zarfında geçen sürenin ve bu sürecin çıktılarının her birinin ayrı ayrı önemi söz konusudur (Hughes ve Rog, 2008: 458). Elde edilen çıktıların her biri işletmeler için kaliteye dair birer yol haritasını oluşturur. Bu çıktıların doğru şekilde değerlendirilmesi ve en ufak bir çıktının ile göz ardı edilmemesi, mutlak olarak işletmelerin kendilerine ve genel olarak piyasaya dair bilgi edinmelerini kolaylaştırmaktadır (Kıraç, 2016: 18) (Tablo 2. 1).

Tablo 2.1 TKY’yi klasik kalite yönetim anlayışından farklı kılan özellikler

	Geleneksel Yönetim	TKY
Organizasyon Yapısı	Hiyerarşik ve zorlayıcıdır	Elastik ve anlaşılır
Değişime Bakış	Mevcut durumu savunan	Gelişmeye açık
Çalışana Göre Yönetici	Patron veya müdür	Çözümleyici, yol gösterici, öğretici bir lider
Ast - Üst İlişkisi	Korkuya dayalı, emir komuta şeklinde	Karşılıklı bağımlılık, güven ve anlayış
Çalışan Çabalan	Rekabet halinde, içe dönük ve kişisel	Ekip, grup çalışması
İşgücü Yetiştirme	Maliyeti yüksek	Değerli bir yatırım
Kaliteye İlgili Karar	Üstlerin kararıyla	Alıcının talebi doğrultusunda
Temel Karar	Üstlerin tercihi ve deneyimleri	Araştırmalara, sonuçlara ve sistematik

Kaynak: Kıraç, 2016: 19

Bu amaçları elde edebilmek için işletmenin bütün muhataplarının TKY'ye dâhil edilmesi gerekmektedir. TKY sisteminin amaçlarını maddeler halinde sıralayacak olursak (Diken, 2017: 31).

- Müşterilerin istek ve beklentilerini karşılamada sürekliliğin sağlanması,
- İşletmenin payını, rekabet, verimlilik ve kar seviyesini artırmak,
- Çalışanların moral seviyesini artırarak motivasyonu artırmak (Gülsen, 2012: 113),
- Tüketicilerin güvenini sağlamak ve ilişkileri güçlendirmek,
- Savurganlıkların önüne geçmek,
- Gelişmeleri devamlı izleyerek örgütsel faaliyetlere aktarmak ve böylece müşteri memnuniyeti ile birlikte karı artırmak,
- Etkili bir stratejik yönetimi gerçekleştirmek,
- Kendi pazarlarının isteklerine daha etkin bir şekilde yönelebilmek,
- Kalite performansına ulaşmada gerekli basit yaklaşımları kullanmak,
- Hatalı ürünleri en aza indirmek için, bütün süreçleri sürekli incelemek,
- Rekabet stratejisi ortaya koymak,
- Sorunların çözümünde, örgüt yönetiminde ve karar alma süreçlerinde ilgili personelin görüşlerini almak,
- Karar alma süreçlerinde veri kullanımını genişleterek, verilerle yönetim anlayışını sağlamak, gibi amaçlar sıralanmaktadır.

Örgütlerde toplam kalite uygulamalarına başladıklarında liderlere de bazı görevler

düşmektedir. Bu görevlerden önemlisi; örgütte varılmak İstenen kaliteyi oluşturmak ve hedefi göz önünde bulundurmaktır. Bu hedef kalite iyileştirme süresi boyunca açık ve anlaşılır olmalıdır. Bütün çalışanlar ve üst yönetim aynı kalite mesajını almalıdır (Schaufeli ve Bakker, 2004).

Kalite yönetimi tamamen kalite profesyonellerine bırakılamaz veya geleneksel kalite kontrol teknikleriyle uygulanabilir. Bu geleneksel teknikler arasında müfettişler, sıkı standartlar ve çalışanlara daha fazla baskı yapılması veya hatta kalite kontrol departmanı gibi suçlanan bir başkasının bulunması yer almaktadır. Kalite yönetimi, tüm firmadan tam bağlılığın gerekli olduğu bir yaklaşımdır (May ve ark., 2004: 14). TKY'nin etkin bir şekilde çalışabilmesi için yönetimin kalite konusunda net bir genel bakışa sahip olması ve tüm firmanın TKY'yi benimsemesine rehberlik etmesi gerekmektedir. TKY, bir dizi politikadan ziyade yeni bir zihniyettir. Şirketler, mevcut kadrolarına, özellikle çalışanların kaliteye karşı tutumlarını değiştiren olumsuz bir etkiye sahip olabilecek güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmaları durumunda, zaman, maddi kaynak ve eğitime yatırım yapmaları gerekebilir (Yurtman, 2017: 45).

TKY aracılığıyla iş verimliliğini ve ürün kalitesini arttırmak için, tüm form baştan aşağıya doğru yapılmalıdır. Bir örgütün liderleri olarak, üst yönetim liderlik ve inisiyatif göstermeli ve lider ruhu tüm ortalama ekiplerine iletecek olan orta yönetimden geçmelidir. Bu yönetim seviyesi ayrıca, astlarının çabalarının ve başarılarının, ayırdıkları takdir, dikkat ve ödülü elde etmelerini sağlamalıdır. TKY, çalışanların ve bağlılıkların tutumlarında önemli miktarda değişiklik içerdiğinden, herkesin bu süreçte sorumluluklarını kabul etmesi büyük önem taşımaktadır (Christian ve Garza, 2011: 93).

Değişim, çoğu kişi için zordur ve bütün bir örgütü içeriyorsa, önemli miktarda çaba gerektirir. TKY'nin başarılı bir şekilde uygulanmasına yönelik yeni bir tutumun kültürel değişimi ve kazanımı, iyi kalite yönetimi amaçlarına hizmet eden iyi hazırlanmış bir görev bildirgesinden güç alan herkes tarafından desteklenmelidir. Misyon, yeni felsefeyi çalışanlara iletecek ve TKY aracılığıyla iyi kalite yönetimine doğru bir adım atıp gelecek somut hedefleri görmelerini sağlayacaktır. Açık, ulaşılabilir bir görev önemlidir (Çelik, 2010: 27).

TKY Sistemi, üç kesimi tatmin etmeyi amaçlamaktadır (Khan ve ark., 2019: 3);

- Müşteriler
- Örgütün iş görenleri
- Toplum ve çevre.

Bütün bunlar göz önüne alındığında TKY ile ilgili amaçları birkaç başlık altında toparlanmaktadır. Bunlar (Khan ve ark., 2019: 3);

- Takım çalışmasını problem çözümünde en etkin şekilde kullanılması,
- İletişim alanında etkin yöntemler oluşturulması,
- Hammadde, üretim, tekrar işleme, zaman israfı, mevcut ürün ve maliyetleri en aza indirmek,
- İş görenlerin iş motivasyonunu yükselterek ve çalışma ortamı huzurunu sağlayarak istekliliği arttırmak (Sevim, 1996: 15),
- Rekabet stratejisini en etkin seviyeye çıkarmak,
- Kalite düzeyini mümkün olan en yüksek düzeye ulaştırmak,
- İşletmenin verimliliğini, karlılık seviyesini, rekabetini ve pazar payını yükseltmek,
- Ürün geliştirme süresinin en düşük seviyeye indirmek,
- Müşteri tatminini arttırarak şikâyetleri en aza indirmek,
- Süreçlerde devamlı bir iyileştirme ve gelişme ortamının sağlanması,

- Müşteri ihtiyaçlarının tespitinin doğru şekilde yapılması neticesinde tüm süreçleri bu gerekliliğe göre şekillendirmek.

2.2.4 Toplam Kalite Yönetimi'nin Temel Unsurları

TKY'nin ilkeleri arasında, öncelikle insan unsurunun, sürekli iyileştirmenin, çalışanların kalite eğitimlerinin, ekip çalışmasının, müşteri odaklılığı, üst yönetim liderliği, süreç yaklaşımı, verilere dayalı bilimsel yaklaşım yer almaktadır. Bu unsurlar:

- **Önce insan:** Yönetim tarzı, örgüt yapısı ve yöntemleri ile bir bütün olarak ele alınıp *insan* faktörünü esas alır. Yeni yönetim düşüncesini ve organizasyonların yapılandırılmasını etkileyen gelişmelerden biri insana verilen değer ve insan haklarındaki gelişmelerdir. İnsan kaynakları yenilenebilir stratejik bir kaynak ve geliştirilebilir bir kaynak olarak ortaya çıkmıştır. “Entelektüel sermaye” kavramının kullanıldığı görülmekte ve bu varlıkların işletmenin değerini oluşturmaktadır (İpek, 2012: 7).
- **Sürekli gelişim:** Sürekli iyileşme ve gelişme anlayışı hâkim olduğundan, tüm süreçler yeniden gözden geçirilerek daha iyiye ulaşılmaya çalışılır. Bu bağlamda yönetsel, davranışsal ve teknik alanlarda sürekli eğitim temel alınır. Kalite, işletmenin bütün departmanlarının ve bütün elemanlarının görevi olmasından dolayı *takım çalışmasını* ilke edinmektedir. Üretimin nihai çıktılarının kontrolü ile değil, ‘sıfır hata ile üretim’ ve ‘ilk seferde doğru yap’ ilkelerini uygulamaktadır (Şengün, 2017: 27).
- **Tam katılım:** Kurumların başarısında çalışanların katılımı ve takım ruhu içinde birlikteliklerin sürdürülerek sorunların çözümünde daha kolay ve iyi bir şekilde üstesinden gelindiği bir gerçektir. Takımda yer alan çalışanlar takımdaşı özelliği taşır buna göre birbirlerine güven ve dostluk içinde kurumun başarısını hedeflerler. TKY kültürü takım çalışmasını içerir (İpek, 2012: 7).
- **Müşteri odaklılık:** Müşteri odaklılığı bağlamında ise, sürekli bir değişim halinde olan iş hayatı, değişen bir müşteri yapısı ile karşı karşıya gelmektedir. İhtiyaçların

karşılanması durumunda, satın alma halinde bulunan kişinin ilgili malın sürekli müşterisi olacağı göz önünde bulundurulduğunda, işletmelerin ne üretirsem onu satarım anlayışı, müşterimi tatmin edersem satarım anlayışına bırakmıştır (Şengün, 2017: 27).

2.2.5 Toplam Kalite Yönetimi'nin Araçları

2.2.5.1 Kıyaslama (Bencmarking)

Kıyaslama, kuruluşu, dünyanın herhangi bir yerindeki diğer kişilere karşı karşılaştırma ve ölçümleme, kuruluşun performansının iyileştirilmesi için harekete geçmesine yardımcı olacak felsefeler, uygulamalar ve önlemler hakkında bilgi edinme sürecidir (Bolat, 2000: 13).

Kıyaslama, başka işletmelerin başarı seviyelerine nasıl ulaştıklarını incelemek ve kullandıkları süreçleri anlamak için dışarıya (belirli bir işletme, kuruluş, endüstri, bölge veya ülke dışında) bakmayı zorunlu kılmaktadır. Böylelikle kıyaslama, kusursuz başarı arkasındaki süreçleri açıklamaya yardımcı olur. Bir kıyaslama uygulamasından öğrenilen bilgiler doğru bir biçimde uygulandığında, bir organizasyon içindeki veya işin kilit alanlarındaki kritik işlevlerdeki gelişmiş performansı kolaylaştırır (Şimşek, 2002: 32).

Kıyaslama, veri toplama (anket yoluyla), analiz ve raporlama içeren yapılandırılmış bir yaklaşımdır. Anket, nicel veya nitel veriler veya her ikisinin bir kombinasyonunu talep edebilir. Veri analizinin sonucu, şirketinizin performansını ve hedef iyileştirmelerini karşılaştırdığınız bir referans noktasıdır. Ürün inovasyonu, öncelikli olarak değerli amacı nedeniyle kıyaslamada kullanılan en popüler iş işlevlerinden biridir. Üst düzey büyüme sağlar, yeni müşteri değeri yaratır ve rekabet avantajı sağlar. Bu nedenlerle şirketler, ürün inovasyon performansını sürekli olarak geliştirmeye çalışırlar (Erkılıç Turan, 2007: 52).

Şirketler kıyaslamayı şu şekilde kullanır (Sevim, 1996: 29).

- **Performans geliştirme:** Kıyaslama, operasyonel verimliliği ve ürün tasarımını

iyileştirme yöntemlerini tanımlar.

- **Göreceli maliyet pozisyonunu anlamak:** Kıyaslama, bir şirketin göreceli maliyet pozisyonunu ortaya çıkarır ve iyileştirme fırsatlarını belirler.
- **Stratejik avantaj elde etmek:** Kıyaslama, şirketlerin stratejik avantaj sağlamak için kritik olan yeteneklere odaklanmalarına yardımcı olur.
- **Örgütsel öğrenme oranını arttırmak:** Kıyaslama, şirkete yeni fikirler getirir ve deneyim paylaşımını kolaylaştırır.

2.2.5.2 Kalite çemberleri

Kalite Çemberi, aynı çalışma alanından yaklaşık 8 ila 10 üyeden oluşan bir ekip veya iş kapsamı ile ilgili sorunları çözmek için düzenli olarak toplanan personel grubunu içeren küçük ve gönüllü bir grup veya işyeridir. Kalite çemberleri, bir kuruluştaki sürekli ve devam eden bir süreç temelinde çalışır. Normalde belirli bir Kalite Kontrolün üyeleri, günlük iş yaşamında benzer sorunlarla karşılaşan ve paylaşan aynı atölyeden gelmektedir. İdeal olarak, grup büyüklüğünün her üyeye aktif olarak katılması ve her toplantıya katkıda bulunması için yeterli zaman vermesi için yedi veya sekiz olması gerekir (Ünlü ve ark., 1998: 5).

Japonya’da Kaoru Ishikawa ilk olarak 1960’larda kalite çevreleri geliştirmiştir. Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği (JUSE), davranış bilimi ve kalite kontrolü ile ilgili teorileri bir araya getiren araştırma için ödeme yapan kişilerdir. Kalite çevreleri faydalıdır çünkü takım üyeleri aynı işyerinden gelmekte ve benzer sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu kavram, kendi çalışma ortamları için birçok yararı olan bir yönetim aracıdır. Bu faydaların bazı örnekleri, kalitenin kontrolü, iyileştirilmesi, daha etkili şirket iletişimi, çalışan problem çözme yetenekleri ve daha fazla iş katılımıdır (Bengisu, 2007: 742).

2.2.5.3 Beyin fırtınası

Madison Avenue ve reklam yöneticisi Alex Osborn, orijinal yaklaşımı geliştirmiş ve

1953 tarihli “Applied Imagination” kitabında yayınlamıştır. O zamandan beri araştırmacılar orijinal tekniğine pek çok gelişme kaydetmişlerdir. Burada anlatılan yaklaşım, bu araştırmayı dikkate aldığından, Osborn’un yaklaşımından çok farklıdır. Beyin fırtınası, yanal düşünce ile problem çözme için rahat, gayri resmi bir yaklaşımı birleştirir. İnsanları ilk başta biraz çılgınca görebilecek düşünceler ve fikirler bulmaya teşvik etmektedir. Bu fikirlerin bazıları, bir probleme özgün, yaratıcı çözümler üretilirken, diğerleri daha da fazla fikir ortaya çıkarabilir. Bu, insanları normal düşünce biçimlerinden “sarsarak” sıyrılmaya yardım eder (House, 2009: 17).

Beyin fırtınasında genel kurallar şu şekildedir (Saffar ve Obeidat, 2020: 78).

