

**ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İŞLETMELERİN HAYATTA KALMALARINDA
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ÖNEMİ**

PELİN GÜRERK

Ankara, 2004

**ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İŞLETMELERİN HAYATTA KALMALARINDA
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ÖNEMİ**

PELİN GÜRERK

**Danışman
Prof. Dr. Ömer PEKER**

Ankara, 2004

(Fotokopi ile çoğaltılamaz)

ÖZET

Yönetim-örgüt anlayışlarındaki değişmeler ile bugüne katkıları ve “insan odaklı” yönetim ya da Toplam Kalite Yönetimi anlayışının kuruluşların vazgeçilmezliğindeki önemi, çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

Tez, beş bölümden oluşmuştur. İlk bölümde günümüz örgütlerin içinde bulunduğu koşullar ve getirdiği yenilikler genel hatlarıyla açıklanmıştır. Bu arada tezin amacı ve önemi de ortaya konmuştur.

İkinci bölümde geçmişten günümüze kadar değişen ve gelişen yönetim anlayışları, bugüne getirdiği katkılarıyla beraber incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise modern sonrası anlayışlar incelenmiştir.

Dördüncü bölümde ise Toplam Kalite Yönetimi anlayışının tarihsel gelişimi, teknikleri anlatılmış ve ISO 9000 standartlarından ayrıntılı bir şekilde bahsedilmiştir. Bölüm sonunda firma özdeğerlendirmesinde kullanılan kalite ödülleri yer verilmiş ve toplam kalite anlayışının özü belirtilmiştir. Beşinci bölüm, sonuç ve önerileri içermektedir.

Bir inceleme niteliğinde yapılan bu çalışma sonunda, firmaların hayatta kalmaları “müşteri memnuniyeti”ne dayalı Toplam Kalite Yönetimi ile mümkün olabileceği ortaya konmaya çalışılmıştır.

ABSTRACT

The changes of management-organization understandings with the contributions they have made and the importance of “human focused” management or Total Quality Management understanding to be inevitable, constitutes the purpose of this study.

This thesis is comprised of five sections. In the first section, the highlights of the conditions the organizations today find themselves in and the innovations introduced by them are explained. In the meantime the purpose of the thesis and its importance are given also.

In the second section, the understanding of management which has changed and developed from the past up to the date and the contributions it has made has been reviewed. In the third section, the later modern understandings, together with its concept and applications are researched.

In the fourth section, the historical development of Total Quality Management and its techniques are explained and ISO 9000 standards are discussed in detail. At the end of this section, quality awards used in the self-evaluation of the companies are discussed and the gist of the Total Quality Management is specified. The fifth section contains results and suggestions.

At the end of this study, it was understood that it will only be possible for the companies to remain alive with Total Quality Management based on “customer satisfaction”.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
TABLO VE ŞEKİLLER	viii
KISALTMALAR	ix
BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ	1
1.1. Tezin Konusu	1
1.2. Tezin Amacı	1
1.3. Konunun Önemi	1
1.4. İzlenen Yöntem	3
1.5. Tezin Genel Planı	4
İKİNCİ BÖLÜM: YÖNETİM – ÖRGÜT TEORİLERİNDE DEĞİŞMELER VE BUGÜNE ETKİLERİ	5
1.1. Örgüt (Organizasyon) Kavramı	5
1.2. Yönetim Kavramı ve Özellikleri	7
1.3. Yönetim Anlayışlarının Bugüne Katkıları.....	9
1.3.1. Bilimsel Yönetim Öncesi Dönemdeki Yönetim Anlayışı	9
1.3.1.1.Milattan Önce Yönetim Anlayışı	9
1.3.1.2.Ortaçağlarda Yönetim Anlayışı	10
1.3.2. Yönetimin Bilimsel Nitelik Kazanması ve Klasik Yönetim Yaklaşımı	11
1.3.2.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı	12
1.3.2.2.Yönetim Süreci Yaklaşımı	13
1.3.2.3.Bürokrasi Yaklaşımı	14
1.3.2.4.Klasik Yönetim Yaklaşımçıların Katkıları	15

1.3.2.5.Klasik Yönetim Yaklaşımçılarına Yöneltilen Eleştiriler	16
1.3.3. Neo-Klasik Yönetim Anlayışı	17
1.3.3.1.Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımının Öncüleri Ve Çalışmaları	18
1.3.3.1.1. Hawthorne Araştırmaları	18
1.3.3.1.2. Douglas McGregor	20
1.3.3.1.3. Rensis Likert	22
1.3.3.1.4. Kurt Lewin	24
1.3.3.1.5. Chris Argyris	25
1.3.3.2.Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımçılarının Katkıları	26
1.3.3.3.Neo-Klasik Yönetim Anlayışına Yöneltilen Eleştiriler	26
1.3.4. Çağdaş Yönetim Kuramları	27
1.3.4.1.Sistem Yaklaşımı	29
1.3.4.2.Durumsallık Yaklaşımı	32
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: MODERN SONRASI GELİŞMELER	38
3.1. Değişim Mühendisliği	39
3.2. Öğrenen Organizasyonlar	43
3.3. Yalın Organizasyon ve Yönetim	46
3.4. Amaçlara Göre Yönetim	50
3.5. Kıyaslama (Benchmarking)	53
3.5.1. Kuruluş içi	55
3.5.2. Kuruluş dışı	55
3.5.3. Kıyaslama Uygulama Yöntemi	56
3.6. Stratejik Yönetim	59
3.7. Sanallık Ve Sanal Yönetim	66
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	69
4.1. Kalite nedir?	71
4.2. Kalite Anlayışının Evrimi	73
4.3. Toplam Kalite Yönetiminin Öncü Düşünürleri Ve Katkıları	74

