



**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
BİLİŞİM ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK
LİSANS
TEZİ**

**DENGELENMİŞ SCOR KART VE
TOPLAM KALİTE YÖNTEMİ
ENTEGRASYONU**

NASSAR ELYAS

**YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ
ANABİLİM DALI**

HAZİRAN 2015



**DENGELENMİŞ SCOR KART VE TOPLAM KALİTE YÖNTEMİ
ENTEGRASYONU**

Nassar ELYAS

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ ANABİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
BİLİŞİM ENSTİTÜSÜ**

HAZİRAN 2015

Nassar ELYAS tarafından hazırlanan “DENGELENMİŞ SCOR KART VE TOPLAM KALİTE YÖNTEMİ ENTEGRASYONU” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile Gazi Üniversitesi Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman : Yrd. Doç. Dr. Bahar ÖZYÖRÜK

Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

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

Başkan : Doç. Dr. Mehmet TOLON

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Gazi Üniversitesi

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

Üye : Doç. Dr. F. Bahar KURTULMUŞOĞLU

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Başkent Üniversitesi

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

Tez Savunma Tarihi: 15/06/2015

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

.....

Doç. Dr. Nurettin TOPALOĞLU

Bilişim Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Bilişim Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Nassar ELYAS

20/06/2015

DENGELENMİŞ SCOR KART VE TOPLAM KALİTE YÖNTEMİ ENTEGRASYONU

(Yüksek Lisans Tezi)

Nassar ELYAS

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
BİLİŞİM ENSTİTÜSÜ

Haziran 2015

ÖZET

Küreselleşen pazarda günümüz işletmeleri varlıklarını sürdürebilmek için ,pazardaki yerlerini belirlemek zorundadır. Bu amaçla kendi performanslarını etkin değerlendirme araçlarıyla ölçmek zorundadır. Bu çalışmada performans ölçme, değerlendirme ve sürekli iyileştirmeyi sağlayan ve günümüzde pek çok işletme tarafından kullanılan Dengeli Scorecard ve Toplam Kalite Yöntemi ele alınmıştır. Irak'taki Alkolsüz İçecekler, Kufe ulusal şirketin sektöründe faaliyetlerine devam eden bir işletme için DSC ve TKY ile performans değerlendirme yapılmıştır. Çalışmanın istatistiksel değerlendirmesi SPSS paket programından faydalanılarak yapılmıştır. Şirketin zayıf ve üstün yanları ortaya konulmuştur.

Bilim Kodu : 1146.1.070
Anahtar Kelimeler : DSC, TKY, performans, entegrasyon
Sayfa Adedi : 87
Danışman : Yrd. Doç. Dr. Bahar ÖZYÖRÜK

BALANCED SCOR CARD AND TOTAL QUALITY METHOD INTEGRATION

(M.Sc. Thesis)

Nassar ELYAS

GAZİ UNIVERSITY
INFORMATICS INSTITUTE

June 2015

ABSTRACT

In this days, in global market to continue administrating things, it has to find out its place. For this purpose, they must consider their performance by using their devices. In this working, Balanced Scorecard and Total Quality Method which provide measuring performance, veluing and permomently treating and is used by the best administrators in prasent. For an administration company Which is continuing to activate at the sector of National Kufe that is company of drinks without alcohol made performance eveluation. In this procces SPSS schedule was used. In experiment it was exposed the superior and inferior sides of company.

Science Code : 1146.1.070
Key Words : BSC, TQM, performance, integration
Page Number : 87
Supervisor : Assist. Prof. Dr. Bahar ÖZYÖRÜK

TEŞEKKÜR

Çalışmalarım boyunca değerli yardım ve katkılarıyla beni yönlendiren değerli danışmanım Yrd. Doç. Dr. Bahar ÖZYÖRÜK'E, maddi manevi destekleriyle beni yalnız bırakmayan aileme ve yardımlarını benden esirgemeyen kıymetli arkadaşlarım ve özellikle Hayriye KARAKAŞ'A, Seren TANSU'YA ve Ümit ÇIVAK'A teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	V
TEŞEKKÜRLER.....	Vi
İÇİNDEKİLER.....	Vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	Xi
HARİTALARIN LİSTESİ.....	Xiii
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	xi
1. GİRİŞ.....	1
2. DENGELİ SCORECARD (DSC).....	5
2.1. Dengeli Scorecard Jenerasyon Gelişmeleri.....	6
2.1.1. Birinci jenerasyon.....	6
2.1.2. İkinci jenerasyon.....	7
2.1.3. Üçüncü jenerasyon.....	8
2.2. Dengeli Scorecard'ı Kullanmak.....	12
2.3. DSC Kullanımında Başarısızlığı Belirtileri ve Sebepleri.....	15
2.4. Dengeli Scorecard'ın Perspektifleri ve İlgili Ölçüler.....	19
2.4.1. Finansal perspektifi.....	19
2.4.2. Müşteri perspektifi.....	21
2.4.3. İç süreçler perspektifi.....	24

Sayfa

2.4.4. Eğitim ve gelişme perspektifi.....	26
3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY).....	29
3.1. Toplam Kalite Yönetiminin Uygulamasındaki Yararlar.....	30
3.2. Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmasında Karşılaşılan Engeller.....	31
3.3. Toplam Kalite Yönetiminin Prensipleri.....	33
3.3.1. Üst yönetiminin yükümlülüğü.....	33
3.3.2. Stratejik planlama.....	34
3.3.3. Müşteriye odaklanma.....	34
3.3.4. Sürekli iyileştirme	36
3.3.5. Çalışanların öğrenim ve eğitimleri.....	37
3.3.6. Ücret ve teşvikler.....	38
3.4. TKY ile DSC Arasındaki İlişki.....	39
3.5. DSC ve TKY Arasındaki İlişkinin Modları ve Formları.....	43
3.5.1. Toplam kalite yönetiminin ölçüm aracı olarak DSC.....	34
3.5.2. Dengeli scorecard ve kalite yayma işlevi.....	44
3.5.3. ISO ve DSC.....	44
3.5.4. Six sigme ve dengeli Scorecard'ı.....	45
3.5.5. TKY ve DSC'de deming halkası.....	45
4. UYGULAMA.....	47
4.1. Şirketin Tanıtımı Şirketin Kuruluş Tarihçesi.....	47

Sayfa

4.2. DSC ve TKY Entegrasyonu.....	50
4.3. Çalışmanın problemi.....	52
4.4. TKY ve DSC Uygulamalarında Etkili Dış ve İç Faktörler.....	53
4.5. Çalışmanın Amacı.....	56
4.6. Çalışmanın Uyarlanması.....	56
4.7. Araştırma Örneği Üyelerinin Görüş Analizi.....	58
4.7.1. Dengeli scorecard uygulama olasılığı.....	59
4.7.2. Araştırma örnekleri üyelerinin kalite yönetimi ile ilgili tepkileri ve fikirlerinin analizi.....	63
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	69
KAYNAKLAR.....	71
EKLER.....	79
EK-1. (a) Anket.....	80
EK-1. (b) BSC uygulama olasılığı referandumu.....	81
EK-1. (c) TKY uygulama olasılığı referandumu.....	82
EK-2. DSC ile ilgili görüşler. SPSS ekran görüntüsü.....	83
EK-3. TKY ile ilgili görüşler. SPSS ekran görüntüsü.....	85
ÖZGEÇMİŞ.....	87

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 2.1. DSC'nin güçlü ve zayıf yönleri.....	18
Çizelge 2.2. Strateji göstergeler ve mali ölçüm eksenleri.....	21
Çizelge 2.3. Müşteri perspektifin temel ölçütleri.....	22
Çizelge 3.1. DSC ile TKY'nın arasındaki ilişki.....	41
Çizelge 3.2. DSC ile TKY'nın arasındaki ilişki.....	42
Çizelge 3.3. DSC'nin boyutlarıyla ve ISO tarafından onaylanan standartlar.....	44
Çizelge 4.1. DSC ile TKY entegrasyonu.....	51
Çizelge 4.2. Irak içinden ve dışından gelen ziyaretçilerin tahmini sayıları.....	54
Çizelge 4.3. DSC ile ilgili görüşler.....	59
Çizelge 4.4. DSC'nin perspektifleri ve polimerlerin görelî sıralama sonuçları.....	63
Çizelge 4.5. TKY ile ilgili görüşler.....	64
Çizelge 4.6. TKY'nin ilkeleri ve polimerlerin görelî sıralama sonuçları.....	68
Çizelge 5.1. Çalışma numunenin açıklaması (şirket üyeleri).....	70

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. DSC'nin birinci nesli.....	7
Şekil 2.2. DSC'n nesiller.....	8
Şekil 2.3. Öğrenme ve büyüme perspektifin hedefleri.....	9
Şekil 2.4. Örgütsel Değişkenler Merkezi DSC.....	10
Şekil 2.5. DSC'nin stratejik bir yaklaşım olarak dört uygulanmasını etkileyen faktörler.	17
Şekil 2.6. Müşteri bakış ölçüleri.....	23
Şekil 2.7. Öğrenme ve gelişmeyi izlemek için kullanılan ölçüler.....	27
Şekil 2.8. DSC'nin dört perspektifi ve ölçümlerin.....	28
Şekil 3.1. İç ve dış müşteri-tedarikçi ilişkisi.....	35
Şekil 3.2. Değerine göre müşteri değerlendirmesi.....	36
Şekil 3.3. TKY ile DSC arasındaki ilişki.....	40
Şekil 3.4. DSC, TKY araçlarından biridir.....	43
Şekil 3.5. Deming halkası ile DSC içermesi.....	45
Şekil 4.1. Üretim süreci.....	49
Şekil 4.2. internetle bağlanan bölüm ve üniteler.....	50
Şekil 5.1. Şirket ile ilişkilerinde müşterilerin sınıflandırılması.....	58

HARİTALARIN LİSTESİ

Harita	Sayfa
Harita 4.1. Coğrafi bölgelere göre şirket ürünlerinin dağıtım tablosu.....	48