- Bir zaman sınırı belirleyin - sorunun karmaşıklığına bağlı olarak, 15-60 dakika normaldir.
- Bir hedef problemle / kısa bir süre ile başlayın - üyeler bu keskin bir şekilde tanımlanan soruya, plana veya hedefe yaklaşmalı ve konu üzerinde kalmalıdır.
- Yargıdan / eleştiriden sakınmalı ve hiç kimse, herhangi bir fikir hakkında negatif (vücut dili dâhil) olmamalıdır.
- Tuhaf ve tuhaf fikirleri teşvik edilmeli “çok pahalı” gibi katil ifadelerine yasaklamaya devam edilmeli, taşkınları açık tutun, böylece herkes konuya olduğu sürece fikirleri köreltmektedir.
- Miktar için amaç - hatırlamak, “miktar kalite”; eleme ve sıralama işlemi daha sonra gelmektedir.
- Başkalarının fikirlerini geliştirilerek üyelerinin başkalarının fikirlerine genişlediği ve yeni fikirlere ulaştığı ve bu fikirlerin kendi başlarına tetiklenmesine olanak tanıyan bir ilişkilendirme sürecidir. “Ve” denmeli, “ama” ile caydırmaktan ziyade, problemlere daha yakın fikirler alınmalıdır.
- Görsel kalıp diyagramlar ve Post-It yardımı fikirleri hayata geçirilmelidir ve başkalarının farklı şekillerde şeyleri görmesine yardım etmektedir.

- Her seferinde bir sohbete izin verilmelidir bu yolda ilerlemeye devam edilmelidir ve herkesin fikirlerine saygı gösterilmesi somut sonuçlara ulaşmak için çok önemlidir.

Beyin fırtınası sinerjiden faydalanmayı içermektedir. Kolektif düşüncemizi çeşitli potansiyel çözümlere yönlendirmektedir. Bununla birlikte, sınırsız özgürlüğe sahip olmak zorlukları beraberinde getirmektedir. Gruplarda, dışlanmalar baskınken insansızlar sessiz kalabilir. Seansa kim öncülük etse, ekibin en samimi katılımcıların bile konuşma konusunda korkusuz hissettikleri sağlıklı, çözüm odaklı bir ortam sağlamak için “polis” yapması gerekmektedir. Aynı şekilde, ısınma aktivitesi beyin fırtınası yapabilir. Örneğin: katılımcıların metalin kauçuk gibi olması durumunda dünyanın farklı olacağını listelemelerini isteyebilir (Ramlawati ve Kusuma, 2018: 60).

2.2.5.4 Pareto analizi (pareto diyagramı)

Pareto Prensibi, Vilfredo Pareto adında ünlü bir İtalyan ekonomistin gözlemidir. İtalya nüfusu arasındaki gelir dağılımını analiz etmeye çalışırken, elde edilen gelirin %80’inin nüfusun %20’sine gittiğini gözlemlemiştir. Daha sonra bu 80/20 prensibine doğada bakmaya başlamış ve evrensel olarak doğru görüldüğünü gözlemlemiştir. Bu ilke onun onuruna Pareto Prensibi olarak adlandırılmıştır. (Bajaj ve ark., 2018: 9).

Pareto Prensibi, yapmakta olduğunuz doğru şeylerin %20’sini sonuçların %80’ini size vereceğini belirtmektedir. Hayati önemdeki birkaçını önemsizden ayırmak ve en iyi sonuçları elde etmek için yaşamsal azınlık üzerinde çalışmak bir süreçtir (Kaur ve ark., 2019: 115).

Pareto analizi şemasının oluşturulmasında dikkat edilmesi gereken hususla vardır. Bu hususlar aşağıda sıralanmıştır (www.maliye.gov.tr, Erişim Tarihi: 05. 09. 2020).

- Verilerin toplanacağı zaman aralığı birkaç saat veya günler, haftalar hatta aylarca sürse dahi mutlaka zaman aralığı belirlenmelidir.
- Dikkatli bir şekilde hangi verilerin toplanacağı belirlenmelidir. Bu daha sonra daha az sorunla karşılaşmayı sağlamaktadır.

- Kontrol tablosu oluşturulmalıdır bu tabloda verilerin toplanmasına yönelik bir form olmalıdır.
- Veriler kontrol tablosunda oluşturulan forma işlenmelidir.
- Pareto şeması kontrol tablosunda oluşturulan form üzerinden işlenmelidir.
- Şema, üzerinde toplam eğrisi oluşturularak sütunları azalan sıraya göre dizilmiş olan çubuk grafiği şeklinde olmalıdır.
- Toplam eğrisi, sağ taraftaki yüzde ölçeğinde % 100 seviyesine ulaştığı zaman tamamlanmış olur.

Pareto şemasında bazı durumlarda çok fazla sayıda kolon bulunabilir. Genellikle önemsiz kolonlar üst üste getirilerek “diğerleri” olarak adlandırılan tek bir kolon elde edilir. Küçük görünen fakat son derece önemli bir kolon bu yolla gözden kaçabileceği için bu işlemi gerçekleştirirken çok dikkatli olmak gerekir (Bajaj ve ark., 2018).

2.2.5.5 Neden-sonuç analizi

Şekil olarak bu diyagram balığın iskelet yapısına benzediği için balık kılçığı diyagramı olarak da tanımlanmaktadır. Yatay okun sonunda ya da balığın başında yani diyagramın sağma problem veya hata yazılmaktadır. Diyagramın sol tarafında veya balığın omurgasından çıkan kılçıklarda üretim problemlerinin olası nedenleri yazılır (Hossen ve ark., 2017: 2014).

2.2.5.6 Süreç akış diyagramı

Süreçlerin ve aksaklıkların resimlerine süreç haritaları veya akış diyagramı denmektedir. Bir süreçte form belirlenirken tüm olay ve faaliyetler inceliyor herkesin anlayabileceği şekilde kayıt edilerek belirlenir. Bu tekniğin kullanılmasındaki amaç akışının tamamen anlaşılmasını, neyin nasıl yapıldığının belirlenmesi ve süreç girdilerinin öğrenilmesini sağlamaktır. İş akış çizelgesi seçenek faaliyetleri belirlenmek istediğinde kolaylıkla kullanılabilir. Akış çizelgeleri kullanıldığında

sürekli gelişme sağlanarak problem çözme aşamasının başında gelişme sağlanır (Majumdar ve ark., 2019: 364).

2.2.5.7 Toplam kalite yönetimi'nin yararları

TKY, kurumun rekabet gücünü yükseltebilmesi için en önemli yaklaşımlardan biridir. Küreselleşme ile sertleşen rekabet şartlarında kuruluşa sağladığı yararlar aşağıda sıralanmıştır (Gencel, 2001: 191).

- Bütün seviyelerde hedefler doğrultusunda çalışılması düşüncesini geliştirir,
- Rekabet etme seviyesinde artırır,
- Karlılığın seviyesini artırır,
- Pazarın payını artırır,
- Yeni pazarlar ve müşteriler bulma yeteneğini geliştirir,
- Tasarımda tüketici odaklılığı yükseltir,
- Takım çalışmaları ve işbirliği anlayışını geliştirir,
- Plasmanların geri dönüşünü hızlandırır,
- Müşterilerden gelen şikâyetleri azaltır,
- Müşterin bağlılığını artırır,
- Tedarikçiler ile ilişkileri iyileştirir,
- Tedarikçilerden sağlanan mal ve hizmetin kalitesini yükseltir,
- Bütün süreçler devamlı olarak iyileştirilir,

- Çalışan personelin motivasyonunu artırır,
- Çevirici hedeflerin üzerinde odaklanmayı sağlar,
- İşgücünün verimliliğini artırır,
- Maliyetleri azaltır,
- Çalışanın katılımcılığını güçlendirir,
- Teslimatın tarihini uygunlaştırır,
- Tasarımın süresini kısaltır,
- Durum şartlarını iyileştirir,
- İletişimde ortak dili geliştirir,
- İşgücünün devri azaltılır,
- Güç verimliliğini artırır,
- Eksik ürünleri ve tamamlanmış ürünleri stoklardan azaltır,
- Kuruluşta hiyerarşik basamak sayısı azaltır,
- Kapasitenin kullanımını artırır,
- Tezgâhta verimliliği artırır,
- Garantiye giren ürünlerde, değiştirilme ve tamir ödemelerini azaltır,
- Üretimin hazırlığı sürelerini azaltır,

- Denetim tamir masraflarını azaltır,
- Üretim esnasında oluşabilen hurda, eksik, tekrardan yapma ve onarım çalışmaları azalır.

2.2.6 Toplam Kalite Yönetimi'nin Sağladığı Yararlar

TKY'nin karlılık düzeyinde bir artış sağladığını, ürün /hizmet kalitesinin iyileştirilmesine ve verimliliğin artmasına yardımcı olduğunu bilmekteyiz. Bu nedenle TKY iş görenler ve yönetim açısından ortaya çıkardığı sonuçlar oldukça olumludur. TKY örgüt içi birliğin sağlanmasıyla oluşan bir sistem olduğundan dolayı iş görenlerle yönetim arasındaki ilişkilerin düzelmesini sağlayıp, iş görenlerin katılımı ve tatminini arttırmaktadır. Bununla birlikte maliyetlerin düşmesi ile birlikte kaynak kullanımlarında da israf azalmaktadır (Petliushenko ve ark., 2018: 11).

Rekabet gücünün artmasını sağlayan en önemli yaklaşımlardan biri olması TKY'ye önem verilmesinin temel sebebidir. Bunun yanı sıra ürün, zaman israfı, düzeltme, tekrar işleme, mevcut ürün, ikinci kalite en aza indirilmekte, ürün teslim süreleri ve ürün geliştirme zamanı kısalmaktadır (Talapatra ve Santos, 2019: 85).

Bu anlamda benzersiz rekabet koşullarında TKY'nin organizasyona getirdiği faydalar aşağıda görüldüğü gibi sıralanabilir (Petliushenko ve ark., 2018: 12-13).

- Gerekli gelişmeleri belirlemek ve performans ölçütleri getirmek,
- Takım çalışmasını problem çözümlemede belirlemek,
- Üretim hataları, tamirat ve gereksiz ürün barındırma gibi sebeplerden kaynaklanan giderleri azaltır,
- Etkin bir rekabet stratejisi oluşturarak rakipleri tam ve detaylı olarak anlamayı sağlar,
- Taşeronlar ve tedarikçilerle olan ilişkiler iyileşir,

- Şirketin devamlılığı sürekli gelişme ilkesi sayesinde garanti altına alınır,
- Müşteri memnuniyeti, devamlılığı ve şikâyet sayısı TKY uygulaması sonucunda azalır,
- Ürün geliştirme süresi kısalır,
- İşletmelere, yeni müşterilere ulaşma becerisini kazandırır,
- Toplam kalite uygulaması mevcut pazar payının korunmasını ve arttırılmasını sağlamakta, işletmeler pazardan gelen talepleri karşılama yeteneği ve esnekliğine sahip olmasına yardımcı olmaktadır,
- Üretken olmayan faaliyetleri ve hatalı ürün oranını en aza indirmek için bütün aşamaları devamlı olarak incelemek,
- İş görenlerin birbirleri ile olan yatay ve dikey iletişim becerileri artış gösterir, ortak bir dil ve iletişim geliştirilir,
- Müşterilerin güveni sağlanır ya da var olan güven devam ettirilir,
- İşletmedeki bütün iş görenleri sisteme dâhil edip düşüncelerine saygı duyulmasını sağlar,
- İç ve dış müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkartılmasını sağlar,
- Eğitime büyük önem verilerek bilgi ve becerilerinin uygulanmasına destek verilir.
- Örgütlerde TKY'nin sağladığı yararların yaygınlaştırabilmesi için aşağıdaki 5 ilkeye uyulması gerek görülmektedir.
- İstekli ve örnek olacak biçimde her türlü kalite faaliyetlerinde yönetimin faal olması,

- TKY faaliyetlerine tüm çalışanların katılımının sağlanması,
- Hataların belirlenmesi ve öngörülmesi için gerekli bütün önlemlerin alınarak kalitenin geliştirilmesi,
- Devamlı olarak kalitenin ölçülmesi,
- Sıfır hata payı elde edebilme yönünde emek sarf edilmesi.

2.2.7 Klasik Yönetim Anlayışı İle Toplam Kalite Yönetimi'nin Karşılaştırılması

Yenilikçi bir yönetim sistemi olan toplam kalite yönetim anlayışı ile klasik yönetim anlayışı standartlara bakış açısı yönünden kıyaslamak mümkündür. Klasik yönetim anlayışı ürün-hizmet üretirken genel standartlar saptayarak bu standartlara uygun üretim yapar ve oluşturduğu standartlar sistemini kontrol ve denetim altına alır. Ürün ve hizmet üretimini bu standartlara göre değerlendirir ve hataları düzeltme yoluna gider. Toplam kalite yönetim anlayışı ise standartlara göre hareket etmez. Bunun aksine sürekli gelişim ilkesini belirler. Amaç sürekli gelişimi sağlayarak en üst kaliteye ulaşmak ve dolayısıyla sıfır hata kuralını hayata geçirmektir. İki yönetim anlayışı arasındaki farklar aşağıda Tablo 2.2'de yer verilmiştir.

Tablo 2.2 Klasik yönetim anlayışı ve toplam kalite yönetim anlayışının özellikleri bakımından karşılaştırılması

Klasik Yönetim Anlayışı	TKY
İşletmelerin ana hedefi ürün-hizmetlerde kar elde etmek ve karlılığı gün geçtikçe arttırmaktır.	İşletmelerin ana hedefi kalitede sürekli gelişim sağlayarak karlılığı garanti altına almaktır.
İşletme yöneticileri karın nasıl elde edileceğini belirten standartlar belirler.	Karın nasıl elde edileceği işletmedeki bütün çalışanların katılımı-önerisi ve yöneticilerin de onayı ile ortaklaşa belirlenir.
Yöneticiler tarafından işin özellikleri ayrıntılı olarak belirlenir. Bu belirleme sonrasında “işe göre adam” mantığı ile çalışanlar belirlenir.	İşletme hedefleri öncelikli olarak belirlenir. Bu hedeflerin gerektirdiği işler ve iş bölümleri ayrıştırılır. Çalışanlar hedeflerin gerektirdiği işe-iş bölümüne uygun hareket eder.
İşletmede işler makineler tarafından yapılır.	İşletmede tüm işler çalışanlar sayesinde makineler kullanılarak yapılır.
Ürün-hizmet üretildikten sonra ortaya çıkan sorunlar giderilmeye çalışılır.	Önleyici yöntemler kullanılarak sorunlar ortaya çıkmadan çözülmeye çalışılır.
Ürün-hizmet ortaya konurken tahammül edilebilir hata anlayışı benimsenir.	Ürün-hizmet ortaya konurken sıfır hata anlayışı benimsenir.
Çalışanların motivasyonu ödül-ceza sistemi ile sağlanmaya çalışılır.	İnsanın değerli olduğu ve işletmede huzurlu çalışma ortamının motivasyonu güçlendireceği anlayışı hâkimdir.
Standartlar aracılığı ile ürün kalitesi ortaya konur.	Müşteri memnuniyeti ve ihtiyaçlarına göre ürün kalitesi ortaya konur.

Kaynak: Goetsch ve Davis, 2016: 7-8

2.2.8 Toplam Kalite Yönetimi’nde Temel Kavramlar

TKY’de temel kavramlar aşağıda özetlenmiştir.

- *Planlama:* Önerilen tüm TKY programları uygun şekilde planlanmalı, izlenmeli ve gözden geçirilmelidir (Koçel, 2018: 179).
- *Eğitim ve öğretim:* Çalışanlar, TKY ilkeleri konusunda kapsamlı bir şekilde eğitilmeli ve bu öğrenmeyi uygulamaya koymaları için zaman tanınmalıdır. TKY yalnızca talimatla öğretilemez, gerçek öğrenme sürecinin gerçekleştiği sürekli uygulama ve gözlem yoluyla olur (Halis, 2007: 57).
- *Motivasyon ve bağlılık:* Üst yönetim, çalışanları motive etmeli ve her zaman önerilen TKY faaliyetlerine aktif olarak bağlılık göstermelidir (Taner ve Kaya, 2004: 357).
- *Bilgi:* Çalışanlara TKY programını başarıyla uygulamak için ihtiyaç duydukları tüm bilgiler sağlanmalıdır (Baynal, 2003:127).