4.3.1. W.Edwards Deming	74
4.3.2. Kaoru Ishikawa	76
4.3.3. Joseph M. Juran	77
4.3.4. Philip Crosby	78
4.3.5. Armand V. Feigenbaum	79
4.4.Toplam Kalite Yönetimi	80
4.5.Toplam Kalite Yönetiminin Dayandığı Temel İlkeler	82
4.5.1. Strateji, Misyon, Vizyon ve Değerler	82
4.5.2. Mükemmellik	83
4.5.3. Kıyaslama	84
4.5.4. Ekip Çalışması	84
4.5.5. Bilgi, Ölçme ve İstatistiğe Dayalı Yaklaşım	86
4.5.6. Sıfır Hataya Ulaşmaya Yönelme	87
4.5.7. İnsana Önem Verme ve Motivasyonda Değişmeler	88
4.5.7.1.Abraham Maslow’ un “İhtiyaçlar Hiyerarşisi”	88
4.5.7.2.Frederick Herzberg’ in “Çift Faktör Teorisi” ya da “Motivasyon- Hijyen Teorisi”	89
4.5.7.3.Victor Vroom’ un “Beklenti Teorisi”	92
4.5.8. Eğitim Faaliyetlerine Önem Verilmesi	95
4.5.9. Müşteri Merkezilik (Müşteri Odaklılık)	95
4.5.10. İletişim Sağlanması	96
4.5.11. Kültürel Değişim	97
4.5.12. Sürekli İyileştirme ve Geliştirme	98
4.5.13. Üst Kademe Yönetimin Liderliği ve Katılımı	99
4.5.14. Girdi Sağlayan Müşteri İşletmelerle (Tedarikçilerle) İlişkiler	102
4.5.15. Organizasyon Yapısında Katılımcılık	103
4.5.16. Süreç Odaklılık	105
4.5.17. Toplumsal Sorumluluk	106
4.6.Geleneksel Yönetim Anlayışına Karşı TKY Anlayışı	106
4.7.Kalite Güvence Sistemi ve ISO Standartları	108
4.7.1. Kalite Güvence Sistemi	108

4.7.2. ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi Standardı	112
4.7.2.1.ISO Nedir?	112
4.7.2.2.ISO 9000	114
4.7.2.3.ISO 9001	115
4.7.2.4.ISO 9002	115
4.7.2.5.ISO 9003	115
4.7.2.6.ISO 9004	115
4.7.2.7.ISO 9005	116
4.7.2.8.ISO 14000	116
4.7.3. ISO 9000: 2000 Revizyonu	116
4.8.Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarını Değerlendirme Modelleri	121
4.8.1. Deming Ödülleri Modeli	122
4.8.2. Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü	124
4.8.3. Avrupa Kalite Ödülü	125
4.8.4. TÜSİAD – KalDer Kalite Ödülü Modeli	128
4.9.Toplam Kalite Yönetimine Eleştiriler	130
4.10. Toplam Kalitenin Özü	131
BEŞİNCİ BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER	133
KAYNAKÇA	137

TABLO VE ŞEKİLLER LİSTESİ

Tablo 1: Yönetici ile Lider Arasında Farklar	101
Tablo 2: Klasik yönetim anlayışı ile TKY anlayışının karşılaştırılması	107
Tablo 3: ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi Revizyonları	118
Şekil 1: İç-Dış Faktörler ve Örgüt Yapısı İlişkisi	33
Şekil 2: Değişim Mühendisliği ve Toplam Kalite Yönetiminde Gelişim	43
Şekil 3: Amaçlara Göre Yönetim Süreci	52
Şekil 4: Benchmarking Sürecinin Deming Döngüsü İçerisinde Gösterilmesi	57
Şekil 5: Stratejik Yönetimin Kapsamı	64
Şekil 6: SWOT Analizi	65
Şekil 7: Kalite Anlayışının Evrimi	74
Şekil 8: Deming Döngüsü	76
Şekil 9: Toplam Kalite Yönetimi Sentezi	80
Şekil 10: Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	89
Şekil 11: Maslow ve Herzberg'in teorilerinde insan ihtiyaçlarının sınıflandırılması	90
Şekil 12: Herzberg' in Motivasyon-Hijyen Teorisi	91
Şekil 13: Motive Edici ve Hijyen Faktörlerin Motivasyon Etkileri	92
Şekil 14: Vroom' un Beklenti Teorisi	93
Şekil 15: Klasik ve Tky Anlayışlarına Göre Yönetim Anlayışları	108
Şekil 16: KGS Uygulanmasını Gerektiren Nedenler	110
Şekil 17: KGS' nde Yönetim Hiyerarşisi	112
Şekil 18: Deming Uygulama Ödülü Modeli	123
Şekil 19: Malcolm Baldrige Ödülü Kategorileri	125
Şekil 20: Avrupa Kalite Ödülü Modeli	127
Şekil 21: TÜSİAD – KalDer Kalite Ödülü Modeli	128

KISALTMALAR

TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
ISO	: International Standart Organization
TODAİE	: Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü
KalDer	: Kalite Derneği
MPM	: Milli Prodüktivite Merkezi
v.b.	: ve benzerleri
Mess	: Metal Sanayicileri Sendikası
EFQM	: European Foundation for Quality Management (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı)
KGS	: Kalite Güvence Sistemi
TS	: Türk Standartları
IEC	: International Electrotecnic Commisson
TSE	: Türk Standartları Enstitüsü
KYS	: Kalite Yönetim Sistemi
MBNQA	: Malcolm Baldrige National Quality Award
EQA	: European Quality Award
TÜSİAD	: Türkiye Sanayici Ve İşadamları Derneği
TÜGİAD	: Türkiye Genç İşadamları Derneği