SİMGELER VE KISALTMALAR

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

Kısaltmalar	Açıklama
DSC	Dengelenmiş Scorecard (Balanced Scorecard)
İSO	Uluslararası Standardizasyon Örgütü (International Organization for Standardization)
JİT	Tam Zamanında (Just In Time)
TKY	Toplam Kalite Yönetimi (Total Quality Management)
MRP	Malzeme İhtiyaç Planlaması (Materials Requirements Planning)
SPSS	Sosyal Bilimler için İstatistiksel Paketi (Statistical Package for the Social Sciences)

1. GİRİŞ

Günümüzde modern çağda iş/çalışma örgüt ve kuruluşlarının karşılaştığı pek çok sorundan söz etmek mümkündür. Bu sorunların, oldukça çeşitli ve çok yönlü olmalarının yanı sıra sayı bakımından da fazla oldukları gözlenmektedir. Bunlardan bazıları, rekabet, ticaretin serbestleşmesi, bilimdeki gelişme ve hızlı gelişen teknolojinin gölgesinde, yeni ve değişken çatışmalar veya savaşlar şeklinde kendini göstermiştir. Bunun sonucunda da stratejiler ve amaçlar arasındaki uyum konusunda bir dengesizlik durumu ortaya çıkmıştır. Zira evrensel rekabetin iç ve dış çevre arasındaki dengeye dayalı yeni ve yaratıcı bir vizyona gereksinimi vardır ki bu da ancak, örgütsel ve kurumsal yapı içerisinde iş ve çalışma ortamındaki performans ölçüm ve değerlendirmesine dayalı dengeli bir ortamın sağlanmasıyla olabilir. Çalışma ortamında yürütülen faaliyetler dikkate alındığında şirketlerin kendi durumunu açıkça görmesi önemlidir. Bunun için performansını ölçmesi gerekir. Performans ölçümünde yararlı bir araç olarak Dengelenmiş Scorecard (DSC) gösterilmektedir. Dengelenmiş Scorecard, bir performans ölçüm ve denetim- gözetleme aracı olarak belirlenmiştir. Bu ise küreselleşme ve dünyaya açılma çerçevesinde, kuruluşların uluslar arası rekabetle baş edebilmek için rekabet silahı olarak kullandıkları Toplam Kalite Yönetimi ilkeleri (TKY) ile uygulama anlamında benimsenen kendi yönetim programları içine dahil edilen belirli amaçların hayata geçmesi için oldukça etkin bir araçtır.

Bu konuyu etkileşimli şekilde ele alan bir çok çalışma mevcuttur. Hoque ve Zahiral'ın 2003 yılında "Toplam Kalite Yönetimi ve Dengeli Scorecard: Potansiyel İlişkilerinin ve Araştırma Yollarının Eleştirel Analizi" adlı teorik çalışmasında TKY ve DSC yöntem ve fikirlerinin, örgütsel etkinliğe uygun olma ölçülerinin değerlendirilmesini ele almıştır. Çalışmada KY, örgütün yönetim ve genel performans sistemini geliştirdiği. Tüm alanlarda gelişme için müşteri memnuniyetine odaklanması gerektiği ve aynı durumun dengeli performans hedeflerinin ölçümü için de geçerli olduğu ortaya konmuştur.

J. Jovanovic, A. Vujovic, Z. Krivokapic'in 2008 yılında "Toplam Kalite Yönetimi ve Dengeli Scorecard Yöntemi Arasında" adlı teorik çalışması stratejik yönetim düzeni olarak Dengeli Scorecard yaklaşımı ile ISO 9000 sertifikasının ilkeleri doğrultusunda kalite yönetimi arasında denge analizi amacıyla yapılmıştır. Çalışma sonucunda:

Toplam kalite yönetiminde ve Dengeli Scorecard yaklaşımında Deming tekerleğinin içermesi olasılığı ve DSC ve TKY düzenlerinin her ikisinin de müşteri perspektifi, çalışmaların

memnuniyeti ve şirketin yaklaşımını iyileştirmede önemli rolü olan eğitim ve gelişimi içerdiği ortaya çıkarılmıştır(Jovanovic vd, 2008).

M. Hannula, H. Kulmala, P. Suomala 2009 yılında “Toplam Kalite Yönetimi ve Dengeli Scorecard Yöntemi arasındaki karşılaştırmalı analiz” adlı teorik çalışması kavramların piramidini inşa etmek için DSC ve TKY’nin içeriğini karşılaştırmak ve mümkün olduğunca TKY’yi uygularken DSC’inde kullanılması gerektiğini belirtmiştir. Çalışma sonucunda.

DSC ; kritik başarı faktörleri arasındaki sebep ve sonuç zincirlerini netleştirmenin, TKY ise genel kalite için bir parça olan kalite araçlarının bir kümesidir. DSC ve TKY’nin ikisi de kendine örgütün genel yaklaşımını iyileştiren bir akım olarak bakar. Çünkü TKY birbirine uyumlu araçları barındırırken DSC stratejik planlamayı temsil eder. Her ikisi de belli bir noktaya dayanırlar. Ayrıca birinin, diğerini uygulaması için kullanılan bu kavramların uygulanmasına dayanırlar.(Hannula ve Kulmala, 2009)

Morisawa’nın 2002 yılında “Dengeli Scorecard Yöntemi Yaklaşımı İle Bina Performans Ölçüm Sistemlerinin İnşası” adlı teorik çalışması tanımını, gelişimi ve içeriği, uygulama dönemleri açısından girişin gözlenmesini amaç edinmiştir. Çalışma sonucunda:

Güç üretim değerleri zincirinin yapımı, gönderimi, dağıtımı; kalıcı olabilen matris yolu ile üretim dallarını birbirine bağladığını ortaya koyulmuştur. Şirketin günlük farklı işlere bağlı olan değer, teşvik ve göstergelerini geliştirilmiştir. Bunun yanı sıra verimli fonlar ve mali güç göstergeleri geliştirilmiştir. Şirket, Dengeli Scorecard yaklaşımı yöntemlerini gerçek fiili uygulamaların içine eklemiştir. üst yönetime güçler yükleyerek ve durumlarını iyileştirerek onların başarılı olmasına büyük önem vermiştir..Çalışmada ayrıca mali performans sonucu ve çalışanların günlük performans göstergeleri arasındaki bağlantının kurulması sağlandı.(Morisawa, 2002)

Al-Shaikh Ali’nin 2007 yılında “Dengeli Scorecard Yöntemi İle Filistin Telekomünikasyon Şirketlerinin Performanslarının Değerlendirilmesi” adlı teorik çalışması Dengeli Scorecard için Filistinli telefon ve telekom şirketlerinin dört açıdan değerlendirilmesini sağlamıştır Çalışma sonucunda:

Dengeli Scorecardın göstergelerinin her biri ile karnenin toplam notları arasında güçlü, pozitif ve anlamlı bir bağlantı (korelasyon) olduğu ortaya çıkmıştır. İlgililer, müşteri ve finansal göstergelerde şirketin performansını eşit şekilde değerlendirmiştir. Bu telefon ve

telekom şirketlerinin her birinin vizyonları, mesajları ve ana hedefleri ile uyumlu olduğu ortaya çıkmıştır. Alubadi'nin 2008 yılında “Dengeli ScorecardYöntemi İle Müşteri İlişkileri İdaresi Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi- Stratejik Giriş- Iraktaki Zeyn Şirketinde Çalışma” adlı teorik çalışması Dengeli Scorecard yöntemi kullanılarak Zeyn iletişim şirketinin müşteri ilişkilerinin değerlendirilmesini amaç edinmiştir. Sonuç:

Şirketin müşteri ilişkileri yönetimindeki performansı örneklere göre orta derecededir. Şirketin, temel başarı etkenleri belirlenerek pazardaki konumunu geliştirmek için başka başarı etkenlerini bulması gerektiğine karar verilmiştir. (Al-Shaikh, 2007)

Yee-ching Chan ve Shih-Jen Kathy'nin 2000 yılında “Dengeli ScorecardYöntemininKanada Hastanelerinde Kullanılması” adlı teorik çalışması Dengeli Scorecardyönteminin sağlıkta ve hastanelerinde kullanılması. tam olarak Noorton ve Kaplanın yaptıkları çalışmalarında belirledikleri 4 göstergeye dayanarak kullanılması gerektiği söylenmiştir. Sonuç olarak:

Kanada hastaneleri, modern örgütlerdir ve performanslarını değerlendirmek için modern araçlara ihtiyaç duyarlar. Bu alanda kullanılacak en iyi araç DSC 'dir. Müdürler, performans değerlendirmesine bütüncül bakışta karşılaştıkları sorunlar ile baş etmek için DSC'nin önemini vurgulamışlardır.(Yee-ching ve Shih-Jen, 2000)

Bu çalışmanın ikinci bölümünde Dengelenmiş Scorcard' ın ve genel ilkeleri ele alınmıştır. DSC nin avantaj ve dezavantajları belirtilmiştir. DSC nin performans kriterleri ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde Toplam Kalite Yönetimi ele alınmış işletmeler için önemi belirtilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde önceki bölümlerde ele alınan DSC VE TKY 'nin Irak 'taki bir işletmenin mevcut durumunun analiz edilmesi ve performansının geliştirilmesine yönelik bir çalışma yapılmıştır. Seçilen şirketin dört performans boyutları dikkate alınarak önce DSC ile, sonra TKY ile ulaşılan sonuçlar karşılaştırılmıştır. Şirket için gelecek dönemlerde performansını artırmaya yönelik yapılması gerekenler belirtilmiştir.