- *Zaman:* Yönetim sabırlı olmalıdır. Bir TKY felsefesi bir gecede uygulamaya konulamaz, ancak geliştirilmesi birkaç yıl sürecektir ve sürekli olarak gelişmesi gerekir. Çalışanlara, TKY yöntemlerinin yararlılığını takdir etmeleri ve bu yöntemlerin sağlayabileceği faydaları anlamaları için zaman verilmelidir.
- *Maliyet:* Bir TKY programı önemli miktarda yatırım gerektirebilir. Yönetim bu yatırımı uzun vadeli olarak görmeli ve bunu gelecek yıllarda ortaya çıkması muhtemel faydalara karşı değerlendirmelidir (Aktan, 2012: 241).
- *Yönetim:* Bir TKY stratejisinin uygulanmasını içeren geçiş dönemi dikkatli bir şekilde yönetilmelidir. TKY kavramları ve yöntemleri, kuruluşun kültürünün ve yaşam tarzının bir parçası olarak kabul edilene kadar sürdürülmelidir (Şengün, 2017: 25).

2.2.9 Toplam Kalite Yönetimi'nin Doğuşu ve İşletme Performanslarına Olan Etkisi

TKY, ürün ve hizmetlerin kalitesini arttırmayı, çalışan motivasyonunu yükseltmeyi ve işletme performansını en üst seviyeye çıkarmayı amaçlar. Öyle ki, TKY uygulamalarının sunacağı bazı avantajlar; çalışanların spesifik görev tanımlarının olması, yapılan işin geliştirilmesi ve işçi tatmininin sağlanması, her işçiye sorun çözme kabiliyetinin kazandırılması, önemli problemlerin katılım sağlanarak ve takım çalışması ile değerlendirmesi şeklinde sıralanabilir (Aktan, 2012: 241). Dolayısıyla, TKY'nin sunacağı bu avantajlar sayesinde maliyetlerin kontrol altında tutulmasını, piyasaya daha seri bir şekilde ürün sunulmasını, böylece de verimliliğin, pazar payının ve kârlılığın arttırılmasını sağlar. Bu bağlamda, TKY uygulamalarının işletme performansını olumlu yönde etkileyeceği açıktır (Goetsch ve Davis, 2016: 10).

Ancak, müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme, eğitim, süreçlerin yönetimi, personel güçlendirme, tedarikçi kalitesinin yönetimi ve liderlik gibi farklı uygulamaları bulunan TKY'nin işletme performansı üzerindeki olumlu etkilerinin kaynağı sektörden sektöre, firmadan firmaya ya da çalışan profiline göre farklılıklar gösterebilmektedir. Bu nedenle, TKY uygulamalarının daha başarılı bir şekilde hayata geçirilebilmesi için bazı araştırmacılar TKY uygulamalarının sektör, firma ya da çalışan üzerindeki

spesifik etkilerini inceleyen çeşitli çalışmalarda bulunmuştur. Örneğin, Harrison-Walker (2001) yaptığı çalışmada işletme performansına en çok etki eden faktörün yenilikçilik olduğunu ve yenilikçiliğin işletme performansını pozitif yönde etkilediğini tespit etmiştir (Goetsch ve Davis, 2016). Buna ek olarak, işletme performansına en çok etki eden ikinci faktörün ise müşteri odaklılık olduğunu bulmuştur. Türkiye'nin farklı bölgelerinde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yaptıkları çalışmada müşteri odaklılık ve departmanlar arası koordinasyonun işletme performansını olumlu yönde etkilediğini görmüştür (Yağar, 2007: 9). Alman ortaklığı bulunan işletmeler üzerine odaklanmış ve bu firmalarda örgütsel öğrenmenin işletme performansını pozitif yönde etkilediğini saptamıştır (Baynal, 2003: 94). Benzer şekilde, Jimenez- Jimenez ve Sanz-Valle (2011) İspanya'da faaliyet gösteren işletmeler üzerine yaptıkları çalışmada örgütsel öğrenme ve yenilikçilik değişkenlerinin işletme performansını anlamlı bir şekilde pozitif yönlü olarak etkilediğini göstermiştir (Goetsch ve Davis, 2016). Son olarak, Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmeleri ele alarak yaptıkları çalışmada, liderlik tarzları ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemiş, sonucunda hizmetkâr liderliğin işletme performansını pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur (Parlak, 2017: 25).

İşletme performansına doğrudan etkisi olan spesifik TKY uygulamalarını belirlemeye yönelik yapılan bu çalışmalar dikkate alındığında, işletme performansı üzerinde etkili olan en belirgin faktörlerin örgütsel öğrenme, liderlik tarzı, müşteri odaklılık, yenilikçilik ve hizmet odaklılık olduğu söylenebilir (Gülsen, 2012:115). Bu bağlamda, Taner ve Kaya (2004: 354) konuyu daha kapsamlı olarak ele alabilmek ve TKY alanındaki bilgi birikimine katkıda bulunabilmek amacıyla, önceki çalışmalardan farklı olarak, İstanbul ilinde faaliyet gösteren dış ticaret firmalarına odaklanılmış ve TKY uygulamalarının hem işletme performansına hem de çalışanların bireysel performansına olan etkilerini detaylı olarak incelenmiştir. Bu bağlamda, yapılan kapsamlı çalışmanın literatüre özgün bir katkı sunacağı ve gelecekte konuyla ilgili yapılabilecek çalışmalar için yeni bir adım teşkil edeceği düşünülebilir.

2.2.10 Toplam Kalite Yönetimi'nin İlkeleri

TKY'nin temel ilkelerini uygulamak için işletmenin önemli unsurlarından biri olan

liderin beş ana sorumluluğu vardır. Bunlar; planlamak, çalışanları hedeflere yönlendirmek, iş süreçlerini değerlendirmek ve çalışanlar ile şirket arasında bir bütünleşme ve kimlik duygusu geliştirmektir. Bu işlevleri yerine getiren liderler, sağlıklı bir sistem ve çalışma ortamının oluşmasını sağlayabilirler.

Lider kavramı başkalarını etkileyebilen, yönlendirebilen ve yönetimde yetkisi olan kişidir. Liderlik, bir takıma liderlik etmek ve o takımı hedeflerine ulaşması için etkilemektir.

Müşteri odaklılık: Rekabet üstünlüğü sağlamak için müşteri odaklılık TKY'nin en önemli ilkelerinden biridir. Müşteri memnuniyeti, TKY'de kuruluşun en yüksek önceliği olarak kabul edilir. Bu sebeple müşteri odaklılık, müşteri ihtiyaçlarının anlaşılması ve bu ihtiyaçların karşılanması için ürün ve hizmetlerin bu doğrultuda sunulmasını amaçlayan bir süreç olmuştur. TKY sadece dış müşteri olarak adlandırılmamakla birlikte aynı zamanda iç müşterinin de memnuniyetini ön planda tutar (Parlak, 2017: 60).

Üst yönetimin liderliği: TKY'nin uygulanmasında başarılı olunması örgüt çalışanlarının yanında üst yönetiminin rolü de büyük önem arz etmektedir. Üst yönetimin katkısı, konuya sahip çıkması ve uygulamada yer alması TKY'nin bir örgütte kabullenilmesini ve uygulanmasını sağlar. Yöneticilerin işleyişte etkin rol alması bu sistemin başarılı bir şekilde işlemlerini sağlar (Naktiyok ve Küçük, 2004: 45).

Kişilerin katılımı: TKY'nin uygulanmasında örgütteki tüm çalışanların etkin bir şekilde katılması önemlidir. Karar alma süreçlerinde, süreç iyileştirme faaliyetlerinde çalışanların görüşlerinin alınması ve görüşleriyle tam katılımlarının sağlanması gerekir. İş yapan çalışan; işi en iyi bilen birey olduğu varsayılmakta ve işin daha iyi yapılabilmesi için çalışanların fikirlerini ortaya koyabileceği örgüt ortamının oluşturulması gerekir (Halis, 2007: 60).

Önleyici yaklaşım: Hata meydana gelmeden önce hatanın olmasını önlemek adına plan yapılması, çalışanları ve tedarikçileri eğiterek önlem alınması gerekmektedir. Uygun bir planlama çalışması ile daha sonra meydana gelebilecek olan hataların önüne büyük oranda geçilir (Boran, 2008: 9).

Çalışanların eğitimi: TKY’de çalışanların eğitilmesi en üst kademedan en az kademeye kadar kuruluştta yer alan bütün çalışanları kapsamalldır. Eğitimler, çalışanların kendilerine olan güvenlerini arttırır ve kuruluşun yükselmesine katkı sağlar. Eğitimlerde amaç çalışanlara farkındalık yaratmak, bilgi ve beceri kazandırmaktır. Böylelikle çalışanların iş performansı artar ve hata yapma oranları azalır (Halis, 2007: 58).

Sürekli iyileştirme ve gelişme: İşletmeler kendilerine hedefler belirler ve bu hedeflerin sonucu ne olursa olsun bununla yetinmezler ve sürekli daha iyiye ulaşma çabası içerisinde olurlar. Sürekli iyileştirme, işletmenin organizasyon şemasında yer alan tüm birimlerin, çalışanların ve işletmenin çevresindekilerin destekleriyle gerçekleştirilir (İpek, 2012: 18).

Toplumsal sorumluluk: İşletmeler her şeyden önce müşterilerine karşı sorumludurlar. İşletmeler müşterilerin istek ve beklentilerini takip etmeli ve müşterilerin beklentilerini karşılamak amacıyla ürün ve hizmetlerin kalitesini arttırmalıdır. Öncelikle iç müşterinin yani çalışanların tatmin olması gerekmektedir. Çalışanlar tatmin olunca işletmeye ve işletmenin amaçlarına karşı kendilerini sorumlu hissedecekler ve böylelikle iyi bir hizmet sunmuş olacaklardır. Kar eden işletmeler vergi ödeyerek de topluma katkıda bulunacaklardır (Diken, 2017: 138).

TKY’nin sorunsuz işlemlerini sağlayan ve onu meydana getiren ilkeler vardır. Toplam kalite anlayışının vazgeçilmez ilkeleri şunlardır (Zaid ve ark., 2020: 223-224):

- Sürekli gelişme
- Müşteri odaklılık
- Bilimsel yaklaşım
- Yönetimin sorumluluğu (Liderlik)
- Çalışanların eğitimi

- Herkesin katılımı
- Takım çalışması.

Proses yaklaşımında bağlantılı kaynaklar ve faaliyetler bir süreç olarak düzenlendiğinde istenen sonuç daha etkili biçimde gerçekleşmektedir. Müşteri odaklılık; birçok işletmenin, kurumun odağına aldığı bir ilkedir çünkü müşteri odaklılık demek müşterinin şimdiki ve gelecekteki tüm ihtiyaçlarını anlamak, isteklerini ve beklentilerini karşılamaya çaba göstermek demektir. Liderlik ilkesine bakılacak olunursa her kuruluşun, her işletmenin mutlaka bir yönetimi, bir üst mertebesi olmak zorundadır (Khan ve ark., 2019).

Liderler; değerlendirme, amaç birliğine yönelme, iş birliğini organize etme gibi işlevlere sahiptir. Ayrıca organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmede insanların tamamen yer almış olduğu bir ortam oluşturmakla da görevlidirler. Sistem yaklaşımı ilkesi ise yapılan organizasyonun, belirlenen hedeflerin organizasyona katkıda bulunması için sistemdeki ilgili tüm süreçlerin, proseslerin belirlenmesi ve düzenlenmesidir. Çalışan katılımı ilkesi, tüm çalışanların yeteneklerinin ve görevlerinin belirlenen organizasyonun yararına kullanılması demektir. Tedarikçi ilişkisi ise kuruluşun değer yaratmak ve gücünü artırmak için karşılıklı bir şekilde çıkarlarını koruması ile ilgilidir (Saffar ve Obeidat, 2020: 79).

Karar alma esnasında gerçekçi yaklaşım, bilgi birikiminin, kararların, verilerin ve mantıklı yaklaşımın analizi sonucudur. Sürekli iyileştirme ilkesine gelinecek olunursa bu ilkenin kalite için çok önemli bir ilke olduğunu söylemek gerekir. Eğer bir işletmenin veya bir kuruluşun en önemli hedeflerinden bir tanesi sürekli iyileştirme olursa o işletmeyi ya da kuruluşu daha da ileriye taşıyabilmektedir. Aynı zamanda bu ilke beraberinde kaliteyi de getirmektedir (Ramlawati ve Kusurma, 2018: 61).

2.2.11 Toplam Kalite Yönetimi'nde Kullanılan Araç ve Teknikler

Toplam kalite yönetim anlayışının hayata geçirilebilmesi için farklı araç ve teknikler kullanılmaktadır. Kullanılan araç ve teknikler çağın gerekleri ile birlikte değişikliğe uğramaktadır. TKY'de istatistikî araç ve tekniklerin kullanılması ile sorunlar ortaya

çıkarılır ve sorun bir bütün olarak görülebilir, çözüm yolları geliştirilebilir.

Bu araç ve teknikler incelenecek olursa:

- Pareto analizi: Spesifik problemleri veya sebepleri, öncelik sırasına göre problem çözmeyi kolaylaştıracak şekilde önem ve sıklığa göre oranlar. Önceliği olanları ölçmek için en sık şikayet, en çok satın alınan yardım vb. gibi niteliksel veri grupları belirlenir. Değişiklikleri izlemek için oluşan sorunların/olayların sıklıkları belirli zaman aralıklarında toplanabilir. Ayrıca, bir süreç değişikliğinin önceki ve sonraki durum analizi olarak da oluşturulabilirler. Pareto Analizi, 80/20 kuralı olarak da bilinir. (Arıkan, 2018: 25).
- Sürekli gelişim (PUKO) döngüsü: PUKÖ döngüsü (Planla, Uygula, Kontrol et, Önlem al), Deming döngüsünün bir adaptasyonudur. Deming döngüsü araştırma, tasarım, üretim ve satış sonrasında sabit bir etkileşim ihtiyacını vurgular. PUKÖ döngüsü ise bütün yönetim faaliyetlerinin “Planla, Uygula, Kontrol et, Önlem al” sisteminin dikkatli uygulanmasıyla iyileştirilebileceğini öngörür (Aktan, 2012: 248).
- Kalite çemberleri: Kalite çemberleri, kalite kontrol etkinliklerini gönüllü olarak aynı iş yerinde yürüten küçük bir gruptur. Bu küçük grup sürekli olarak firma çapında kalite kontrolün bir parçası olarak bütün üyelerin katılımıyla kendini geliştirme ve karşılıklı gelişme, iş yerinde denetim ve ilerleme, kalite kontrol etkinliklerinden yararlanma işini yürütür (Arıkan, 2018: 22).
- Benchmarking: Organizasyonlar için kendini geliştiren bir araçtır. Kendilerini diğerleriyle karşılaştırmasını, karşılaştırmalı güçlü ve zayıf yönlerini tanımlamasını ve nasıl geliştirileceğini öğrenir. Kıyaslama, en iyi uygulamaları bulmanın ve benimsemenin bir yoludur (Taner ve Kaya, 2004: 357).
- Hata Ağacı Analizi: Bir alt düzey olay serisini birleştirmek için sistemin istenmeyen bir durumunun analiz edildiği yukarıdan aşağı, tümünden dengeli başarılsızlık analizidir (Aktan, 2012: 252). Bu analiz yöntemi, bir güvenlik kazası veya belirli bir sistem seviyesi (fonksiyonel) arızası olasılığını belirlemek için,

esas olarak güvenlik ve güvenilirlik mühendisliği alanında kullanılmaktadır. Bu çizelgeler var\yok ya da evet/hayır gibi özelliklerle sınıflandırılarak iş adımlarının yapılıp yapılmadığının kontrolü esasına dayanmaktadır (Arıkan, 2018: 25).

- İlişki diyagramı: Çeşitli faktörlerin, konuların, olayların vb. arasındaki ilişkileri anlayarak onların genel olarak organizasyonel bakış açısından önemini belirlemek için kullanılır. (Aktan, 2012: 252).
- Çetele tablosu: Çetele tablosu oldukça basit bir yöntem olduğundan geniş bir uygulama alanına sahiptir. Çetele tablosu, hata türü ve yerini tespit etmede etkili bir yöntemdir. Bu diyagram, verilerin doğru olarak toplanmasını, özetinin ve analizinin sağlıklı olarak yapılmasını sağlar (Aktan, 2012: 254).
- Histogram: Dik koordinat sisteminde dikey eksenle frekansların, yatay eksenle sınırların gösterildiği grafiğe histogram denir. Birbirine bitişik dikdörtgenlerden oluşan grafiğe histogram denir (Bayyurt, 2007: 277).
- Dağılım diyagramı: İki değişken arasındaki sebep ve sonuç ilişkilerini anlamak, korelasyonları ve ilişkileri keşfetmek (Aktan, 2012: 252, eğilimleri göstermek ve doğrulamak ve ilişkilerin pozitif ve negatif yönünü resmetmek için kullanılır (Arıkan, 2018: 27).
- Hata türü ve etkileri analizi: Nerede ve nasıl başarısız olunabileceğini belirlemek için bir süreci değerlendirmek ve farklı başarısızlıkların etkilerini değerlendirmek için kullanılan sistematik, proaktif bir yöntemdir. Bu teknikle, değişime en çok ihtiyaç duyan süreç veya işlem ortaya çıkar (Parlak, 2017: 111).
- Akış diyagramları: Bir süreçteki her adımın tanımlanması ve analizini açık ve kapsamlı bir şekilde göstererek yardımcı olur. İş akışının durduğu/tıkandığı alanları tanımlamaya ya da verimliliği artırmak için/ standart bir akış oluşturmak için eklenmesi gereken veya çıkartılması gereken adımları tanımlamaya yardımcı olur (Aktan, 2012: 253).

2.3 Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi

Yerel yönetimler TKY uygulanması açısından önemli kuruluşlardır. Bunun yanında yerel yönetimler, İl Özel İdareleri, Belediyeler ve küçük yerel yönetimlerden olan köy ihtiyar heyetleri üçlüsünden oluşmaktadır. Her ne kadar bu üçlü bütünselliği oluştursa da yerel yönetim deyince akla ilk gelen Belediyeler olmuştur. Yerel yönetim kavramı da bununla beraber yerel yönetimler ile özdeşleştiği belirtilmektedir (Çetin, 2009: 249).

Yerel yönetimler kuruluş yasaları, 1930 yılında çıkartılmış olan 1580 sayılı yasa olarak belirtilmiştir. Bu yasa geçmişten bugüne her ne kadar değişikliklere maruz kalsa da genel çerçevelerini korumaya devam etmektedir. Eski bir metotla oluşturulan bu yasa 2000’li yılların ihtiyaçlarına cevap vermede yetersiz kaldığı, yeniden düzenlenmesi gerektiği belirtilmektedir (Çiçek, 2014: 55).

Türkiye’de yerel yönetimler toplam kalite bakış açısından zayıf kaldığı belirtilirken bu yönde yapılan çalışmaların hızlandırılması konusu üzerinde durulmaktadır (Tüfekçi, 1997:2).

2.3.1 Toplam Kalite Yönetimi’nin Yerel Yönetimler İçin Önemi

TKY’nin yerel yönetimlerde etkin şekilde kullanılması hem verimliliği hem de memnuniyeti doğrudan etkilediği belirtilmektedir. Bu etkilerin yerel yönetimlerin konumlarını koruması siyasi çerçevelerde başarıları imza atması açısından önem kazanmaktadır. Toplam kalite sistemlerinin olduğu kamu kurum ve kuruluşlar doğabilecek sorunların önceden belirlenmesi ve oluşumunu engellemesi açısından oldukça önem kazanmıştır. TKY insan ihtiyaçları ve taleplerinin çeşitlenmesiyle beraber yerel yönetimlerde uygulanmayı zorunlu hale getirmiştir (Dur ve Akyüz, 2019: 198).

TKY’nin yerel yönetimlere uygulanmasıyla birlikte oluşan değişiklikler beklentilerin karşılanmasını da olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir. Yerel yönetimlerde sunulan hizmetlerin kalitelerinin artması, vatandaşların yerel yönetimlere karşı doyum kazanması, kaynakların israf edilmesinin önüne geçilmesi, hizmetin geliştirilmesi

sürelerinin kısılması vatandaş ile devlet arasında bağların güçlenmesi açısından önemli görülmektedir. Bunun yanında yerel yönetimlerde TKY'nin uygulanması sonucunda hizmetin kalitesini artıran kriterler, kolay erişebilirlik, zamanlılık, doğruluk, tamlık, profesyonellik, güvenilirlik, süreklilik ve beraberinde esneklik gibi kolaylıklar kazandırdığı belirtilmiştir (Karatepe ve ark., 2018: 292).

2.3.2 Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetimi'nin Uygulanması İçin Gerekli Koşullar

Yerel yönetimler yapısal olarak incelendiğinde hizmet veren kamu kuruluşları olarak tanımlanmaktadır. Yerel yönetimlerin diğer kurumlar gibi kar gütmeye amaçları yoktur. Öncelikleri her zaman hizmet üretmek ve memnuniyeti en üst seviyelerde tutmak olarak belirtilir. Diğer kamu kurum ve kuruluşları gibi “kamu yararına” çalışmalar sürdürmektedirler. Bu yönleriyle yerel yönetimler özel sektörden kesin bir şekilde anayasal olarak ayrı tutulmaktadır (Uysal ve Atmaca, 2018: 413).

TKY'yi yerel yönetimlere uygulamadan önce geniş çaplı araştırmalar yapmak ve sistemleri oturtmak gerekmektedir. Yerel yönetimlerde TKY uygulandığı zaman anında verim sağlanmaz geniş çaplı bir çalışmadır ve zamanla verim vermeye başladığından söz edilmektedir (Soylu, 1998:167-168).

2.3.2.1 Yerleşik alışkanlıkların değişmesi

Toplam kalite yönetim öncesi süregelen alışkanlıklar ve bunların insanlar üzerindeki etkilerini yok etmek oldukça güç olarak görülmektedir. Toplam kalite yönetim sistemlerinin kurulması için köklü değişimler uygulanmakta ve eğitim seviyesi artırılmaktadır (Özçakar, 2010: 108).

Hem çalışanların hem de vatandaşların zihniyetleri değiştirilmeden toplam kalite yönetimlerinin uygulanması sorun yaratabilmektedir. Vatandaşlar sadece yerel seçimlerde karar verme yetkisi kullanmamalı bunun dışında talep ve önerilerini belirtmeli ve bu doğrultuda katkıda bulunmalıdır. Yerleşik alışkanlıkların değişmesi tamamıyla istek ve iradelerle alakalı olduğu belirtilmiştir (Uysal ve Atmaca, 2018: 413).

2.3.2.2 Seçilmiş yönetimin profesyonel geçmişi ve aranan nitelikler

Yerel yönetimler siyasi kurumlardır. Bunun sonucunda da yönetenlerde siyasi bir seçimle başa gelmektedir. TKY'nin uygulanması planlanan yerel yönetimlerde yerel yönetimler başkanın daha önce TKY'den haberdar olması ve bu konuda tecrübe sahibi olması gerekmektedir. Bu konuda tecrübe sahibi olan yerel yönetimler başkanları ve meclis üyelerinin kalite yönetim sistemlerinin uygulanması son derecede önem kazanacağı belirtilmiştir (Dur ve Akyüz, 2019: 199).

Tepe yönetiminde bulunan yerel yönetimler başkanı, yerel yönetimler başkan yardımcıları, meclis üyelerinin TKY'ne geçişte etkileri devamlılık açısından önemlidir. Değişimler için gerekli maliyetlerin sağlanması, çalışanların eğitimi ve gerekli ortam koşulların sağlanması açısından tepe yönetimin desteğine ihtiyaç duyulmuştur (Uzun Kocamış, 2016: 4).

2.3.2.3 Yerel yönetimlerin konumu

TKY oluşturulması için yerel yönetimlerinin bulunmuş olduğu şehrin eğitim bazında toplam kaliteyi algılayacak bir seviyede olması gerektiği belirtilmiştir. Yerel yönetimlerin bulunduğu çevrede sanayi ve turizm faaliyetlerinin olması TKY'nin uygulanması açısından bir umut olduğu söylenmektedir (Karatepe ve ark., 2018: 293). Böyle bir yerde toplam kalitenin uygulanması için alt yapı hazır hale gelmiş demektir. İnsanlar değişime ve etkileşime hazırdır. Bu bağlamda ciddi engelleyici olumsuzluklar olamayacağı belirtilmektedir. Toplam kalitenin böyle bir yerde kurulmasının önemli gerekçeleri bulunmaktadır. Bunlar (Dur ve Akyüz, 2019: 199);

- TKY'yi uygulayan özel sektör kuruluşu, TKY'yi uygulamak isteyen yerel yönetimlere kendi tecrübelerinden yola çıkarak yardımcı olabilir,
- TKY ile ilgili çalışanların eğitilmesi ve bilinçlendirilmesi oldukça önem taşımaktadır. Bu bağlamda daha önce bu konuda eğitim almış özel bir şirketten destek talebinde bulunulabilir. Bu sayede eğitim konusunda tecrübeli ve başarıyı yakalamış olan şirket yerel yönetimlerinin de bu konuda başarıya ulaşmasında yardımcı olabileceği belirtilmiştir.

- Yerel yönetimler toplam kalite yöntemlerini uygulayan özel sektör kuruluşlarından sadece eğitim bazında değil bunun yanında yerel yönetimlerinin yararına olacak toplam kalite yöntemlerinin benchmarking (kıyaslama) yerel yönetimlerinin adaptasyon sorununu da ortadan kaldıracabileceği belirtilmektedir.

2.3.3 Yerel Yönetimlerde Toplam Kalite Yönetim Süreci

Toplam kalite yerel yönetimlerde başta yerel yönetimler olmak üzere işleyiş süreçleri oldukça uzun süreçlere dayanmaktadır. Bu bağlamda yerel yönetimlerdeki TKY süreçleri, planla, uygula, kontrol et ve bununla beraber önlem al sistemlerinden meydana geldiği belirtilmektedir. Belirtilen bu dört aşamayı sürekli ve bir düzen içinde yürütmek için sürekli olarak destek verecek bir alt yapı sistemi oluşturmaları gerektiği belirtilmektedir (Karatepe ve ark., 2018: 294).

Yerel yönetimler kendi içlerinde ve dış müşteriye karşı etkinliklerini verimliliklerini arttırmak için yönetim bilimi alanında önemli gelişmelere imza atmıştır. Başta değişim mühendisliği, değerlerle yönetim, stratejik yönetim, kıyaslama, insan kaynakları yönetimi, ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi, öğrenen organizasyonlarla kendi içinde ve dış çevrede yeni sistemler ve modelleri kendi içine almıştır. Yönetim sistemlerinin TKY üzerine yoğunlaşması hem verimlilik hem de etkinlikleri açısından hareket kazandıklarını belirtmektedirler (Dur ve Akyüz, 2019: 199). TKY'nin yerel yönetimlere sağlayacağı yararları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Usta ve Bilgiç, 2016: 252):

- Yerel yönetimlerde sunulan hizmetlerin bütününde kalitede iyileşme görülür.
- İç ve dış müşterilerinin isteklerine karşı doyum artar.
- Yerel yönetimler içerisinde kullanılan kaynak israfı azalır.
- Hizmeti gerçekleştirme süresi kısalmış olur.
- Yerel yönetimlerde verimlilik artar.

- Yerel yönetimlerde vatandaşa sunulan hizmetlerde esneklik sağlanmış olur.
- Süreç içerisindeki işlem sayısı azalır.
- Yerel yönetimlerde sunulan hizmetin süresi kısalmış olur.
- Vatandaşların yerel yönetimlere bakış açısı daha olumlu olur.
- Vatandaş ile yerel yönetimler arasında güven sağlanmış olur.

Yerel yönetimlerin de kendi sektörlerinde rekabet piyasaları mevcuttur. Bu rekabet piyasasının kızıışması özel sektördeki işletmelerden daha farklı boyutlarda oluşmaktadır. Özel sektörde her dönem bu kızıışma ve rekabet sürerken yerel yönetimlerde ise bu durum sadece seçim dönemlerine yakın ve seçim dönemlerinin olduğu zamanlarda gerçekleştiğı gözlenmektedir.

3. YÖNTEM

Araştırmanın yöntem bölümünde; araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın kısıtları, araştırmanın ana kütlesi ve örnekleme, veri toplama aracı, yöntem ve araştırmanın hipotezleri ile birlikte TKY'ye etkisi ele alınmıştır.

3.1 Araştırmanın Amacı

Yapılan çalışmada Kastamonu Belediyesi'nde görev alan personelin TKY'ye bakış düzeylerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda Kastamonu Belediyesi ve Ek Hizmet Binalarında görev alan personele ulaşılarak TKY uygulamalarındaki görüşlerinin ortaya konulması hedeflenmektedir. Belirlenen bu amaç doğrultusunda aşağıda yer alan sorulara yanıtlar aranması planlanmıştır:

- Kastamonu ilinde belediye ve bağlı birimlerdeki çalışan personelin TKY'ye bakış açıları nelerdir?
- TKY'nin çalışanlara etkileri nelerdir?

Çalışmanın sonucunda Kastamonu Belediyesinde uygulanan TKY'nin incelenmesi, elde edilen sonuç doğrultusunda eksikliklerin giderilmesi için öneriler sunulmuştur.

3.2 Yöntem ve Teknikler

Araştırma, Kastamonu Belediyesi'nde görev alan personeli tanıttıcı özellikleri açısından inceleyerek, elde edilen sonuçları ortaya koymayı hedefleyen, niceliksel araştırma modellerinden betimsel modele dayanan bir çalışma olarak planlanmaktadır. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu olduğu şekliyle betimlemeyi; bir konudaki mevcut durumu araştırma ve belirlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır (Karasar, 2005).

Araştırmada belirlenen hipotezler aşağıdaki şekilde planlanmıştır:

- Personelin yaşları ile belediye bünyesindeki TKY'ye bakış düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- Personelin cinsiyetleri ile belediye bünyesindeki TKY'ye bakış düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- Personelin eğitim düzeyleri ile belediye bünyesindeki TKY'ye bakış düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- Personelin medeni durumları ile belediye bünyesindeki TKY'ye bakış düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- Personelin aylık gelir düzeyleri ile belediye bünyesindeki TKY'ye bakış düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- Personelin belediye bünyesindeki TKY'ye bakış düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- Personelin çalıştıkları pozisyonları ile belediye bünyesindeki TKY'ye bakış düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.3 Araştırmanın Kısıtlılıkları

Yapılan çalışmaların Kastamonu Belediyesi bünyesinde yapılmış olması ve Türkiye’de yer alan diğer il ve ilçelerdeki belediyeler bünyelerinde çalışanların saf dışı bırakılması araştırmanın kısıtlılıkları arasında yer almaktadır.

Araştırmanın yapıldığı dönemde Türkiye ve Dünya üzerinde büyük bir hızla yayılan COVID 19 virüsünden kaynaklanan pandemiden dolayı araştırmacı tarafından sosyal mesafe kurallarına uyularak doldurulması çalışmanın önemli bir kısıtını oluşturmuştur.