2. DENGELİ SCORECARD(DSC)

Dengeli Scorecard doksanlı yılların başında ortaya çıkmıştır. organizasyonların kapsamlı stratejik performansını ölçmeyi sağlayan araçlardan biri sayılmaktadır. Zira bu çalışma eski yönetim girişindeki zayıf noktaları ve belirsizliği ele almaktadır. Bunun yanında bu giriş, organizasyonun ne ölçmesi gerektiğinin açıklamasını sunmayı çalışmaktadır. Organizasyonun vizyonunu ve stratejisini değerlendirmekte ve bütün performansını birleştirmek için stratejik bağları belirlemektedir. (Rompho ve Halbach, 2005:1). Kaplan ve Norton (1996); birçok organizasyonun, performansını ölçmede yalnızca finansal değerlendirmede bulunduğuna yönelik eleştirilerin arttığını belirtmektedirler. Hâlbuki finansal ölçüler, tek başına herhangi bir organizasyon için kesin başarı faktörlerine ulaştırmaz. Çünkü finansal ölçüler geçmiş ölçmeye yöneliktir (Lee & Andrewsai, 2000: 4–5). Oysa Dengeli Scorecard, gelecek ölçüleri tahmin etmeye ek olarak şimdiki durumu da ölçmektedir. (Harlem, 2002: 21). Kaplan ve Norton (1996), kısa ve uzun vadeli amaçlar, finansal ve finansal olmayan ölçüler ve iç ve dış performans eksenler arasındaki dengeyi kurmak için Dengeli Scorecard modelini çözüm olarak sunmaktadırlar. (Karlsson, 2007: 4–5). Finansal perspektife yoğunlaşan geleneksel ölçülerin modern iş çevresine uygun olmadığını, kalite, pazar hacmi ve müşteri ve çalışanın memnuniyetiyle ilgili ölçülerden oluşan geniş dizilerle ilgilenmek finansal performansın gerçekleştirdiği gelirlerden daha büyük gelirler ön görüldüğü bilinen bir hale geldi. Zira bunlarda olan kusur, finansal performansta bulunan kusurlardan daha erken fark edilebilmektedir. Böylece gereken çözüm prosedürlerinin uygulanmasını mümkün kılarak finansal sonuçlardaki zararı en aza indirmeye imkân sağlamaktadır. (Kaplan & Norton, 1996: 134). Hoque (2003), dengeyi sağlamak için birçok boyutta müdürlerden iyi bir performans sergilemeleri gerektiğini söylemektedir. Ayrıca organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmek için müdürlerin, finansal ve finansal olmayan ölçülerin her ikisine de yoğunlaşması gerekiyor. Zira sadece finansal yana yoğunlaşmak, organizasyonun stratejik hedeflerini gerçekleştirmek için operasyonların nasıl birleşeceği hakkında yönetime kapsamlı bir görüş vermediğini belirtmektedir. Buna karşın Dengeli Scorecard sistemini kullanmanın, Toplam Kalitenin Yönetim programının başarısını geliştirdiğini göstermektedir. Sürekli kalite iyileştirme arayışı içindeki organizasyonun, kaliteyi ele alırken ortak değerler yaratmak için çalışanların ihtiyaçlarını belirlemesi gerekmektedir. Bu satın alma davranışlarını anlamak için müşterinin ihtiyaçlarını belirleyebilmektedir. (Hoque, 2003: 558).

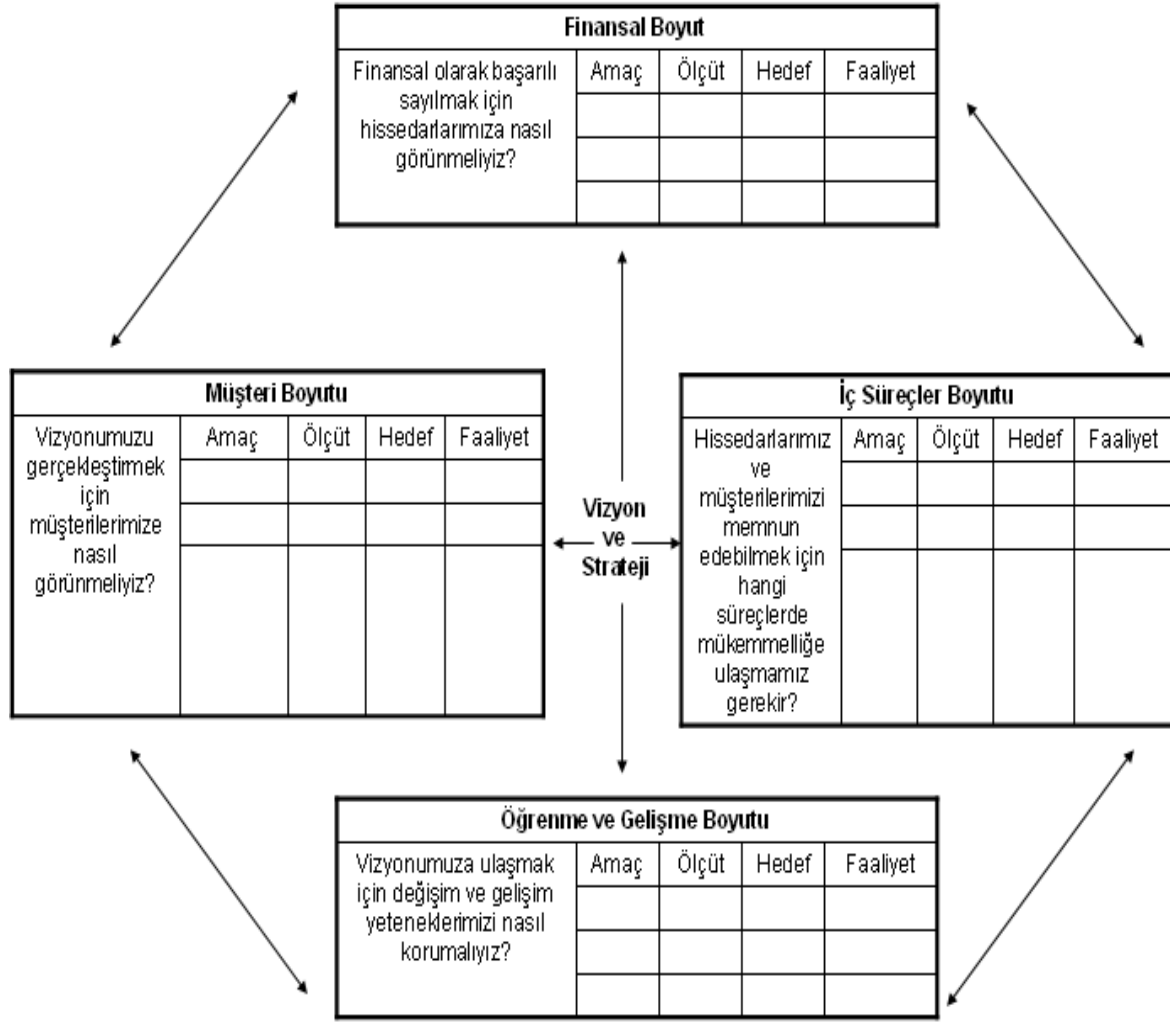
Scorecard, organizasyonda nasıl değer yaratıldığını belirlemek için konulmuştur. Ayrıca organizasyonun performansını dört boyuttan ölçer. Buna ek olarak, pazara belirli değer sunan (müşteri) stratejik kabiliyetleri inşa etmek ve yaratıcılık için (iç işlemler) çalışanların ihtiyaç duyduğu bilgi ve yetenekleri (öğrenme ve büyüme) sağlar. Böylece hisselerin değerini yükselmesine yol açmaktadır (finansal) (Al Shaikh, 2007: 34).

Böylece hisselerin. Zamanla özel sektörde ve kamunun her alanında uygulanarak (Neyeri et. al, 2008: 332). Performans yönetim sisteminin tam üyesi haline geldi. Organizasyonlar, finansal ölçülerden ve finansal olmayan performanstan stratejik yönetim ve uygulamaya geçişine yoğunlaştı ve bu Scorecard, kurumsal performansın dört boyutunu da verebilmektedir. (Rohm & Halbach). (Lawrie & Cobbold), Dengeli Scorecard'ın üç jenerasyonu vardır.

2.1. Dengeli Scorecard Jenerasyon Gelişmeleri

2.1.1. Birinci jenerasyon

Birinci Jenerasyon, finansal ve finansal olmayan performansın ölçülerini birleştirmesi ve performans ölçüleri ve sonuç ölçüleri arasında sebep-sonuç (Cause & Effects) ilişkisinin aktif bağlantı olmadan dört boyutun çerçevesine koyarak perspektifler arasındaki bağlantıların ortaya çıkmasıyla başlamıştır. (Lawrie & Cobbold, 2004: 2). Ayrıca bulunmasıyla birlikte, performans ölçümünde bir araç olduğu belirtilerek birçok maddi değişiklik girişi yapılmaktadır. Bunun yanında organizasyonlar içerisinde bu aracın uygulanmasında kullanılan uygulamalar ve operasyonlar geliştirildi ve değişiklikler, stratejik yönetim aracı nitelendirerek Dengeli Scorecard'dan faydalanarak güçlendirilmektedir. (Andersen & Lawrie, 2004: 638). Şekil 2.1. Birinci Jenerasyonun temel bileşenlerini göstermektedir. (2GC Active Management, 2004: 12).