3.4 Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi

Tanımlayıcı tipte olan araştırmanın evrenini Kastamonu Belediyesi bünyesinde

çalışmakta olan personel oluşturmuştur (N=272). G*POWER 3. 1. 9. 2 Programı yardımıyla örneklem hesaplaması yapılarak çalışmadaki katılımcı sayısı ile analiz gücü belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 3.1 Örneklem hesaplaması tablosu

GÜÇ	Toplam Örnek Boyutu
0,80	156
0,81	161
0,82	165
0,83	170
0,84	176
0,85	181
0,86	187
0,87	194
0,88	200
0,89	208
0,90	216
0,91	224
0,92	234
0,93	245
0,94	258
0,95	272

Tablo 3.1’de yapılan örneklem hesaplamasına göre parametrelerin ortalamalarında orta düzeyde etki büyüklüğünün (efekt boyutu=0,2) fark kabul edilmesi öngörülerek alfa anlamlılık seviyesi 0,05 % 95 Power da örneklem büyüklüğü toplam 272 katılımcı olarak hesaplanmıştır. G*Power Version 3. 1. 9. 2 programı ile hesaplanan örneklem hesaplamasına ilişkin analiz bulgularına aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 3. 1’de yer alan % 95’lik power analizi gücüne göre araştırmada toplam 272 kişiye ulaşılması hedeflenilmiş olup, çalışmanın yürütüldüğü dönem içerisinde Covid 19 Pandemisinden dolayı belediyeler bünyesinde esnek çalışma mesaisi başlamasından dolayı araştırma kapsamında % 95’lik power gücüne ulaşamamıştır. Bu bağlamda araştırma kapsamında toplam 172 katılımcıya ulaşılabilmiştir. Ulaşılan 172 katılımcı araştırmanın Power gücü tablosunda yer alan % 83’lük power analizi gücüne denk gelmesinden dolayı çalışmadan elde edilen katılımcı sayısı araştırmanın örneklem grubunu oluşturmuştur.

Araştırmaya dahil edilme kriterleri:

1. Araştırmaya gönüllü olmak

2. Veri toplama formunu eksiksiz doldurmak
3. Meslekte 1 (bir) yıl çalışma süresini doldurmuş olmak

3.5 Veri Toplama Aracı

Araştırmada anket formu kullanılmıştır. Anket verilerinin araştırmacı tarafından yüz yüze görüşme yöntemi kullanılarak toplanılması planlanmıştır. Anket verileri Kastamonu Belediyesi ve bağlı birimlerinde görev yapmakta olan personelin gönüllü katılımıyla elde edilmesi planlanmış olup, uygulanması planlanan anket formu iki bölümden oluşturulmuştur.

Araştırmada kullanılacak anket formunun birinci bölümünde katılımcıların; yaşları, cinsiyetleri, eğitim düzeyleri, medeni durumları, gelir düzeyleri, bulundukları yer ve kurumdaki pozisyonları ile ilgili bilgilerin çözümlenmesi amaçlanmıştır.

Anket formunun ikinci bölümü ise 32 maddeden oluşan TKY ölçeğinden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılması planlanan anket formunda, Balcı (2002) tarafından kamu örgütlerindeki TKY uygulama derecesini ölçmek üzere geliştirilen ve birçok kamu kuruluşunda uygulanarak güvenilirliği test edilen “TKY Uygulama Faktörleri Ölçeği”nden faydalanılmıştır. Kullanılması planlanan ölçek 6 alt boyuttan oluşmaktadır. Birinci alt boyutu 4, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 16 ve 26. maddeleri kapsayan örgütsel kültür ve örgütsel bağlılık; 1, 13, 14, 18, 28 ve 15. maddeleri kapsayan sürekli gelişme ve süreç yönetimi; 8, 17, 27, 29 ve 30. maddeleri kapsayan müşteri odaklılık; 5, 24, 25 ve 31. maddeleri kapsayan çalışanların eğitimi; 19, 20, 21, 22 ve 23. maddeleri kapsayan üst yönetimin liderliği alt ölçek boyutları ile 2, 3 ve 32. maddeleri kapsayan çalışanların katılımı alt ölçek boyutlarından oluşmaktadır. Ölçek puanlamasında; kesinlikle katılmıyorum 1, katılmıyorum 2, kararsızım 3, katılıyorum 4, kesinlikle katılıyorum 5 şeklinde beşli likert tipi kullanılmıştır.

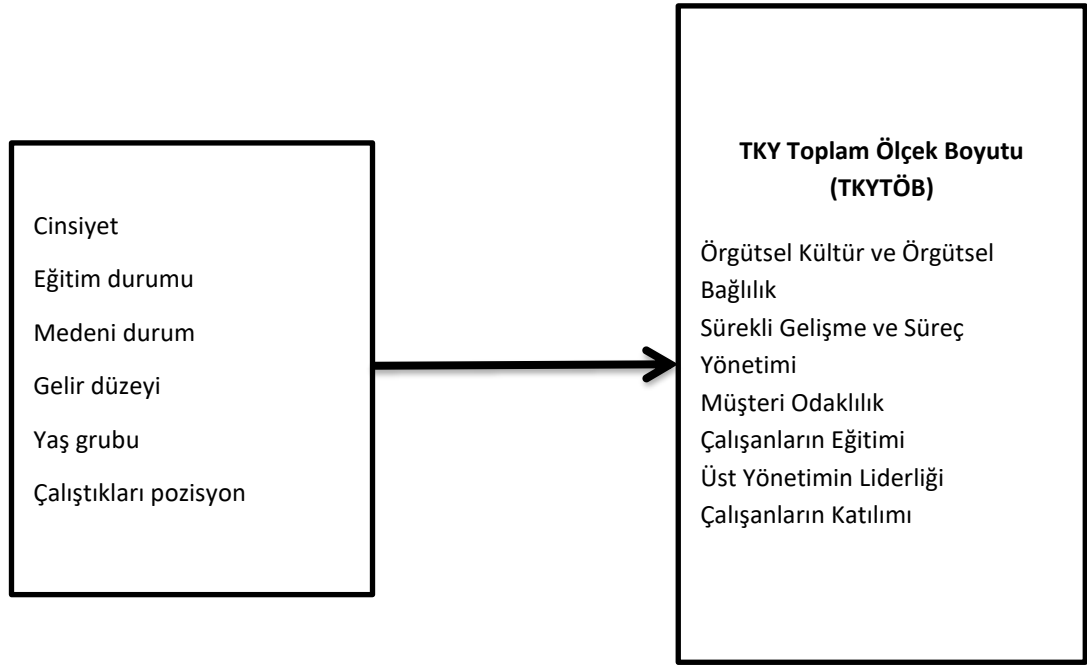
3.6 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri şu şekilde belirlenmiştir:

- H1: Çalışmada yer alan katılımcıların TKY toplam ve alt ölçek boyutlarına ilişkin değerlendirmelerde, cinsiyet durumu değişkenine bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır.
- H2: Çalışmada yer alan katılımcıların TKY toplam ve alt ölçek boyutlarına ilişkin değerlendirmelerde, eğitim durumu değişkenine bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır.
- H3: Çalışmada yer alan katılımcıların TKY toplam ve alt ölçek boyutlarına ilişkin değerlendirmelerde, medeni durumu değişkenine bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır.
- H4: Çalışmada yer alan katılımcıların TKY toplam ve alt ölçek boyutlarına ilişkin değerlendirmelerde, gelir düzeyi değişkenine bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır.
- H5: Çalışmada yer alan katılımcıların TKY toplam ve alt ölçek boyutlarına ilişkin değerlendirmelerde, yaş gurubu değişkenine bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır.
- H6: Çalışmada yer alan katılımcıların TKY toplam ve alt ölçek boyutlarına ilişkin değerlendirmelerde, çalıştıkları pozisyon değişkenine bağlı olarak anlamlı farklılıklar vardır.
- H7: Çalışmada kullanılan TKY toplam ölçek boyutu ile alt ölçek boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.7 Araştırmanın Modeli

Yapılan çalışmada Kastamonu ili Belediye bünyesinde aktif halde çalışmakta olan personelin TKY'ye bakış düzeylerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda çalışanların TKY'ye bakış düzeylerini belirleyebilmek adına Şekil 3.1'de gösterilen araştırma modeli kurulmuştur.



Şekil 3.1 Araştırmanın modeli

3.8 İstatistiksel Değerlendirme

Verilerin istatistiksel analizinde SPSS 23. 0 paket programı kullanılmıştır. Değişkenlerin normal dağılıma uygunluğu basıklık ve çarpıklık değerleri kullanılarak incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda çalışmada kullanılan ölçek sonuçlarının analizinde ikili gruplarda bağımsız student t-testi, ikiden fazla gruplarda Oneway Anova testleri kullanılmıştır. Gruplar arasındaki farklılığın kaynağını belirlemede Post Hoc testlerinden Tukey testine başvurulmuştur. Sonuçların sürekli ölçüm değerleri ile arasındaki ilişkilerin belirlenmesi için Pearson Korelasyon analizlerine başvurulmuştur. Tüm testlerde istatistiksel önemlilik düzeyi 0,05 olarak alınmıştır.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE TARTIŞMA

Çalışmaya dahil edilen katılımcıların % 80,2 (n=138)'sinin erkek olduğu gözlenirken, % 19,8 (n=34)'inin kadın olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların yaş ortalamaları 34,84 (en az: 25, en çok: 51) yıl olduğu saptanmıştır. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında; % 4,1 (n=7)'inin yüksek lisans, % 59,3 (n=102)'ünün lisans, % 34,9 (n=60)'unun lise, % 1,7 (n=3)'sinin ise ilköğretim mezunu oldukları saptanmıştır.

Çalışmada yer alan katılımcıların % 79,1 (n=136)'inin evli, % 20,9 (n=36)'unun ise bekar oldukları gözlenirken, pozisyon değişkeni açısından katılımcıların % 40,7 (n=70)'sinin memur, %5,2 (n=9)'sinin yönetici, % 54,1 (n=93)'inin ise diğer unvanlar ile görevlerinde yer aldıkları belirlenmiştir. Katılımcıların ortalama aylık gelirleri 4892,0 (en az: 2700, en çok 16000) TL olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.1 Katılımcıların demografik özellikleri

		Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	34	19,8
	Erkek	138	80,2
Eğitim durumu	İlköğretim	3	1,7
	Lise	60	34,9
	Lisans	102	59,3
	Yüksek lisans	7	4,1
Yaş grubu	30 ve altı	42	24,4
	31-35 yaş arası	58	33,7
	36-40 yaş arası	41	23,8
	41 yaş ve üzeri	31	18,0
Medeni durum	Evli	136	79,1
	Bekar	36	20,9
Gelir durumu	4800 TL ve altı	88	51,2
	4800 TL üzeri	84	48,8
Pozisyon	Memur	70	40,7
	Yönetici	9	5,2
	Diğer	93	54,1
		Ort±ss	Med (en az-en çok)
Yaş		34,84±5,74	35 (25-51)
Aylık gelir		4892,0±2495,4	4800 (2700-16000)

Tablo 4.2'de TKY'ye ilişkin soruların faktör analizi ait dağılımlar incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda;

- 'Örgütsel Kültür ve Örgütsel Bağlılık' alt ölçek boyutu başlığı altında 4, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 16 ve 26. maddelerin,

- ‘Sürekli Gelişme ve Süreç Yönetimi’ alt ölçek boyutu başlığı altında 1, 13, 14, 18, 28 ve 15. maddelerin,
- ‘Müşteri Odaklılık’ alt ölçek boyutu başlığı altında 8, 17, 27, 29 ve 30. maddelerin,
- ‘Çalışanların Eğitimi’ alt ölçek boyutu başlığı altında 5, 24, 25 ve 31. maddelerin,
- ‘Üst Yönetimin Liderliği’ alt ölçek boyutu başlığı altında 19, 20, 21, 22 ve 23. maddelerin,
- ‘Çalışanların Katılımı’ alt ölçek boyutu başlığı altında 2, 3 ve 22. maddelerin yer aldığı belirlenmiştir.

Tablo 4.2 TKY'ye ilişkin soruların faktör analizi dağılımlarının incelenmesi

Sorular	Örgütsel Kültür ve Örgütsel Bağlılık	Süreklili Gelişme ve Süreç Yönetimi	Müşteri Odaklılık	Çalışanların Eğitimi	Üst Yönetimin Liderliği	Çalışanların Katılımı
1. Kurumun plan ve politikalarının oluşturulmasında TKY ilkelerinden faydalanılmaktadır.		0,661				
2. Çalışanların TKY uygulamalarına katılımı teşvik edilir.						0,748
3. Kurumda yapılan işin kalitesi çalışanlar için büyük önem taşımaktadır						0,621
4. Kurum ortamı çalışanların yeniliklere açık olmasını teşvik etmektedir.	0,781					
5. Kurumda çalışanlar işlerini etkili bir biçimde yapabilmek için gerekli eğitimi almaktadır.				0,706		
6. Kurumda çalışanlar işlerinden övünç duymaktadır.	0,731					
7. Ast üst ve yatay yöneticiler arasında iletişim teşvik edilmektedir.	0,787					
8. Kurumda düzenli olarak vatandaşların ihtiyaç ve beklentileri değerlemeye alınmaktadır.			0,661			
9. Kurumda çalışanların kendilerini geliştirmeleri teşvik edilmektedir.	0,721					
10. Kurumda çalışanlar arasında takım veya grup çalışması özendirilmektedir.	0,806					
11. Çalışanlar ve bölümler arasında iletişim kanalları açıktır	0,748					
12. Çalışanlar arasında işbirliği ve koordinasyon iyi bir düzeydedir.	0,728					
13. Kurumda anahtar süreçler tanımlanmıştır ve herkesçe bilinir.		0,664				
14. Kurumda kaydedilen aşamaları gözden geçirmek ve iyileştirmek için öz değerlendirme araçları kullanılmaktadır.		0,681				
15. Bütün çalışanlar kurumdaki kalitenin iyileştirilmesinde asıl sorumluluğun kendilerinde olduğunun bilincindedirler		0,776				
16. Kurum hizmet kalitesini iyileştirmek amacıyla periyodik olarak spesifik amaçlar belirler.	0,788					
17. Kurumdaki çalışma süreçleri, vatandaşların istek ve beklentilerini karşılamak üzere tasarlanmıştır.			0,713			
18. Kurumdaki süreçlerin iyileştirilmesi ve yönetilebilmesi amacıyla İstatistiksel Süreç Kontrolü teknikleri kullanılmaktadır.		0,698				
19. Çalışanlar kalite iyileştirme çabalarından ötürü ödüllendirilirler.					0,728	
20. Üst düzeydeki yöneticiler, kurumun kalite vizyonu, ve amaçları oluşturulmasında aktif rol alırlar.					0,620	

Tablo 4.2'nin devamı

Sorular	Örgütsel Kültür ve Örgütsel Bağlılık	Sürekli Gelişme ve Süreç Yönetimi	Müşteri Odaklılık	Çalışanların Eğitimi	Üst Yönetimin Liderliği	Çalışanların Katılımı
21. Üst yönetim kalite çalışmalarına önemli oranda zaman ayırır.					0,722	
22. Üst yönetim TKY çabalarının başlatılması ve sürdürülmesi için sorumluluk üstlenir.					0,696	
23. Üst yönetim çalışanların desteklenmesi için bir ödül sistemi kurmuştur.					0,858	
24. Üst yönetim, çalışanların TKY tekniklerini öğrenebilmeleri için ortam yaratır.				0,840		
25. Üst Yönetim çalışanların yetismeleri için gerekli mali kaynağı sağlar.				0,744		
26. Çalışanlar işleriyle ilgili konularda emin olamadıklarında rahatlıkla amirlerinin yardımına başvurabilirler.	0,724					
27. Kurumda çalışanların iç ve dış müşterilerin kim olduğunu bilinmektedir			0,537			
28. Kurumda açıkça belirlenmiş kalite amaçlarının bulunmaktadır		0,659				
29. Hizmet sunduğumuz vatandaşlar aldığı hizmetin kalitesinden memnundur			0,657			
30. Hizmet alan vatandaşlar öneri ve şikayetlerini serbestçe ifade edebilirler.			0,639			
31. Kurumda Çalışanlara problem belirleme ve çözme eğitimi verilmektedir.				0,747		
32. Kurumdaki kalite iyileştirme çabalarında, “çalışan katılımı”nın kritik öneme sahip olduğunun herkes tarafından bilinmektedir.						0,637

Kaiser Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü oranının 0,50'nin üzerinde olması gerektiğini bildirmiştir. Ayrıca elde edilen KMO oranının ne kadar yüksek olursa veri setinin faktör analizi yapmak için o kadar iyi olduğu belirtmiştir. Eymen (2015, s. 75)'de benzer görüş bildirerek; KMO and Bartlett's Test çoklu bağımlılık sorunu ve örneklem sayısı yeterli olup olmadığını açıklamaktadır. Ayrıca 1'e ne kadar yakınsa o kadar iyi olduğunu, %70-80 çok iyi, %80 üzerindeyse çok daha iyi olduğu bildirilmiştir. Yapılan çalışmada KMO değeri için elde edilen sonuç 0,801 olduğu bulunmuştur. Böylelikle elde edilen KMO değerinin % 80 üzerinde olduğu, başka bir ifade ile yeterlilik sorununun bulunmadığı ve örneklem sayısının iyi olduğu şeklinde yorumlanmıştır.