Şekil 2.1. DSC'nin birinci nesli

2.1.2. İkinci jenerasyon

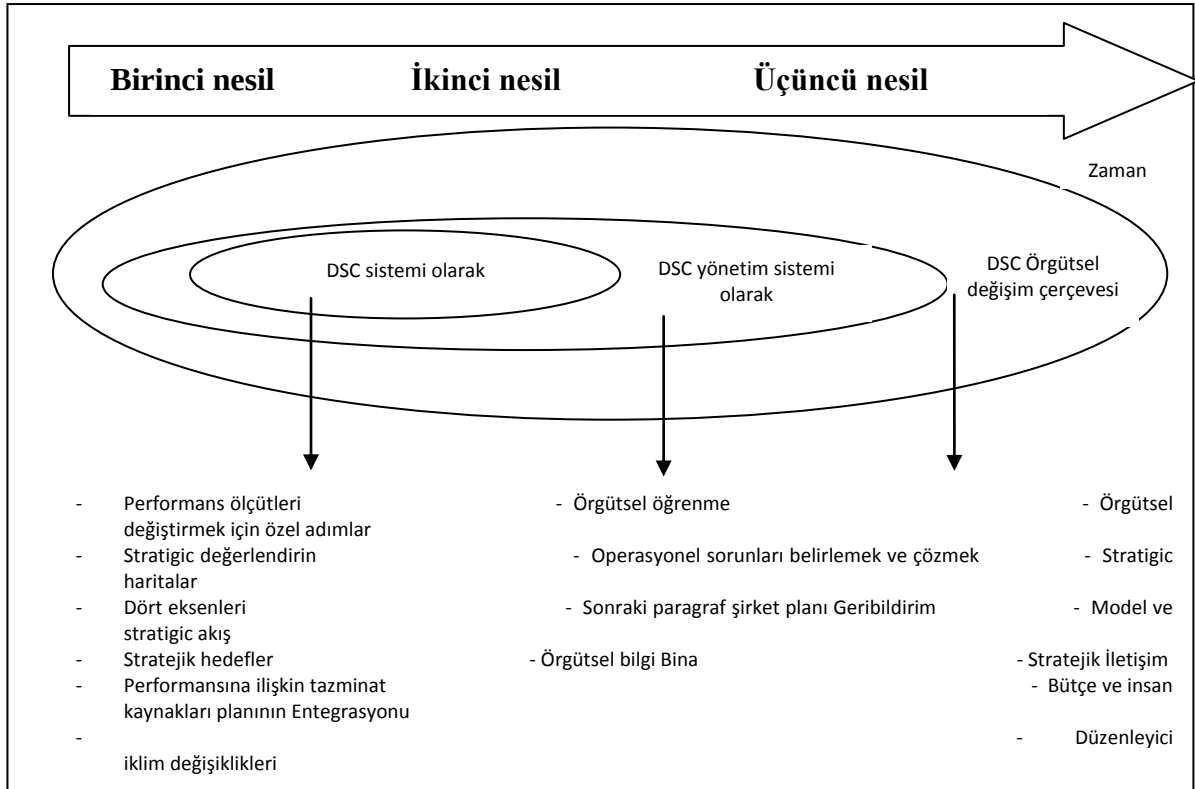
Scorecard uygulanmaya başlandığında birçok iyileştirme ortaya çıkmaya başladı Zira stratejik hedeflere en uygun ölçüleri seçerek o hedeflerin arasındaki bağlantı işlemine yoğunlaşarak ve ölçülmesi gereken sonuçları ve faaliyetlerin belirlenmesinde yardımcı olan stratejik bağlantı modelini kullanarak stratejik hedefleri birbiriyle bağlayarak daha net bir hale getirdi. Ayrıca bu hedefler, organizasyonun vizyonuna veya stratejik planına dayanan stratejik verileri aracılığıyla doğrudan geliştirilmektedir. (Andersen & Lawrie, 2004: 638). Ayrıca bu jenerasyon, tatmin edici olmayan performansların sebeplerini belirlemek için gerçek sonuçlar ve değerlendirilen kurumsal hedefler arasındaki boşluğu analiz etmek için PDEA tekniğinin uygulamasını garanti etmektedir. Birinci Jenerasyondan İkinci Jenerasyona intikal eden organizasyonların arasından Ricoh organizasyonu ve Takara

Shuzorganizasyonu. Daha sonra bu boyut geliştirilerek uluslararası bir boyut haline getirilmiştir. (Morisawa, 2002: 4)

2.1.3. Üçüncü jenerasyon

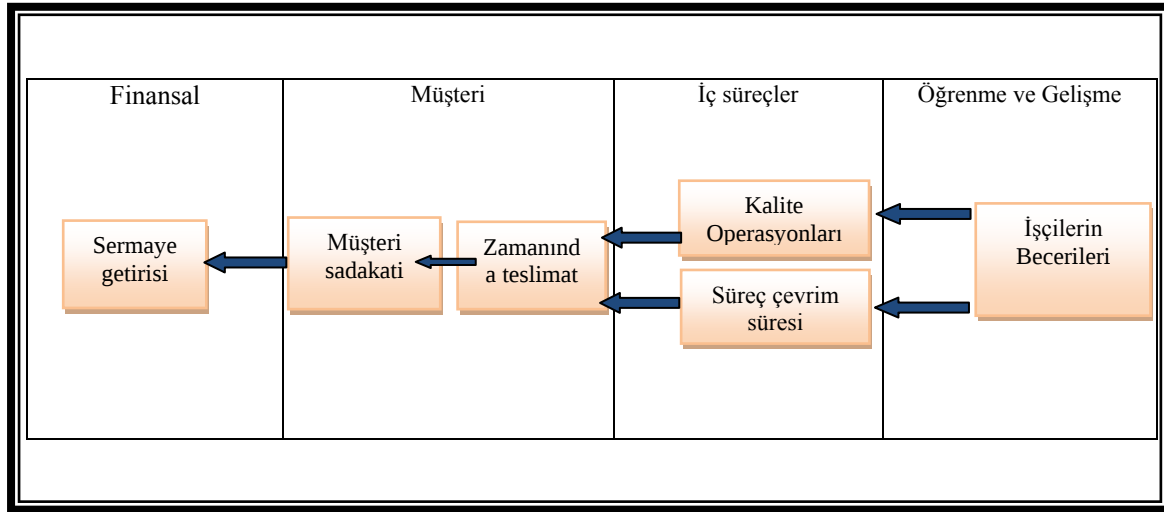
Üçüncü Jenerasyon en gelişmiş jenerasyon sayılmaktadır.Çünkü stratejik hedefleri seçmek, ölçüleri seçmek ve amaçları belirlemek için başlangıç noktası olarak hedef veya amaç beyanı (Destination Statement) kavramı oluşturuldu (2GC Active Management, 2004: 12). Finansal performans; amaçlar açık bir şekilde ortaya çıkıncaya kadar stratejik hedefleri zincirinde bağlantıyı ve akışı garanti etmektedir. Sonuç olarak, strateji haritasından stratejik akışın oluşmasında bağlantısı olmayan girişimler uzaklaştırıldı. (Morisawa,2002:6). Ayrıca ilgili stratejilerin arasından işe yarayan en aktif olanı vermeyi hedefleyerek yeni detaylar garanti etmektedir.Böylece stratejiyi, DengeliScorecard kavramının odak noktası haline getiren stratejik harita meydana gelmektedir. (Lawrie & Cobbold, 2004: 5).

Morisawa (2002), kendi açısından DengeliScorecard jenerasyonlarını aşağıdaki şekilde göstermektedir.(Morisawa, 2002: 4)



Şekil 2.2. DSC'ın nesiller

Üçüncü Jenerasyonun stratejik haritaya yoğunlaşmasıyla jenerasyon ve Dengeli Scorecard arasında bağlantı kurmak mümkündür. Zira stratejik harita, sebep ve sonuç (Cause & Effect Relationship) ilişkisiyle hedeflerin arasında nasıl bağlantı yapılacağını yansıtan diyagrama işaret etmektedir. Dengeli Scorecard, sonuçların performans sebeplerine ve sonuçların ölçüsüne dayalı olmalıdır. Böylece, bu ölçünün dört boyutuna nüfuz eden sonuç ve sebep ilişkisinden oluşan bir zincir yaratmaktadır. (Kaplan ve Norton, 1996:30). İstihdam Sermaye Getirisi (Return On Capital Employed), finansal performansın perspektifleri ölçülerinden biri sayılmaktadır. Müşteri sadakati (Customer Loyalty) seviyesine sonuç olarak satışların tekrarlanması bu ölçünün ettirgenidir. Müşteri sadakati seviyesiye, İstihdam Sermaye Getirisine güçlü etkisi olan müşteri perspektifine girer. Müşteri sadakati seviyesini arttıran birçok faktör vardır. Örneğin; çalışma süresini azaltma sonucu olan zamanında teslimat (on-Time Delivery) ve iç işlemlerin kalitesini arttırmak. Bu iki ölçü, iç işlemler perspektifine girer. Çalışma süresini azaltma ve iç işlemlerin kalitesini arttırma, çalışanların eğitilmesinden ve becerilerini arttırmasından geçer ve bu, Şekil 12.4.'de gösterildiği gibi öğrenme ve büyüme perspektifin hedefini temsil etmektedir. (Hannula et al, 2009:7).

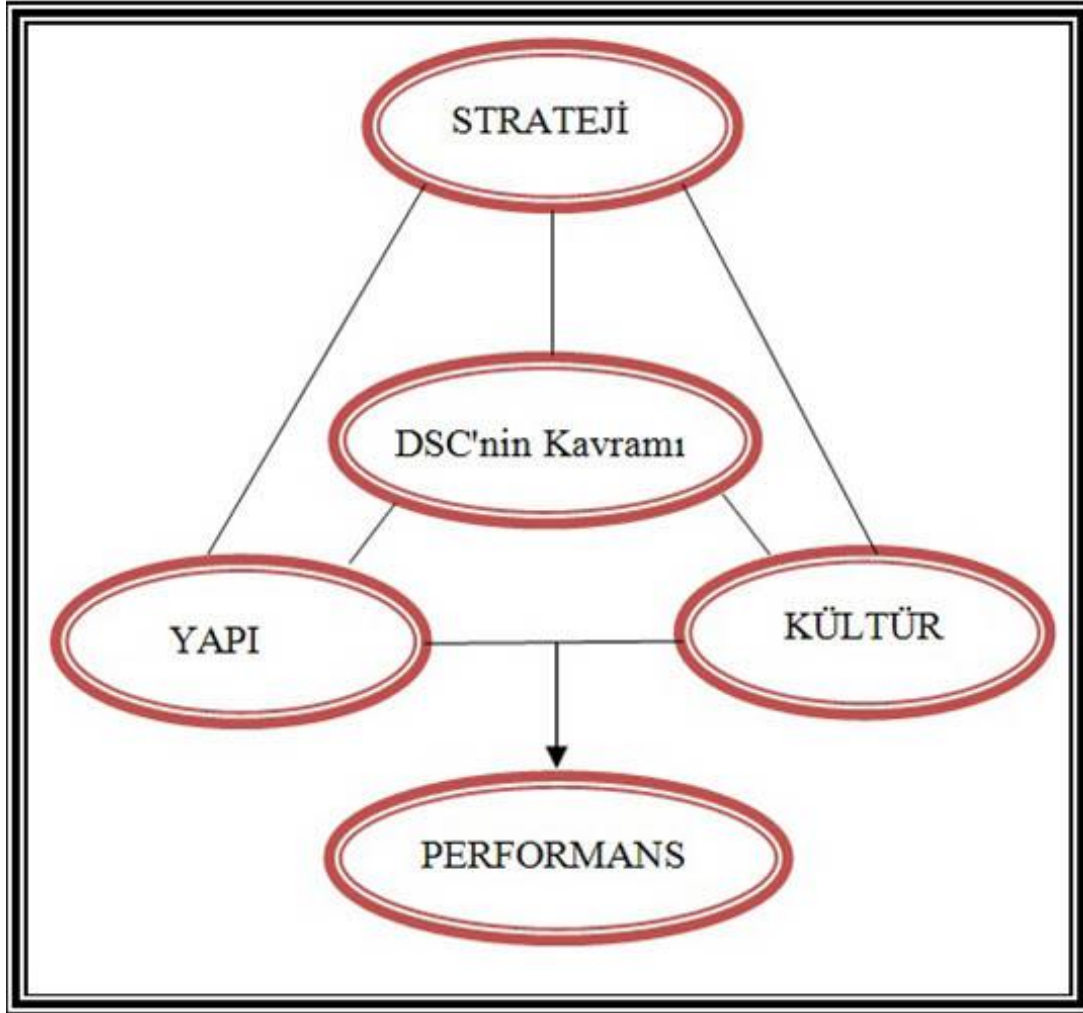


Şekil 2.3.Öğrenme ve büyüme perspektifin hedefleri

Böylece Dengeli Scorecard'ı ve strateji açıklama haritaları, sonuçların performans sebepleri ve sonuçlar ölçüleri arasında sebep ve sonuç zincir ilişkisinden oluşan bir dizi sıralı öngörüler üzerine kurulur. Sonuçların performans sebepleri olmadan yalnız sonuç ölçülerini kullanmak, sonuçları gerçekleştirilmede kullanılan yöntemi yansıtmaz. Ayrıca iş organizasyonunun stratejilerinin uygulanmasının doğru ilerleyip ilerlemediğini gösteren

erken uyarıcılar sağlanmaz. Öte yandan sonuçlar ölçüleri olmadan yalnız sonuçların performans sebeplerini kullanmak; işler ünitesi, kısa vadede operasyonel iyileştirmeler sağlayabilir fakat yapılan bu operasyonel iyileştirmeler, uzun vadede organizasyonun stratejik hedeflerini doğru bir şekilde tercüme edip etmediğini bilmekte başarısız kalmaktadır.(Al-Hizan, 20007: 16).

Dengeli Scorecard için (Kaplan & Norton) sunulan tanımdır. Bu tanımda Dengeli Scorecard'ı, stratejik perspektif olarak performans ölçüsü için kapsamlı bir sistem sayılarak böylece iş organizasyonlar stratejisini, stratejik hedeflere (Strategic Objective), ölçüme (Measuring), hedeflenen değerlere (Targets) ve açık ön prosedür girişimlere (Initiatives) çevirmektedir. (Kaplan & Nort, 1992:71).



Şekil 2.4.Örgütsel Değişkenler Merkezi DSC

Ayrıca Dengeli Scorecard'ı; çalışanlara, finans, müşteri, operasyon ve kapasite sonuçlarını ölçmesini sağlayan Scorecard sunarak vizyonu ve amacı, müşterinin günlük

gereksinimleriyle uyumlu olabilmesi, stratejinin yönetilmesi ve değerlendirilmesi, operasyonların verimliliğini izlenmesi ve kurumsal kapasite geliştirilmesi için herhangi bir organizasyonda kullanılabilen performansı yöneten bir sistem olarak tanımlanmaktadır. (Rohm & Halbach, 2005:1). (Abdul Halim); Dengeli Scorecard, organizasyon için stratejik yönetim sistemlerinin temeli olmasıyla birlikte organizasyon için çevresel konuları değer yaratma(Value Creating) sistemiyle bütünleştirmesinde ve çevresel, sosyal ve ekonomik konuların yönetiminde ve değerlendirilmesinde sağlam bir çerçeve olarak tanımlanmaktadır. (Abdul Halim, 2005: 23). Aynı şekilde, dört perspektiften her bir perspektifte yansıyan etkileri göz önünde bulundurarak alınan stratejik kararlar aracılığıyla tatminkâr gelirler kazanmak için kurumsal yönetimde çeşitli yöntemler sergileyen bir model sayılmaktadır. (Zoylif ve Nur, 2005: 21)

Davide (2005) ise, ürün, kalite ve müşteri hizmeti gibi finansal olmayan ölçülerle denetim ve stratejik değerlendirmede özel olarak sıkça kullanılan organizasyonun finansal ölçüleri denkleştirme ihtiyacından doğmuş olan Değerlendirme Stratejisi ve Teknik Denetim olarak tanımlamaktadır (David, 2005: 162). Dengeli Scorecard'ın dört boyutu üzerine odaklanıldığında (finansal, müşteri, iç işlemler, öğrenme ve büyüme), dört boyuttan kurumsal performansı değerlendiren bütünleşik idari ve stratejik fikirlere odaklanan bir giriş olarak tanımlanır. Bu boyutlar, işlerin düzenlenmesi için temel misyondan türetilmiş doğal yönetim sisteminde işlerin düzenlenmesi için temel misyona (Mission) bağlandığı gibi birbirine de bağlıdır (Hoque, 2003: 553).Türkmen (2006) stratejiyi, fiili çalışmaya dönüşmesinde yardımcı kavram olarak tanımladı. Bu kavram, stratejilerle ilgili kritik alanlarda performansın ölçülerini ve amaçlarını belirlemeye yardım eden organizasyonun vizyonu ve stratejisi, ölçümlerin düzenlenmesi, başarının kritik faktörlerinin belirlenmesiyle başlar (Türkmen, 2006: 144). Harlem (2002), organizasyonun vizyonu, stratejisi, teknolojisi ve kültürüyle kaynaşacak bir şekilde düzenlenmesinde gerekli araç olduğunu vurgulamaktadır (Harlem, 2002: 21). Akel (2002); DSC'yi, teşvik edici faktörler (Performance Drivers) ve iş sonucu (Outcome), aracılığıyla organizasyonun stratejik hedeflerini ve mesajlarını gerçekleştirebildiği, katılımcılara ve çalışanlara bildirmek için organizasyonun yönetimi elinde bir araç olması için organizasyonun stratejisinde özenle seçilen bir dizi ölçümler olduğunu görmüştür (Akel, 2002: 14). Al – Omari (2006); Dengeli Scorecard kavramı, üç zaman (geçmiş, şimdiki, gelecek) eksenine dayanmaktadır.Yani yarın için bugün yaptığın işin doğrudan finansal etkisi olmayabilir.Ancak gelecek zaman diliminde, sadece günlük işlemlerin gözlemlenmesinden

organizasyonun bütününe etki gibi boyutlar eklenir. Başka bir deyişle organizasyonun günlük işlerini gözlemlemek fakat projenin iç ve dış işlemlerini kapsayan en iyi sonuçları gerçekleştirmek için belirleyici standartlar ve ölçütler kullanılması gerekir (Al – Omari, 2006: 552). Harvard Business Review; Dengeli Scorecard kavramını 1992 yılı (75) sayısında, (15) kavram arasından seçti(Hansen, 2007: 18).Tartışma sonucunda; Toplam Kalite Yöntemi, hedefleri, standartları ve girişimleri organizasyonun stratejisiyle bağlanmasını sağlayan bir yöntemi kullanarak bütün kurumsal seviyelerde stratejik yönetim ve uygulamayla organizasyonun performansını ölçmesinde ve gözlenmesinde katkı sağladığı görülmektedir.

2.2. Dengeli Scorecard'ı Kullanmak

DengeliScorecard'ın önemi, bu Scorecard'ın,faydaları ve kullanıldığı geniş alanları tanımlamakla ortaya çıkar:

1. Operasyon Yönetiminde; stratejiyi açıklamak ve ulaştırmak, ölçüleri bağlamak, stratejik hedefleri belirlemek, geri besleme stratejisini desteklemek ve öğrenmek.
2. Ferdi ve toplu hedefleri belirleme, kaynakları tahsis etme, planlama vedengeleme gibi önemli operasyon yönetimini düzenleyen merkezi çerçeve olduğu için kullanılır.
3. Üst yönetime, bugünün faaliyetlerini yarının hedefleriyle bağlamasına imkân veren kapsamlı stratejik yönetim aracı kullanır. Ayrıca Beşeri sermayeyi, gelecekte organizasyon tarafından nasıl yönetilir ve bu sermaye üzerine yoğunlaşmak için kullanılabilir (Harlem, 2002, 22).
4. Planlama, denetleme, telafi etme, çift döngü (Double-loop) statejisini öğrenme gibi faaliyetlerin teşhisinde kullanılır.
5. Bağlantı işleminde ve yapısında bağlantı noktası olarak nitelendirilmekte ayrıca yönetim sisteminde temel taşı olarak da sayılabilir (Soderberg, 2006: 12).
6. Toplam Kalite Yönetimini uygulamak için araç olarak kullanılır veya ona destek veren bir faktör olarak nitelendirilebilir (Hannula et al, 2009: 1).

7. Örgütün stratejik hedeflerine tamamen ulaşılmasını sağlayacak şekilde alt birimlerin stratejik faaliyetlerini açıklamak içinkullanılır. (Al Shaikh, 2007: 38).
8. Geleneksel finansal göstergeleri ve finansal olmayan elemanlar arasında denge kurmakadır (Johansson et, al, 1998: 29).