Tablo 4.3 Ölçeklerin puan ortalamaları, güvenirlik kat sayısı ve basıklık, çarpıklık değerleri

Ölçülen Değişkenler	Madde sayısı	Ort	Ss	Cronbach alpha	Çarpıklık	Basıklık
Örgütsel Kültür ve Örgütsel Bağlılık	9	3,3	0,8	0,901	-0,005	-0,403
Sürekli Gelişme ve Süreç Yönetimi	6	3,3	0,8	0,878	-0,050	0,060
Müşteri Odaklılık	5	3,7	0,6	0,710	-0,135	0,172
Çalışanların Eğitimi	4	3,0	0,9	0,819	0,283	-0,213
Üst Yönetimin Liderliği	5	2,9	0,9	0,894	0,299	-0,504
Çalışanların Katılımı	3	3,3	0,9	0,761	-0,186	-0,397
TKY Toplam Ölçek Boyutu (TKYTÖB)	32	3,3	0,7	0,966	0,275	0,150

* KMO = 0,801

Tablo 4.3'de çalışmada kullanılan ölçeklerin puan ortalama, standart sapma ve güvenirlik kat sayısı değerleri özetlenmiştir. Buna göre; TKY toplam ölçek boyutu ($\alpha=0,966$) ile örgütsel kültür ve örgütsel bağlılık ($\alpha=0,901$), sürekli gelişme ve süreç yönetimi ($\alpha=0,878$), müşteri odaklılık ($\alpha=0,710$), çalışanların eğitimi ($\alpha=0,819$), üst yönetimin liderliği ($\alpha=0,894$), çalışanların katılımı ($\alpha=0,761$) alt ölçek boyutlarının güvenirlik kat sayısı değerlerinin güvenilir olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.4 Katılımcıların cinsiyet ile ölçek ortalamaları arasındaki farklılıkların incelenmesi

Ölçülen Değişkenler	Kadın		Erkek		t	p
	Ort	Ss	Ort	Ss		
Örgütsel Kültür ve Örgütsel Bağlılık	3,1	0,7	3,3	0,9	2,493	0,116
Sürekli Gelişme ve Süreç Yönetimi	2,9	0,5	3,4	0,8	6,282	0,013
Müşteri Odaklılık	3,4	0,6	3,7	0,7	9,348	0,003
Çalışanların Eğitimi	2,6	0,6	3,1	0,9	8,822	0,003
Üst Yönetimin Liderliği	2,8	0,8	2,9	1,0	0,430	0,513
Çalışanların Katılımı	3,2	0,7	3,3	0,9	0,852	0,357
TKYTÖB	3,0	0,5	3,3	0,8	4,309	0,039

* $p<0,05$, Bağımsız student t-testi

Tablo 4.4’de katılımcıların cinsiyet ile ölçek ortalamaları arasındaki farklılıkların incelendiğinde; Erkek olan katılımcıların Sürekli Gelişme ve Süreç Yönetimi ($p=0,013$), Müşteri Odaklılık ($p=0,003$), Çalışanların Eğitimi ($p=0,003$) ve TKY toplam ölçek boyutu ($p=0,039$) ortalama değerlerinin, kadın katılımcıların ortalama değerlerine göre yüksek olması istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Katılımcıların cinsiyetleri ile Örgütsel Kültür ve Örgütsel Bağlılık ($p=0,116$), Üst Yönetimin Liderliği ($p=0,513$) ve Çalışanların Katılımı ($p=0,357$) ölçek ortalamaları arasındaki farklılıklar istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 4.5 Katılımcıların eğitim durumu ile ölçek ortalamaları arasındaki farklılıkların incelenmesi

Ölçülen Değişkenler	Lise ve altı		Lisans ve üzeri		t	p
	Ort	Ss	Ort	Ss		
Örgütsel Kültür ve Örgütsel Bağlılık	3,2	0,9	3,3	0,8	-1,228	0,221
Sürekli Gelişme ve Süreç Yönetimi	3,2	0,9	3,3	0,8	-0,313	0,755
Müşteri Odaklılık	3,7	0,7	3,7	0,6	-0,329	0,742
Çalışanların Eğitimi	2,9	0,9	3,1	0,8	-1,725	0,086
Üst Yönetimin Liderliği	2,5	1,1	3,2	0,8	-4,253	<0,001
Çalışanların Katılımı	3,2	0,9	3,4	0,9	-1,031	0,304
TKY Toplam Ölçek Boyutu	3,1	0,8	3,3	0,7	-1,678	0,095

* $p<0,05$, Bağımsız student t-testi

Katılımcıların eğitim durumları ile Örgütsel Kültür ve Örgütsel Bağlılık ($p=0,221$), Sürekli Gelişme ve Süreç Yönetimi ($p=0,755$), Müşteri Odaklılık ($p=0,742$), Çalışanların Eğitimi ($p=0,086$), Çalışanların Katılımı ($p=0,304$) ve TKY Toplam Ölçek Boyutu ($p=0,095$) ortalamalarında anlamlı farklılık tespit edilmemiş olup ($p>0,05$), Lisans ve üzeri eğitime sahip olanların Üst Yönetim Liderliği ölçek ortalamalarının, lise ve altı mezuniyete sahip olan katılımcılardan yüksek bulunması istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. ($p<0,05$) (Tablo 4.5).

Tablo 4.6 Katılımcıların medeni durumları ile ölçek ortalamaları arasındaki farklılıkların incelenmesi

Ölçülen Değişkenler	Evli		Bekar		t	p
	Ort	Ss	Ort	Ss		
Örgütsel Kültür ve Örgütsel Bağlılık	3,3	0,7	3,3	1,1	-1,579	0,116
Sürekli Gelişme ve Süreç Yönetimi	3,2	0,7	3,4	1,0	-2,506	0,344
Müşteri Odaklılık	3,7	0,6	3,6	0,8	-3,058	0,627
Çalışanların Eğitimi	2,9	0,8	3,2	1,2	-2,970	0,214
Üst Yönetimin Liderliği	2,8	0,9	3,3	1,1	-0,655	0,003
Çalışanların Katılımı	3,3	0,9	3,2	0,9	-0,923	0,357
TKY Toplam Ölçek Boyutu	3,2	0,7	3,4	1,0	-2,076	0,139

* p<0,05, Bağımsız student t-testi

Tablo 4.6 incelendiğinde; çalışmaya dahil edilen katılımcıların medeni durumları ile Örgütsel Kültür ve Örgütsel Bağlılık (p=0,116), Sürekli Gelişme ve Süreç Yönetimi (p=0,344), Müşteri Odaklılık (p=0,627), Çalışanların Eğitimi (p=0,214), Çalışanların Katılımı (p=0,357) ve TKY Toplam Ölçek Boyutu (p=0,139) ortalamaları arasında anlamlı farklılık olmadığı gözlenirken (p>0,05), bekar olan katılımcıların Üst Yönetim Liderliği ölçek ortalamalarının, evli olan katılımcılara göre yüksek olması istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (p<0,05).

Tablo 4.7 Katılımcıların gelir düzeyleri ile ölçek ortalamaları arasındaki farklılıkların incelenmesi

Ölçülen Değişkenler	4800 TL ve altı		4800 TL üzeri		t	p
	Ort	Ss	Ort	Ss		
Örgütsel Kültür ve Örgütsel Bağlılık	3,3	0,7	3,2	1,0	0,782	0,435
Sürekli Gelişme ve Süreç Yönetimi	3,2	0,7	3,3	0,9	-0,693	0,489
Müşteri Odaklılık	3,6	0,6	3,7	0,7	-1,270	0,206
Çalışanların Eğitimi	2,9	0,7	3,1	1,0	-0,597	0,551
Üst Yönetimin Liderliği	2,9	0,9	2,9	1,1	-0,012	0,990
Çalışanların Katılımı	3,4	0,7	3,2	1,1	1,460	0,146
TKY Toplam Ölçek Boyutu	3,3	0,6	3,3	0,9	0,006	0,995

* p<0,05, Bağımsız student t-testi

Katılımcıların gelir düzeyleri ile Örgütsel Kültür ve Örgütsel Bağlılık (p=0,435), Sürekli Gelişme ve Süreç Yönetimi (p=0,489), Müşteri Odaklılık (p=0,206),

Çalışanların Eğitimi ($p=0,551$), Üst Yönetimin Liderliği ($p=0,990$), Çalışanların Katılımı ($p=0,146$) ve TKY Toplam Ölçek Boyutu ($p=0,995$) ortalamaları arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. ($p>0,05$) (Tablo 4. 7).

Tablo 4.8 Katılımcıların yaş grupları ile ölçek ortalamaları arasındaki farklılıkların incelenmesi

Ölçülen Değişkenler	30 ve altı		31-35 arası		36-40 arası		41 yaş ve üzeri		F	p
	Ort	Ss	Ort	Ss	Ort	Ss	Ort	Ss		
Örgütsel Kültür ve Örgütsel Bağlılık	3,5	0,8	3,1	0,8	3,2	0,9	3,4	0,8	2,712	0,057
Sürekli Gelişme ve Süreç Yönetimi	3,4	0,8	3,3	0,8	3,0	0,9	3,5	0,7	2,603	0,054
Müşteri Odaklılık	3,7	0,7	3,7	0,7	3,6	0,6	3,8	0,6	1,118	0,343
Çalışanların Eğitimi	3,2	0,9	2,9	0,9	2,9	0,9	3,1	0,8	1,248	0,294
Üst Yönetimin Liderliği	3,4	0,8	2,9	0,9	2,6	0,9	2,7	1,1	5,839	0,001
Çalışanların Katılımı	3,5	0,7	3,2	0,9	3,2	1,0	3,4	0,9	1,105	0,349
TKY Toplam Ölçek Boyutu	3,5	0,7	3,2	0,8	3,1	0,8	3,4	0,7	2,104	0,102

Üst Yönetimin Liderliği Post Hoc Tukey Analizi: 30 ve altı – 31-35 yaş arası; $p=0,040$, 30 ve altı – 36-40 yaş arası; $p=0,001$, 30 ve altı – 41 yaş ve üzeri; $p=0,006$

* $p<0,05$, Oneway Anova testi, Post Hoc Tukey testi

Tablo 4.8 incelendiğinde; çalışmaya dahil edilen katılımcıların yaş grupları ile Örgütsel Kültür ve Örgütsel Bağlılık ($p=0,057$), Sürekli Gelişme ve Süreç Yönetimi ($p=0,054$), Müşteri Odaklılık ($p=0,343$), Çalışanların Eğitimi ($p=0,294$), Çalışanların Katılımı ($p=0,349$) ve TKY Toplam Ölçek Boyutu ($p=0,102$) ortalamaları arasında anlamlı farklılık olmadığı gözlenirken ($p>0,05$), Yaş grupları ile Üst Yönetim Liderliği ölçek ortalamaları arasındaki farklılıklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$).

Üst yönetim liderliği alt ölçek boyutunda gözlenen farklılığın kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Post Hoc Tukey testine göre; 30 yaş ve altında olanların ölçek ortalamalarının 31 ila 35 yaş ($p=0,040$), 36 ila 40 yaş ($p=0,001$), 41 yaş ve üzerinde ($p=0,006$) olan katılımcıların ortalamalarından yüksek olmasından kaynaklandığı tespit edilmiştir ($p<0,05$) (Tablo 4. 8).

Tablo 4.9 Katılımcıların çalıştıkları pozisyonları ile ölçek ortalamaları arasındaki farklılıkların incelenmesi

Ölçülen Değişkenler	Memur		Yönetici		Diğer		F	p
	Ort	Ss	Ort	Ss	Ort	Ss		
Örgütsel Kültür ve Örgütsel Bağlılık	3,1	0,9	4,3	0,6	3,3	0,7	7,486	0,001
Sürekli Gelişme ve Süreç Yönetimi	3,3	0,8	4,2	0,6	3,2	0,8	6,042	0,003
Müşteri Odaklılık	3,8	0,7	4,1	0,7	3,6	0,6	3,916	0,149
Çalışanların Eğitimi	2,9	1,0	4	0,8	2,9	0,8	5,929	0,003
Üst Yönetimin Liderliği	2,8	1,0	4,0	0,7	2,9	0,8	6,969	0,001
Çalışanların Katılımı	3,1	1,0	4,6	0,4	3,3	0,7	10,225	<0,001
TKY Toplam Ölçek Boyutu	3,2	0,8	4,2	0,6	3,2	0,7	7,588	0,001

* p<0,05, Oneway Anova testi, Post Hoc Tukey testi

Çalışmada yer alan katılımcıların çalıştıkları pozisyonlar ile Örgütsel Kültür ve Örgütsel Bağlılık ($p=0,001$), Sürekli Gelişme ve Süreç Yönetimi ($p=0,003$), Çalışanların Eğitimi ($p=0,003$), Üst Yönetimin Liderliği ($p=0,001$), Çalışanların Katılımı ($p<0,001$) ve TKY Toplam Ölçek Boyutu ($p=0,001$) ortalamaları arasındaki farklılıklar anlamlı olduğu saptanırken ($p<0,05$), çalıştıkları pozisyonlar ile Müşteri Odaklılık ($p=0,149$) ölçek ortalamaları arasındaki farklılıklar istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$). Ölçek ortalamaları arasındaki farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla yapılan Post Hoc Tukey testine göre; örgütsel kültür ve örgütsel bağlılık, sürekli gelişme ve süreç yönetimi, çalışanların eğitimi, üst yönetimin liderliği, çalışanların katılımı ve TKY toplam ölçek boyutu ortalamalarında yönetici pozisyonunda yer alan katılımcıların, memur ve diğer statüde görev alan katılımcıların ortalamasından yüksek ortalamaya sahip olmasından kaynaklandığı tespit edilmiştir. ($p<0,05$) (Tablo 4. 9).

Tablo 4.10 Çalışmada kullanılan ölçekler arasındaki ilişkinin incelenmesi

Ölçülen Değişkenler		Sürekli Gelişme ve Süreç Yönetimi	Müşteri Odaklılık	Çalışanların Eğitimi	Üst Yönetimin Liderliği	Çalışanların Katılımı	TKY Toplam Ölçek Boyutu
Örgütsel Kültür ve	r	0,830	0,741	0,826	0,705	0,695	0,938
Örgütsel Bağlılık	p	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Sürekli Gelişme ve Süreç	r		0,784	0,846	0,731	0,668	0,927
Yönetimi	p		<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Müşteri Odaklılık	r			0,671	0,547	0,472	0,799
	p			<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Çalışanların Eğitimi	r				0,794	0,697	0,915
	p				<0,001	<0,001	<0,001
Üst Yönetimin Liderliği	r					0,623	0,837
	p					<0,001	<0,001
Çalışanların Katılımı	r						0,755
	p						<0,001

* p<0,05, Pearson korelasyon testi

Tablo 4.10’da çalışmada kullanılan ölçekler arasındaki ilişkinin incelenmiştir. Yapılan incelemede Örgütsel Kültür ve Örgütsel bağlılık alt ölçek boyutunun; Sürekli Gelişme ve Süreç Yönetimi (r=0,830), Müşteri Odaklılık (r=0,741), Çalışanların Eğitimi (r=0,826), Üst Yönetimin Liderliği (r=0,705), Çalışanların Katılımı (r=0,695) ve TKY Toplam Ölçek Boyutu (r=0,938) ölçek ortalamaları ile aralarında pozitif yönlü bir korelasyon olduğu belirlenmiştir.

Sürekli Gelişme ve Süreç Yönetimi alt ölçek boyutu ile Müşteri Odaklılık (r=0,784), Çalışanların Eğitimi (r=0,846), Üst Yönetimin Liderliği (r=0,731), Çalışanların Katılımı (r=0,668) ve TKY Toplam Ölçek Boyutu (r=0,927) ölçek ortalamaları ile aralarında pozitif yönlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

Müşteri Odaklılık alt ölçek boyutu ile Çalışanların Eğitimi (r=0,671), Üst Yönetimin Liderliği (r=0,547), Çalışanların Katılımı (r=0,472) ve TKY Toplam Ölçek Boyutu (r=0,799) ölçek ortalamaları ile aralarında pozitif yönlü bir korelasyon olduğu saptanmıştır.

Çalışanların Eğitimi alt ölçek boyutu ile Üst Yönetimin Liderliği (r=0,794), Çalışanların Katılımı (r=0,697) ve TKY Toplam Ölçek Boyutu (r=0,915) ölçek ortalamaları ile aralarında pozitif yönlü bir korelasyon olduğu belirlenmiştir.

Üst Yönetimin Liderliği alt ölçek boyutu ile Çalışanların Katılımı ($r=0,623$) ve TKY Toplam Ölçek Boyutu ($r=0,837$) ölçek ortalamaları ile aralarında pozitif yönlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanların Katılımı alt ölçek boyutu ile TKY Toplam Ölçek Boyutu ($r=0,837$) ölçek ortalaması ile arasında pozitif yönlü bir korelasyon olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.11’de çalışma kapsamında belirlenen hipotezlerin kabul/red durumları özetlenmiştir.

Tablo 4.11 Araştırmanın hipotezlerinin kabul/red bulgularının incelenmesi

Araştırmanın Hipotezleri	Hipotez Kabul/Red
H1: Çalışmada yer alan katılımcıların cinsiyet değişkeni ile TKY toplam ve alt ölçek boyutları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kısmi Kabul
H2: Çalışmada yer alan katılımcıların eğitim durumu değişkeni ile TKY toplam ve alt ölçek boyutları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kısmi Kabul
H3: Çalışmada yer alan katılımcıların medeni durum değişkeni ile TKY toplam ve alt ölçek boyutları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kısmi Kabul
H4: Çalışmada yer alan katılımcıların gelir düzeyi değişkeni ile TKY toplam ve alt ölçek boyutları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Hipotez Red edilmiştir
H5: Çalışmada yer alan katılımcıların yaş grubu değişkeni ile TKY toplam ve alt ölçek boyutları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kısmi Kabul
H6: Çalışmada yer alan katılımcıların çalıştıkları pozisyon değişkeni ile TKY toplam ve alt ölçek boyutları arasında anlamlı bir farklılık vardır.	Kısmi kabul
H7: Çalışmada kullanılan TKY toplam ölçek boyutu ile alt ölçek boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul edilmiştir

5. SONUÇ

Kastamonu Belediye'sinde görev alan personelin TKY'ye bakış düzeylerinin incelenmesinin amaçlandığı araştırmada elde edilen bulgular şu şekildedir: Belediye bünyesinde çalışanlarında % 80,2 (n=138)'sinin erkek olduğu; Eğitim durumu açısından % 63,4 (n=109)'ünün lisans ve üzeri eğitime sahip oldukları; Medeni durum değişkeni bakımından % 79,1 (n=136)'inin evli oldukları; Çalıştıkları pozisyon açısından % 40,7 (n=70)'sinin memur statüsünde görev aldıkları; Yaş ortalamaları 34,84 yıl olduğu; ve aylık ortalama gelirlerinin 4892 TL olduğu saptanmıştır. Elde edilen bu bulguya göre Kastamonu Belediyesi'nde görev alan personelin daha çok erkek ve evli oldukları, eğitim durumu açısından lisans ve üzeri eğitim alan personelin daha fazla olduğu, yaş ortalaması bakımından genç nüfusa yakın bir çalışma ortamında görev alan personelden oluştuğu anlaşılmaktadır.

TKY ölçek boyutunda yer alan ifadeler verilen yanıtlara bakıldığında; “23. Üst yönetim çalışanların desteklenmesi için bir ödül sistemi kurmuştur. ” yer alan ifadeden elde edilen sonuca göre Kastamonu Belediye'sinde bünyesinde herhangi bir ödül sisteminin yer almadığı anlaşılrken, “30. Hizmet alan vatandaşlar öneri ve şikâyetlerini serbestçe ifade edebilirler. ” yer alan ifadeden elde edilen sonuca göre Kastamonu Belediyesi bünyesinde hizmet alan vatandaşların öneri ve şikâyetlerinin dinlenildiği bir ortamın mevcut olduğu tespit edilmiştir.

TKY toplam ölçek boyutu katılımcılarda 3,3 ortalama şeklinde bulunurken, elde edilen bu ortalama ışığında Kastamonu Belediyesi bünyesinde orta düzeyin üzerinde bir TKY'nin hakim olduğu saptanmıştır. TKY alt ölçek boyutları sonuçlarına bakıldığında, Kastamonu ilinde yer alan belediye bünyesinde: Örgütsel kültür ve örgütsel bağlılık alt ölçek boyutunun 3,3; Sürekli gelişme ve süreç yönetimi alt ölçek boyutunun 3,3; Müşteri odaklılık alt ölçek boyutunun 3,7; Çalışanların eğitimi alt ölçek boyutunun 3,0 ve Çalışanların katılımı alt ölçek boyutlarının 3,3; orta düzeyin üzerinde oldukları tespit edilirken; Üst yönetimin liderliği alt ölçek boyutunun 2,9; orta düzeyin altında bir düşünceye hakim oldukları anlaşılmıştır.

Çalışma kapsamında belirlenen hipotez sonuçları incelendiğinde; Erkek katılımcıların

Sürekli Gelişme ve Süreç Yönetimi ($p=0,002$), Müşteri Odaklılık ($p=0,003$), Çalışanların Eğitimi ($p=0,002$) ve TKYTÖB ($p=0,028$) ölçek boyutlarında kadın katılımcıların ortalamalarına göre yüksek olduğu belirlenirken; Örgütsel Kültür ve Örgütsel Bağlılık, Üst Yönetimin Liderliği ve Çalışanların Katılımı alt ölçek boyutları ile cinsiyet bulguları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulguya göre araştırmanın birinci hipotezinin kısmi kabul edildiği saptanmıştır.

Çalışma kapsamında belirlenen ikinci hipotez kapsamında katılımcılardan lisans ve üzeri mezuniyete sahip olanların Üst Yönetimin Liderliği ($p<0,001$) alt ölçek boyutunda, lise ve altında mezuniyeti olan katılımcılara göre daha yüksek üst yönetim liderliği anlayışına hakim oldukları belirlenirken, örgütsel kültür ve örgütsel bağlılık, sürekli gelişme ve süreç yönetimi, müşteri odaklılık, çalışanların eğitimi, çalışanların katılımı ve TKY toplam ölçek boyutlarında eğitim düzeyi ile aralarında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$). Elde edilen bu bulguya göre araştırmanın ikinci hipotezinin kısmi kabul edildiği saptanmıştır.

Çalışmanın üçüncü hipotez kapsamında katılımcılardan bekâr olanların Üst Yönetimin Liderliği ($p=0,004$) alt ölçek boyutunda, evli olan katılımcılara göre daha yüksek üst yönetim liderliği anlayışına hakim oldukları belirlenirken, örgütsel kültür ve örgütsel bağlılık, sürekli gelişme ve süreç yönetimi, müşteri odaklılık, çalışanların eğitimi, çalışanların katılımı ve TKY toplam ölçek boyutlarında eğitim düzeyi ile aralarında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$). Elde edilen bu bulguya göre araştırmanın üçüncü hipotezinin kısmi kabul edildiği saptanmıştır.

Araştırmanın dördüncü hipotezi incelendiğinde; katılımcıların gelir düzeyleri ile örgütsel kültür ve örgütsel bağlılık, sürekli gelişme ve süreç yönetimi, müşteri odaklılık, çalışanların eğitimi, üst yönetimin liderliği, çalışanların katılımı ve TKY toplam ölçek boyutu bulguları arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Elde edilen bu bulguya göre araştırmanın dördüncü hipotezinin reddedildiği tespit edilmiştir.

Çalışmanın beşinci hipotez kapsamında katılımcıların yaş grupları ile Üst Yönetimin

Liderliği ($p<0,001$) alt ölçek boyutu ile aralarında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenirken, yaş gruplarındaki farklılığın 30 yaş ve altı grupta yer alan katılımcıların üst yönetim liderliğine bakışının diğer yaş gruplarında yer alan katılımcılara göre daha yüksek olmasından kaynaklandığı saptanmıştır. Katılımcıların yaş grupları ile örgütsel kültür ve örgütsel bağlılık, sürekli gelişme ve süreç yönetimi, müşteri odaklılık, çalışanların eğitimi, çalışanların katılımı ve TKY toplam ölçek boyutlarında eğitim düzeyi ile aralarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$). Elde edilen bu bulguya göre araştırmanın beşinci hipotezinin kısmi kabul edildiği belirlenmiştir.

Çalışmanın altıncı hipotez bulgularına bakıldığında; katılımcılardan yönetici pozisyonunda olanların, memur ve diğer pozisyonda görev alan katılımcıların; örgütsel kültür ve örgütsel bağlılık, sürekli gelişme ve süreç yönetimi, çalışanların eğitimi, üst yönetimin liderliği, çalışanların katılımı ve TKY toplam ölçek boyutu bulgularının ortalamalarından anlamlı yüksek olmasından kaynaklandığı tespit edilirken ($p<0,05$), katılımcıların çalıştıkları pozisyon bulguları ile müşteri odaklılık alt ölçek boyutları arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir ($p>0,05$). Elde edilen bu bulguya göre araştırmanın altıncı hipotezinin kısmi kabul edildiği tespit edilmiştir.

Çalışma kapsamında kullanılan TKY ölçek boyutu ile Örgütsel Kültür ve Örgütsel Bağlılık ($r=,938$), Sürekli Gelişme ve Süreç Yönetimi ($r=,927$), Müşteri Odaklılık ($r=,799$), Çalışanların Eğitimi ($r=,915$), Üst Yönetimin Liderliği ($r=,837$) ve Çalışanların Katılımı ($r=,755$) ölçek boyutları ile pozitif yönlü kuvvetli bir korelasyon bulgusu olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulguya göre araştırmanın yedinci hipotezinin kabul edildiği saptanmıştır.

6. ÖNERİLER

Kalite ve performans standartlarını güvence altına almak için bir rekabet ortamı oluşturulabilmesi de kar amacı güden her işletme için faydalı olurken, Kamu hizmetini sunumunda kar amacı gütmeyen kurumlar içinse çalışma ortamının daha sağlam ve verilen hizmetlerin daha kaliteli olabilmesi açısından, kurum içerisinde çalışan personelin devamlılığı bakımından önemli olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda kar amacı gütmeyen kurumlarda TKY'nin sürdürülebilir olması önemli bulunmuştur.

Yapılan araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar ışığında; Kastamonu Belediyesi'nde görev alan personelin TKY toplam ölçek boyutunun ortalamasının ortalamanın üzerinde olduğunun gözlenmesine karşın, TKY yönetimi konusunda bir takım eksikliklerin yaşandığı; "10. Kurumda çalışanlar arasında takım veya grup çalışması özendirilmektedir. " $2,9 \pm 1,2$, "24. Üst yönetim, çalışanların TKY tekniklerini öğrenebilmeleri için ortam yaratır. " $2,8 \pm 1,0$, "19. Çalışanlar kalite iyileştirme çabalarından ötürü ödüllendirilirler. " $2,7 \pm 1,2$, "21. Üst yönetim kalite çalışmalarına önemli oranda zaman ayırır. " $2,9 \pm 1,1$ ve "23. Üst yönetim çalışanların desteklenmesi için bir ödül sistemi kurmuştur. " $2,6 \pm 1,2$ maddelerinden elde edilen ortalamalarda ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda kurum içerisinde;

- Kurumda çalışanların daha fazla takım ve grup çalışmasına özendirilmesi,
- Üst yönetimin, çalışanların TKY tekniklerini öğrenebilmeleri için daha fazla ortam yaratması,
- Çalışanların kalite iyileştirme çabalarından ötürü ödül sistemi getirmelerinin gerektiği,
- Üst yönetim kalite çalışmalarına daha fazla zaman ayırması gerektiği,
- Üst yönetim çalışanların desteklenmesi için bir ödül sistemi kurması gerektiği,

önerilmektedir.

Çalışmaya katılan katılımcıların demografik bulguları ile ölçek boyutları arasındaki bulgulardan elde edilen çıkarımlara göre;

- Çalışma sonucunda erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre daha yüksek ortalamaya sahip oldukları anlaşılmış olup, kadın katılımcıların TKY toplam ve alt ölçek boyutlarını arttırabilme adına kurum içerisinde TKY eğitime daha fazla önem verilmesi gerektiği,
- Üst yönetim liderliği alt ölçek boyutunda lise ve altı mezuniyeti; bekâr ve 30 yaş üzeri olanların; TKY eğitimlerine daha fazla katılım sağlamaları gerektiği,
- Memur ve diğer personel konumunda görev alanların TKY eğitime daha fazla katılım göstermeleri gerektiği,

önerilmektedir.

TKY ile ilgili literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde; daha çok vergi dairesi, sağlık bakanlığı bünyesi ile tapu dairesi gibi kamu kurum ve kuruluşlarında araştırmaların incelendiği gözlenmiştir. Literatürde gözlenen çalışmalarda TKY ölçek boyutları daha çok düşük bulunmuştur. Yapılan çalışmada ise Kastamonu Belediyesi bünyesinde çalışan personelin daha çok KPSS ile atamalarının gerçekleştiği düşünüldüğünde, çalışanların eğitim seviyesinin TKY üzerinde önemli bir etkisi olduğu bir kez daha ortaya çıkmıştır. Yapılan araştırmanın sadece Kastamonu il merkezine bağlı olması araştırmanın yapıldığı tarih içerisinde COVID 19 salgının etkisinden kaynaklanmıştır. Bu nedenle araştırma salgın döneminde yapılmasından dolayı Kastamonu Belediyesi çalışanları ile sınırlandırılmak zorunda kalmıştır. Bu bağlamda TKY yönetiminin belediye çalışanlarının bakışlarının incelendiği araştırmalarda diğer bölge il ve ilçelerdeki durumlar da incelendiği takdirde, elde edilen bulgular yapılan araştırma sonuçlarından farklılıklar ortaya koyulabilir.

KAYNAKLAR

- Acar, A., & Sevinç, İ. (2013). Toplam kalite yönetiminin kamu sektörüne uygulanmasında karşılaşılan sorunlar. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 25, 8-10.
- Aktan, C. C. (2012). Organizasyonlarda toplam kalite yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 235-262.
- Arditi, D., & Gunaydin, H. M. (1997). Total ouality management in the construction process. *International Journal of Project Management*, 15(4), 235-243.
- Arıkan, A. (2018). *Toplam kalite yönetimi uygulamalarının çalışan performansı üzerine etkisi: Arık Bey tekstil fabrikasında bir araştırma* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Selçuk Üniversitesi.
- Aslan, G., & Küçüker, E. (2011). Türkiye’de toplam kalite yönetimi modelinin eğitimin kamu hizmeti niteliğine ve eğitim öğretim süreçlerine uygunluğu. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi II*, 206.
- Bajaj, S., Garg, R., & Sethi, M. (2018). Total ouality management: A critical literature review using pareto analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 12, 1-3.
- Baynal, K. (2003). *Çok yanıtlı problemlerin taguchi yöntemi ile eniyilemesi ve bir uygulama* [Doktora Tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Bayyurt, N. (2007). İşletmelerde performans değerlendirmenin önemi ve performans göstergeleri arasındaki ilişkiler. *Journal of Social Policy Conferences*, 53, 577-592.
- Bengisu, M. (2007). Yüksek eğitimde toplam kalite yönetimi. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi* 2(7) :739-749.
- Bolat, T. (2000). *Toplam kalite yönetimi konaklama işletmelerinde uygulanması*. (1. baskı). Beta Yayınları.
- Boran, S. (2008). Toplam kalite yönetimi. *Ders notları*. Sakarya Üniversitesi.
- Bozkurt, R. (1994). Kalitenin esasları ve demingin 14 ilkesi, *MPM Verimlilik Dergisi*, 3, 1-7.
- Christian, MS., & Garza, AS. (2011). Work engagement a ouantitative review and test of its relation with task and contextuel performance, *Personel Psychology*, 64, 89-136.
- Çalışkan, G. (2006). Altı sigma ve toplam kalite yönetimi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 65-66.