Değişik organizasyonlarda DengeliScorecard'ı kullanarak çeşitli yararlar oluştu, bunlardan bazıları:

1. İş organizasyonun stratejisini yorumlamak ve netleştirmek.
2. Stratejiyi, Örgütsel yapıdaki bütün idari bölümlere ulaştırmak.
3. Bireysel ve idari hedefleri, stratejik çerçevede nitelendirmek.
4. Stratejik hedefleri, uzun vadeli hedeflerle ve yıllık bütçelerle bağlamak.
5. Stratejik girişimler açıklamak ve belirlemek.
6. Performansın geri besleme sonuçlarını, stratejiyi ve geliştirilmesi yöntemlerinin öğrenilmesini garanti edecek şekilde bağlamak (Chan & Kathy, 2000:3).
7. Finansal gelirleri arttırmak, genel hedeflere ulaşmak, işbirliği geliştirmek ve stratejinin uygulanmasını teyit etmek için çalışanlar arasındaki uyumu arttırmak (<http://www.stroudwater.biz>).
8. Geleneksel yönetim sistemlerinde bulunan ciddi eksikleri gidermektedir. Yani; bu sistemlerin, organizasyonun uzun vadeli stratejisini icraatlarıyla ve kısa vadeli faaliyetleriyle bağlantı kurma yetersizliğini iyileştirmektedir. (Bedravi & Subhi, 2005: 81).

Hoque (2003) aşağıdaki faydaları ekliyor:

- 1) Stratejiyi, organizasyonun bütün seviyelerine ulaştırmakta, hedefleri belirleyerek bağlantıyı güçlendirmekte ve ikramiyeleri performansla bağlamaktadır. Bu yöntemle; hedefler, stratejik performansla bağlanabilmekte; çalışanlar, ne yapmaları gerektiğini anlayabilmekte ve performanslarına göre ödüllendirilmektedirler.

- 2) Onun aracılığıyla stratejik planlar birleştirebilmekte, stratejik planlarda yönetimin girişimleri için kaynaklar tahsis ederek operasyonel bütçe hazırlanabilmektedir.
- 3) Geri besleme sunmakta ve öğretmektedir. Stratejiler, hedeflerle ve hedeflerin ölçüleriyle bağlandığında, stratejiyi değerlendirmek için bir etken haline gelmektedir. Bu nedenle, stratejilerin işe yarayıp yaramadığını yaramıyorsa değişiklikler yapmaya gerek var mı sorusunu sorarak bir bilinç oluşturmaktadır. (Hoque, 2003: 556).

Ayrıca Kanji et al(2001), Dengeli Scoecard'ın başka faydalarını belirlemişlerdir. Bunlar aşağıdaki gibidir (Kanji et al, 2001: 206):

- a) Müşteri ve iş hedeflerinin ihtiyaçları arasında koordinasyon yapmak.
- b) Bütün çalışanlara, bireysel ve yönetimin stratejik hedefleri arasındaki koordinasyonda katkı sağlamak ve operasyonel başarıda nasıl katkıda bulunulabileceği bilincini sağlayan strateji için model olarak nitelendirerek çalışmak.
- c) Organizasyonun hedeflerine ulaşmayı amaçlayan “ödül sistemini” kurmak.

Atkinson et. al, (1997) ise, Dengeli Scoecard'ın faydalarını, finansal sonuçları müdürler tarafından izlenmesine imkan veren, kapasite yapısında ilerlemeyi destekleyen ve maddi olmayan varlıkları kazandıran bir araç olarak temsil edildiğini belirtmekte ve aşağıdaki şekillerden birini almaktadır (Atkinson et. al, 1997: 27):

1. Organizasyona bağlıyla ilgili müşterilerle ilişkileri geliştirmektedir.Organizasyona, pazarda araştırma yaparak yeni müşteriler bulmasına imkân vermektedir..
2. Pazar ve müşteri tarafından ürün ve hizmet sunumunda yaratıcılık.
3. Müşterilere, yüksek kaliteli, az maliyetli ve kısa teslimat süresinde ürün ve hizmet sunmak.
4. Çalışanların yeteneklerini, sürekli geliştirme süreçlerinde kullanmak ve stratejik hedefler hakkında çalışanlarla diyalogu teşvik ederek iletişimi gerçekleştirmek.
5. Bilgi teknolojilerini ve veri tabanlarını ve sistemleri yayınlamak.

Dengeli Scorecard'ın birçok avantajı vardır. Bu avantajların en önemlilerini sıralamak gerekirse:

1. İstenilen çıktılar ve bu çıktıların performansı ile net hedeflerin ölçüleri ve belirsiz hedeflerin ölçüleri arasında denge kurmak (Al-Shaikh 2007: 78).
2. Organizasyonun dış göstergeleri (hissedarlar ve müşteriler) ve iç göstergeleri (iç işlemler ve öğrenme ve büyüme) arasında denge kurmak.
3. Maddi ve maddi olmayan ölçüler arasında denge kurmak (Abhijit, 2006: 74).
4. Öncü göstergeler (leading indicators) ve gecikmeli göstergeler (lagging indicators) arasında denge kurmak (Abhij, 2006: 74). Gecikmeli göstergeler (müşteri memnuniyetini ve geliri) garanti etmekte; öncü göstergeler ise standartlar, süreçleri ve faaliyetleri garanti etmektedir. (<http://www.stroudwater.biz>). Gecikmeli göstergeler, finansal performansla alakalı geri besleme ölçülerine işaret etmekte; öncü göstergeler ise, uzun vadede değer yaratan etkenlere (value drivers) işaret etmektedir (Al-Hizan, 20007: 7).
5. Belirli bir alanı düzeltmek uğruna başka bir alan feda etmek için yöneticileri, bütün önemli operasyonel ölçümlerini öğrenmeye mecbur kılar (Kaplan & Norton, 1992: 71).

Dengeli Scorecard'ın kullanım alanı kar amacı güden kuruluşlarla sınırlı kalmamıştır. Sivil toplum kuruluşları ve hayır kuruluşlarını da kapsadığını ve kamu kuruluşları ve kar amacı gütmeyen kuruluşların bütün faaliyetlerine uygun bir şekilde geliştirilebilir olduğu kayıtlara geçmiştir (Mishra & Dash, 2006: 1).

2.3. DSC Kullanımında Başarısızlığın Belirtileri ve Sebepleri

Scorecard'ın sahip olduğu bütün avantajlara ve özelliklere rağmen, bazı organizasyonlarda başarısızlığını ortaya koyan olan bazı sebepler vardır (Rompho & Halbach). Bu sebeplerin bazıları:

- 1) Tasarımda başarısızlık: Dengeli Scorecard'ın yetersizliği, organizasyonlarda başarısızlığına neden olur ve Dengeli Scorecard'ın tasarımı kötü olması aşağıdakilere neden olur:
 - a) Organizasyonun, her boyutta sınırlı sayıda ölçülere bağlanması, böylece öncü göstergeler ve gecikmeli göstergeler arasında ve finansal ve finansal olmayan göstergeler arasındaki dengenin sağlanması başarısız olur.

- b) Organizasyonun, erken uyarı sistemi olmadan birçok göstergeye bağlanması. Bu durumda organizasyon odaklanmayı kaybeder ve göstergeler arasında hiçbir bağlantı kuramaz.
- c) Organizasyonun stratejisi üzerine etkisi olmayan ölçüleri seçmek. Bu olay; organizasyonu, stratejiyi bağlayan ölçüleri kontrol etmeden her boyuta performans göstergelerini ele almaya çalıştığında meydana gelir (Rompho & Halbach, 2005: 2).

2. Operasyonda başarısızlık, bu da aşağıdakileri içerir:

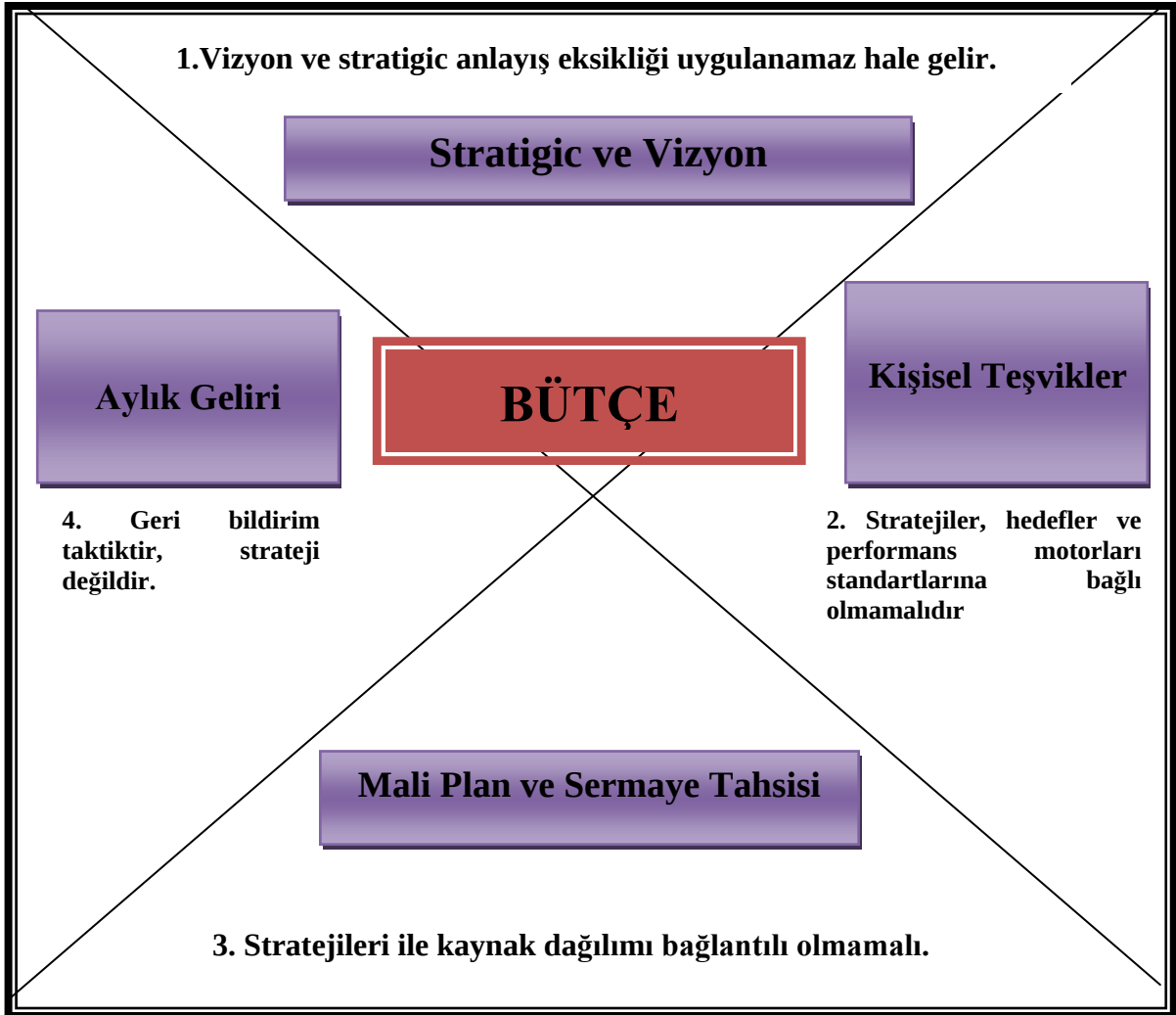
- a) Üst yönetim taahhüt eksikliği.
- b) Fertlerde çok az katılımın olması.
- c) Kalifiye uzmanların eksikliği.
- d) Dengeli Scorecard'ı, sadece tazminat almak için sunmak (Kaplan & Norton, 2001: 361).

Harlem (2002), stratejik metod Dengeli Scorecard'ı uygulanmasını etkileyen dört factor belirtmektedir (Harlem, 2002: 34). Bunlar:

1. Vizyonu ve stratejiler anlamamak. Böylece uygulanması mümkün olmamaktadır.
2. Stratejileri ve hedefleri, ölçülerle ve performans gerekçeleriyle bağlamamak.
3. Stratejileri, kaynak ve bütçelerin dağılımıyla bağlamamak.
4. Geri bildirim, strateji olarak değil teknik olarak ele almak.

Birinci faktör; organizasyon, stratejilerini ve hedeflerini anlaşılır ve etkili terimlere çeviremediği zaman meydana gelir. İkinci faktör, bölümlerin hedefleri ve bireysel ve toplu hedeflerin iş birliği stratejisinin kendi gereksinimlerine göre çeviremediği zaman meydana gelir. Üçüncü faktör, aktif programların ve kaynakların bağlanmadığını belirtir. Zira organizasyon, uzun vadeli strateji hatları ve kısa vadeli yıllık bütçeler arasında operasyon mükemmelliğine sahiptir. Dördüncü faktör ise, stratejiyi uygulamak içindir ve bu stratejinin nasıl uygulanacağıyla ilgili geri bildirimin tedbiridir. Şekil 2.5. strateji metodu olarak

Dengeli Scorecard'ın uygulanması için dört faktörü açıklamaktadır. (Kaplan & Norton, 1996:193).



Şekil 2.5. DSC'nin stratejik bir yaklaşım olarak dört uygulanmasını etkileyen faktörler

Ayrıca faktörler, stratejilerin tanımında etkili olan yönetim ve kültür yöntemiyle bağlıdır. Bu nedenle; DSC'nin stratejik bir araç olarak uygulanması, organizasyona itibar kazandırmak için önemlidir ve bu Toplam Kalite Yönetimiyle uygulanır. Ayrıca Toplam Kalite Yönetiminin, bütünleşmiş ve eksiksiz bir sistem içinde DSC ve TKY içermesinin normal olduğu görülmektedir. (Harlem, 2002: 33).

Yukarıdakilere ek olarak; (Kanji, 2001: 207), 2.1. no'lu çizelgede belirtildiği gibi, Dengeli Scorecard'ın güçlü ve zayıf yönlerinin neler olduğunu açıklanmıştır.

Çizelge 2.1. DSC'nin güçlü ve zayıf yönleri

Güçlü yönleri	Zayıf yönleri
Performans ölçümü için kapsamlı bir yaklaşım	Model sadece kavrama bağlıdır. Standart modele dönüştürme kolay değil.
Örgütün vizyon ve strateji tercüma etmek ve Somut önlemler ve hedeflere çeviri.	Standartları arasındaki etkileşimleri açıkça göstermiyor.
Ortak bir strateji koyar ve herkes tarafından anlaşılır bir şekilde.	Tam sistem sayılmıyor çünkü sadece müşterilere odaklanıyor .önemli katkıda bulunanları unutuyor.
Kritik ölçümlerine belirli bir sayıda odaklanmak.	Azalan Performans ölçümüne odaklanmak.
Kullanım kolaylığı, esneklik ve adaptasyon tarafından karakterize Organizasyonun tüm düzeylerine uygun olmak.	teknolojik değişimine ve gelişmelerine ayak uyduramıyor.

Yukarıda boyutlarında belirtilen zayıf yönlere ek olarak aşağıdakiler de sayılabilir:

1. Basitleştirilmiş Tek Yönlü Nedensellik:

Nedensel ilişkilerin kullanılması, problem olarak görülmektedir.Çünkü toplu stratejik faktörler düşüncesini uymamaktadır.İlişkinin, basitleştirilmiş tek yönlü nedensellik ilişkisinden daha fazla olduğu düşünülmektedir.

2. Aynı anda sebebin ve sonucun ayrılması:

Zaman, Scorecard'ın bir bölümü değildir.Çünkü bazı sebep ve sonuç ilişkilerinde gecikme meydana gelmektedir ve bu Scorecard, aynı anda sebebi ve etkisini ölçtüğü sürece Scorecard'a yansımamaktadır.

3. Geçerliliği için bir mekanizmanın bulunmaması

Scorecard, neyin ölçüldüğünü belirtmez aksine ölçülerin listesini azaltmaya çalışır. Ayrıca Scorecard'ın özelliği, azolan ölçüleri kontrol etmesidir. Uygun sayıları seçilmediğinde özgül olabilmektedir.

4. Strateji ve operasyonlar arasındaki bağlantının yetersiz kalması:

Scorecard, öncelikle yüksek – düşük performansın ölçümüne yoğunlaştığı için operasyon olarak aracı ölçmede başarısız olmaktadır.Ayrıca, yüksek seviyestrategjik Scorecardı ve çalıştırma seviyeli ölçüler arasındaki bağlantılarda yetersiz kalmaktadır (Al-Abbadi, 2005: 69).

2.4. Dengeli Scorecard'ın Perspektifleri ve İlgili Ölçüler

Bu Scorecard ile, organizasyonun mesajları ve stratejileri (dört farklı eksenle düzenlenen) hedeflere ve ölçülere çevirmektedir. Ayrıca yöneticilerin, işlere dört önemli eksenle bakmalarını sağlamakta ve organizasyon için çok önemli dört soruya cevap vermektedir. Bu sorular (Maher et. al, 2006: 537).

1. Para sahiplerine nasıl bakılır, organizasyon onlarla nasıl ilişki kurabilir? (Finansal Perspektif).
2. Müşteri bize nasıl bakmakta, müşteriyi elde tutmanın ölçüleri nelerdir? (Müşteri Perspektifi)
3. Ek değeri yaratmak için sürekli iyileşmelerin nasıl yapabiliriz, yeniliklere yeteneğimiz var mı. (öğrenme ve büyüme)
4. Üstünlük sağlamak için eksik olan nedir, gelişme alanları nelerdir, maliyetler nasıl azaltılabilir? (İç İşlemler Perspektifi) (Goethert & Fisher, 2003: 8).

2.4.1. Finansal perspektifi

Maddi olmayan hedefler, önemli ve uzun vadeli diğer hedefler üzerinde etkili olmasına rağmen birçok araştırmacı, finansal hedefleri organizasyonun son hedefi olarak saymaktadır (Al Shaikh, 2007: 38). Ayrıca ekonomi ölçülerin temel taşı sayılmaktadır. Buna ek olarak finansla performansın ölçüleri, organizasyonun stratejisine ve onun iyileştirme planını uygulamadaki önemine işaret etmektedir (Kaplan & Norton, 1996: 25). Bu yön, organizasyonun uzun vadeli hedefleriyle ilgilenmekte ve organizasyon stratejisinin uygulanmasına, organizasyonun hedeflerini ve operasyonlarını iyileştirmesine olan katkısına işaret etmektedir (Zoylif ve Nur, 2005:21). müşteri memnuniyetine, kazanç seviyesine, sermaye geri dönüşüne, net gelire, katma ekonomi değerine, Pazar payına, şimdiki ve yeni ürünlerin satışlarının gelişmesine ve çalıştırma faaliyetlerinden doğan nakdi akımların gelişmesine yoğunlaşarak finansal ölçüleri ve hedefleri kapsamaktadır (Atkinson, 2006: 1448).