- Çelik, A. (2010). Toplam kalite yönetimi. *Gazi Kitabevi*.
- Çetin, A. (2009). Yerel yönetim birimi olarak Türkiye’de il özel idareleri, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25, 249-258.
- Çiçek, Y. (2014). Geçmişten günümüze Türkiye’de yerel yönetimler. *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 53-64.
- Dahlgaard, J. J., Khanji, G. K., & Kristensen, K. (2008). Fundamentals of total quality management. *Routledge*, 1-8.
- Diken, A. (2017). *Toplam kalite yönetimi. 1. Basım*. Atlas Yayınevi, 1-3.
- Dur, Z., & Akyüz, GA. (2019). Yerel yönetimlerde toplam kalite yönetiminin uygulanabilirliğinin araştırılması: Gerede belediyesi örneği. *Verimlilik Dergisi*, 4, 195-231.
- Eniola, A. A., Olorunleke, G. K., Akintimehin, O. O., Ojeka, J. D., & Oyetunji, B. (2019). The impact of organizational culture on total ouality management in smess in Nigeria. *Heliyon*, 5(8), 22-93.
- Ergül, H. (2000). *Toplam kalite yönetiminin uygulanabilirliği hakkındaki öğretim elemanlarının algıları: Gazi üniversitesi örneği*. [Yayımlanmış Doktora Tezi]. Sakarya Üniversitesi.
- Erkılıç Turan, A. (2007). Toplam kalite yönetimi ilkelerinin yönetim yaklaşımları bağlamında tartışılması, *Anadolu üniversitesi, GAU J. Soc. and Appl. Sci.*, 2(4), 50-62.
- Gencel, U. (2001). Yükseköğretim hizmetlerinde toplam kalite yönetimi ve akreditasyon. *Dokuz Eylöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 3(3), 164-218.
- Goetsch, D.D. (2016). *Toplam kalite yönetimi, Örgütsel mükemmellik için toplam kaliteye giriş. 7. Basım*, Çeviri: Doğan İ, Topoyan M.
- Gülşen, E. (2012). Toplam kalite yönetimi ve Türkiye’deki uygulamaları, *Toplum ve Demokrasi Dergisi*, 6(13), 1-9.
- Halis, M. (2007). Toplam kalite yönetimi perspektifinden işletme performansı, “İş, Güç”, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9(4), 15-59.
- Harter, JK., & Schmidit, FL. (2002). Business ünit level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes, *American Psychological Association*, 87(2), 268-279.
- Hossen, J., Ahmad, N., & Ali, S. M. (2017). An application of pareto analysis and cause-and-effect diagram (CED) to examine stoppage losses: A textile case from bangladesh. *The journal of the textile institute*, 108(11), 2013-2020.
- House, J. (2009). *Translation: Oxford Introductions to Language Study Series*. Oxford

University Press, 10-14.

- Hughes, J.C., & Rog, E. (2008). Talent management A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations, international journal of contemporary hospitality management. *Medicine, Health Care and Philosophy*, 11(4), 455-463.
- İpek, E. (2012). Liderlik ve toplam kalite yönetimi üzerine etkileri. *Tezsiz Yüksek Lisans Projesi*. 7-14. Sakarya Üniversitesi.
- İshikawa, K. (1990). *Introduction To Quality Control*. Tokyo, Trans: Loftus, 12-24.
- Karatepe, O., Ozan, M.S., & Banazılı, A.M. (2018). En iyi değer (best value) yaklaşımı ve toplam kalite yönetimi ilişkisi: Türkiye’de yerel yönetimler için bir değerlendirme. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 1(3), 291-302.
- Kaur, J., Sidhu, R., Awasthi, A., & Srivastava, S. K. (2019). A Pareto investigation on critical barriers in green supply chain management. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 14(2), 113-123.
- Khan, M. N., Malik, S. A., & Janjua, S. Y. (2019). Total quality management practices and work-related outcomes. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 3, 110-117.
- Kıraç, M.S. (2016). *Toplam kalite yönetimi ve sağlık hizmetleri* [Yüksek Lisans Tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. 17. Baskı, Beta, 101-104.
- Küçük, O., Yılmaz, E., Şen, H.İ., & Küçük, N. (2015). Toplam kalite yönetiminin işletme performansına etkisi: Lojistik sektöründe bir uygulama. *International Journal of Academic Social Science Studies*, 34, 53-67.
- Majumdar, J. P., Kundu, G. K., & Manohar, B. M. (2019). Causes of reluctance of indian manufacturing SMEs in adopting total ouality management. *International Journal of Services and Operations Management*, 32(3), 362-386.
- May, D.R., Gilson, R.L., & Harter, L. (2004). The Psychological conditions of meaning, safety and the engagement of the human spirit and work, *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- Naktiyok, A., & Küçük, O. (2003). Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde (KOBİ) toplam kalite yönetiminin kritik faktörlerinin örgütsel performans üzerine etkileri, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 11-17.
- Olson, E. W. (2018). Total ouality management and apple success. in *Proceedings of the International Annual Conference of the American Society for Engineering Management*. American Society for Engineering Management (ASEM), 1-7.
- Özçakar, N. (2010). Bir kamu kuruluşundaki toplam kalite yönetimi uygulamalarının

- değerlendirilmesi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(1), 106-124.
- Özdemir, T. (2000). *İstatistiksel Kalite Kontrol*. Döner Sermaye İşletmesi Yayınları, 47-51.
- Pambreni, Y., Khatibi, A., Azam, S., & Tham, J. (2019). The influence of total ouality management toward organization erformance. *Management Science Letters*, 9(9), 1397-1406.
- Parlak: (2017). *Toplam kalite yönetimi ve kalite yönetim sistemi standartları*.Ekin kitapevi yayınları, 2. Basım, 11-17.
- Paşaoğlu, P. (2011). *Hizmet işletmelerinde toplam kalite yönetimi. Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi*. 21-27.Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Petliushenko, K., Kumar, V., Zwiegelaar, J., Loonam, J., & Garza-Reyes, J. A. (2018). Investigating the Benefits and Challenges of Total Quality Management Implementation in the Pharmaceutical Companies, 1-14.
- Ramlawati, R., & Kusuma, A. H. P. (2018). Total Quality Management as the Key of the Company to Gain the Competitiveness, Performance Achievement and Consumer Satisfaction. *International Review of Management and Marketing*, 8(5), 60.
- Ross, J. E. (2017). *Total Quality Management: Text, Cases, and Readings*. Routledge, 11-18.
- Saffar, N., & Obeidat, A. (2020). The Effect of Total Quality Management Practices on Employee Performance: The Moderating Role of Knowledge Sharing. *Management Science Letters*, 10(1), 77-90.
- Sarp, N. (2014) *Toplam kalite yönetimi uygulamaları*. Haberal Eğitim Vakfı, 18-21.
- Schaugeli, WB., & Bakker, A. (2004). Job Demand, Jov Resources and Their Relatinship with Burnout and Engagement a Multi Sample Study. *Journal Of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Sevim, A. (1996). *Toplam kalite yönetiminde bir araç olarak toplam kalite maliyet sisteminin kurulması ve bir uygulama* [Yayımlanmış Doktora Tezi]. Anadolu Üniversitesi.
- Shin, D., Kalinowski, J. G., & Abou El-Enein, G. (1998). Critical Implementation Issues in Total Quality Management. *SAM Advanced Management Journal*, 63(1), 10.
- Soylu, K. (1998). *Toplam kalite yönetimi sözlüğü*. Beyaz Yay, 10-24.
- Spencer, B. A. (1994). Models of organization and total ouality management: A comparison and critical evaluation. *Academy Of Management Review*, 19(3), 446-471.

- Suğur, N., & Suğur, NT. (2004). Türkiye’de toplam kalite yönerimi uygulamaları: Beyaz eşya, otomotiv ve tekstil sektörü Üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59-2, 132.
- Şengün, H. İ. (2017). Tam zamanında üretimin kapsamı ve tam zamanında üretimde temel sayılan kavramların incelenmesi, *Uluslar Arası Bilimsel Hakemli Yönetim Bilimleri Dergisi*, 25-27.
- Şimşek, M. (2000). *Sorularla toplam kalite yönetimi ve kalite güvence sistemleri*. Alfa Basım Yayınevi, 11-31.
- Şimşek, M. (2002). *Toplam kalite yönetimi*. Alfa yayınları, 11-34.
- Talapatra, S., & Santos, G. (2019). Main Benefits of Integrated management systems through literature review. *On Quality Innovation and Sustainability*, 85.
- Taner, B., & Kaya, İ. (2004). Toplam kalite yönetiminin başarıyla uygulanma esasları- bir hizmet işletmesi örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3. Baskı, 101-141.
- Tolga, E., Külür, C., & Kahraman, C. (1996). *Toplam kalite yönetimi*. Galatasaray Üniversitesi Yayını, 9(2), 92-109.
- Tolga, N. (2007). *Ortaöğretim kurumundaki öğretmenlerin eğitimde toplam kalite yönetimine karşı tutumları* [Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi]. Yeditepe Üniversitesi.
- Tüfekçi, NÇ. (1997). *Yerel yönetimler ve toplam kalite yönetimi*. TÜSİAD-KalDer yayını, 12-21.
- Usta Bilgiç, E. (2016). Yerel Yönetimlerde Hizmet Sunumu: Kamu Özel Ortaklığı Modeli. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(23), 249-268.
- Uysal, Y., & Atmaca, Y. (2018). Türkiye’deki merkezi ve yerel yönetim ilişkilerinin yönetim modelinde çerçevesinde değerlendirilmesi. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 1(3), 411-424.
- Uzun Kocamış, T. (2016). TKY (TKY) ve İç Denetimin TKY’deki Rolü, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 1-21.
- Ünlü, A., Mercanlıgil, M., & Başoğlu A. (1998). *Toplu beslenme yapılan kurumlarda yönetim ve organizasyon*. Türkiye Diyetisyenler Derneği Yayını No. 11.
- Yağar, H. (2007). *Toplam kalite yönetimi ile organizasyonel performans ilişkisi ve finans sektörü uygulaması* [Yüksek lisans tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi
- Yıldız, MS., & Baran, Z. (2011). Quality Function Deployment and Application Essay in Homogenized Youghurt Production. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11(1), 59-72.

- Yurtman, GG. (2017). Toplam kalite yönetiminin iç ve dış müşterilerin performansına değerlendirmesi üzerine etkisi. *Yönetim ve Araştırma Ekonomisi Dergisi*, 15(1), 43-65.
- Zaid, A.A., Arqawi, SM., Mwais, RMA., Al Shobaki, MJ., & Abu-Naser, SS. (2020). The Impact of Total Quality Management and Perceived Service Quality on Patient Satisfaction and Behavior Intention in Palestinian Healthcare Organizations. *Technology Reports of Kansai University*, 62(3), 221-232.
- .

EKLER

EK 1 Anket Formu**A. Demografik Özellikler**

1. Yaşınız? _____ (Lütfen belirtiniz)

2. Cinsiyetiniz?

Kadın () Erkek ()

3. Eğitim durumunuz?

İlköğretim () Lise () Lisans () Yüksek Lisans

4. Medeni durumunuz?

Evli () () Bekar

5. Aylık geliriniz? _____ (Lütfen belirtiniz)

6. Çalıştığınız kurumun bulunduğu ilçe? _____ (Lütfen belirtiniz)

7. Çalıştığınız kurumdaki pozisyonunuz?

Memur () Yönetici () Diğer ()

B. Toplam Kalite Yönetimi'ne İlişkin Sorular

Sorular	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Kurumun plan ve politikalarının oluşturulmasında TKY ilkelerinden faydalanılmaktadır.					
2. Çalışanların TKY uygulamalarına katılımı teşvik edilir.					
3. Kurumda yapılan işin kalitesi çalışanlar için büyük önem taşımaktadır					
4. Kurum ortamı çalışanların yeniliklere açık olmasını teşvik etmektedir.					
5. Kurumda çalışanlar işlerini etkili bir biçimde yapabilmek için gerekli eğitimi almaktadır.					
6. Kurumda çalışanlar işlerinden övünç duymaktadır.					
7. Ast üst ve yatay yöneticiler arasında iletişim teşvik edilmektedir.					
8. Kurumda düzenli olarak vatandaşların ihtiyaç ve beklentileri değerlemeye alınmaktadır.					
9. Kurumda çalışanların kendilerini geliştirmeleri teşvik edilmektedir.					
10. Kurumda çalışanlar arasında takım veya grup çalışması özendirilmektedir.					
11. Çalışanlar ve bölümler arasında iletişim kanalları açıktır					
12. Çalışanlar arasında işbirliği ve koordinasyon iyi bir düzeydedir.					
13. Kurumda anahtar süreçler tanımlanmıştır ve herkesçe bilinir.					
14. Kurumda kaydedilen aşamaları gözden geçirmek ve iyileştirmek için öz değerlendirme araçları kullanılmaktadır.					
15. Bütün çalışanlar kurumdaki kalitenin iyileştirilmesinde asıl sorumluluğun kendilerinde olduğunun bilincindedirler					
16. Kurum hizmet kalitesini iyileştirmek amacıyla periyodik olarak spesifik amaçlar belirler.					
17. Kurumdaki çalışma süreçleri, vatandaşların istek ve beklentilerini karşılamak üzere tasarlanmıştır.					

18. Kurumdaki süreçlerin iyileştirilmesi ve yönetilebilmesi amacıyla İstatistiksel Süreç Kontrolü teknikleri kullanılmaktadır.					
19. Çalışanlar kalite iyileştirme çabalarından ötürü ödüllendirilirler.					
20. Üst düzeydeki yöneticiler, kurumun kalite vizyonu, ve amaçları oluşturulmasında aktif rol alırlar.					
21. Üst yönetim kalite çalışmalarına önemli oranda zaman ayırır.					
22. Üst yönetim TKY çabalarının başlatılması ve sürdürülmesi için sorumluluk üstlenir.					
23. Üst yönetim çalışanların desteklenmesi için bir ödül sistemi kurmuştur.					
24. Üst yönetim, çalışanların TKY tekniklerini öğrenebilmeleri için ortam yaratır.					
25. Üst Yönetim çalışanların yetişmeleri için gerekli mali kaynağı sağlar.					
26. Çalışanlar işleriyle ilgili konularda emin olmadıklarında rahatlıkla amirlerinin yardımına başvurabilirler.					
27. Kurumda çalışanların iç ve dış müşterilerin kim olduğunu bilinmektedir					
28. Kurumda açıkça belirlenmiş kalite amaçlarının bulunmaktadır					
29. Hizmet sunduğumuz vatandaşlar aldığı hizmetin kalitesinden memnundur					
30. Hizmet alan vatandaşlar öneri ve şikayetlerini serbestçe ifade edebilirler.					
31. Kurumda Çalışanlara problem belirleme ve çözme eğitimi verilmektedir.					
32. Kurumdaki kalite iyileştirme çabalarında, “çalışan katılımı”nın kritik öneme sahip olduğunun herkes tarafından bilinmektedir.					