Gelişimin ve üretimin finansal hedefleri en önemli hedefler olarak sayılmaktadır. Bu nedenle gelişimin sebepleri belirlenmelidir. Finansal hedefler belirlenirken şu soruları sormak gerekir (gelirlerin, ürünlerin ve organizasyonun büyümesinde hangi müşteriler rol oynamakta, onların amacı nedir ve başarının seviyesini nasıl ölçülebilir? (Harlem, 2002:26). Finansal perspektif, sonuçları yaratma mekanizmasını uzatarak güncel finansal

hedefleri ve diğer hedefleri birbirine bağlar (Nair, 2004: 21). Bu perspektif, diğer perspektiflerle karşılıklı bağlandığından programın verimliliğini arttırmada ve maliyetini azaltmada önemli sayılmaktadır. Zira maliyetlerin düşürülmesi ve satışların artması, organizasyonun görevlerini gerçekleştirmek için paranın sağlanmasını ve daha az maliyetle programın gelişmesini garanti etmektedir (Nirmul & Rigatuso, 2004: 10). Finansal hedefler, kamu ve özel sektörde farklıdır. Finansal hedefler, özel sektörde uzun vadelidir. Fakat kamu sektöründe, etkinin derecesi ve en kısa sürede ve en az maliyetle müşterinin ihtiyaçlarını karşılanmasında bu organizasyonların verimiyle ölçülmektedir. (AbdulLatif & Türkmen, 2006: 147). Ayrıca finansal hedefler, projenin yaşam döngüsünün (Business Life Cycle) (Büyüme, Olgunluk, Gerileme) değişmesiyle değişir. Finansal hedefler, büyüme aşamasında satışların büyümesine ve gelişmesine, yeni pazarlar ve müşteriler bulmaya, yeni ürünler ve hizmetler sunmaya, organizasyonunun işlemlerini ve çalışanların yeteneklerini sürekli geliştirmeye yoğunlaşır. Olgunluk aşamasında ise, yatırım sermayesinin getiri oranına, faaliyet gelirlerine ve kar barajına yoğunlaşır. Gerileme aşamasında ise finansal hedefler, organizasyonu ayakta kalmasına yardım eden nakit akışına yoğunlaşır (Al-Fadel, 2004: 30). Finansal ölçüler üç eksen konulmuştur, Bunlar:

- a) Gelirlerin artışı ve satışların karışımı.
- b) Maliyetleri azaltmak ve verimliliği artırmak.
- c) Varlıkların ve yatırımın kullanımı.

Gelirlerin artışı ve satışların karışımı stratejisi, yeni müşteri ve pazarlara ulaşmak için ürünlerin ve hizmetlerin sunumunda genişlemeye işaret etmektedir. Ayrıca ürünlerin ve hizmetlerin karışımının değiştirilmesi, ek değer artmasına ve ürünlerin ve hizmetlerin tekrar fiyatlandırılmasına işaret etmektedir.

Maliyetleri azaltma ve verimliliği artırma stratejisi ise; organizasyonun, doğrudan ve dolaylı ürünlerin ve hizmetlerin maliyetlerini azaltma çabalarına işaret etmektedir. Varlıkları kullanma stratejisi; müdürlerin, üretimi veya belirli bir üretim karışımını desteklemek için istenilen sermaye seviyesine indirmeye çalıştıklarına işaret etmektedir. 2.2. no'lu çizelge, organizasyonun yaşam döngüsünün her aşamasına göre strateji finans eksenlerinin ölçü göstergelerini belirlemektedir. (Kaplan & Norton, 1996: 48 – 52).

Çizelge 2.2.Strateji göstergeler ve mali ölçüm eksenleri

	Satış geliri	Maliyetleri azaltmak ve verimliliği artırmak	Yatırım ve varlıkların kullanımı
Büyüme	- İlgili kategori için satış büyüme oranı. -yeni müşteriler ve Ürün ve hizmet gelirlerinin yüzdesi.	-Gelir ve çalışanlar.	-Yatırım. -Araştırma ve geliştirme.
Kalmak	- Müşterilerin hisseleri ve hesapları. - Birden fazla satış. - Yeni ürünlerin gelir oranı.	-Rakipler hakkında maliye. -Dolaylı harcamalar	- Çalışmanın sermaye oranı. -Varlıkların sınıflarına göre, kullanılan sermayenin getirisi. -Varlıkların kullanım oranları.
Verim	- Müşteri karlılığı ve ürün hattı. -Kazanc sağlanamayan müşterilerin toplam müşteriye oranı.	-birimlerin maliyeti.	-Geri ödeme süresi. - Başarı.

Son olarak, birçok nedenden dolayı yalnız finansal perspektife yoğunlaşmanın yeterli olmadığını işaret etmek gerekir. Bu nedenlerin en önemlileri (Akel, 2002: 31):

- Müşteriler, organizasyonun varlığı için esastır.
- Müşterilerin aldıkları, organizasyonun varlığının temelidir.
- Organizasyonun devamı için var olan ve beklenen müşterilerin ihtiyaçlarını anlamak gerekir.
- Bu nedenle, neden bu organizasyondan alışveriş yaptıklarını ve gelecekte nasıl yapacaklarını bilmek gerekmektedir. Müşteri perspektifini araştırmak gerekmektedir.

2.4.2. Müşteri perspektifi

Müşteri perspektifi, şu sorulara cevap arar: Ürün ve hizmet kime sunulmaktadır? Müşteriye önerilen değer nedir?Nasıl iyileştirilir?Pazar payını artırmak için mevcut olanak nedir? Daha az maliyetle yüksek değerli müşteri kazanmak için aktif yöntemler ve teknikler nelerdir? Bu soruların işe başlamadan önce ele alınması gerekmektedir.Zira bu sorular, organizasyonun başarısına karar verecek, gerçek değer biçici ve son kullanıcı olan müşterin perspektifini ortaya koymaktadır (AL sheikh, 2007: 42). Nair (2004) ise, hedefi belirlemeden önce aşağıdaki sorulara cevap verilmesini önermektedir:

- Hedeflenen pazarlar nelerdir?
- İstenilen müşteriler kimlerdir?
- Müşterileri çağıran kimdir?

- d) Organizasyon, müşteri kazanmak için nasıl mücadele etmektedir?
- e) Organizasyon, müşteriye elde tutmak için ne gibi değerler sunmaktadır?

Ayrıca yöneticilerin, çevresel değişiklikleri göz önünde bulundurarak bu değişikliklere ve müşteri zevklerine uygun yeni yöntemler ve teknikler ortaya koymaları gerekmektedir.Çünkü bugünün müşterisi dünün müşterisinden daha iyidir ve yarının müşterisi bugünün müşterisinden daha anlayışlıdır (Nair, 2004: 22, 23). Yöneticiler bu perspektife göre, müşteriye, rekabet edebilecekleri pazar bölümlerini ve bu hedeflenen bölümlerde iş birimlerini ve bu birimlerin performans ölçülerini belirler (Al-galbi & İdris, 2007: 501). Ayrıca bu perspektif, müşteri memnuniyeti üzerine yoğunlaşan sonuçların ölçülerini, müşteriye elde tutmayı, yeni müşteriler ve yeni pazar payları kazanmayı, müşteriyle bağlı merkezi sonuçları kontrol eden pazar payıyla ilgili kontrol faktörlerini garanti etmektedir. Zira bu faktörler; hissedarların, mükemmel finansal gelirler kazanma beklentilerini ve müşterinin kesin ihtiyaç faktörlerini temsil etmektedir (Atkinson et. al, 1997: 28).

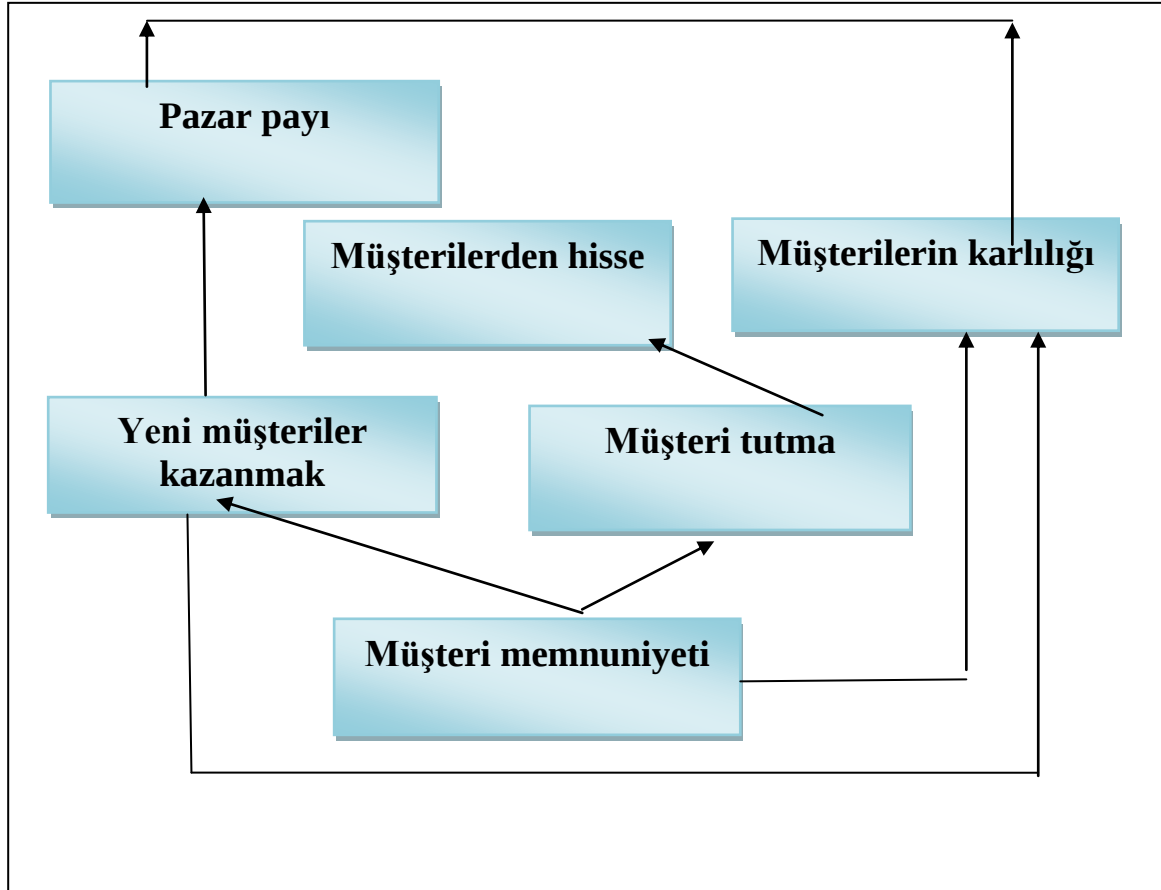
Ayrıca müşteri perspektifi müdürlere, hedeflerin ve ölçülerin belirlenmesinde ilk adım olarak, organizasyonlarının hangi alandı başarılı olduğunu, sundukları ürünün ve hizmetin kimin tarafından kullanılacağını belirlemelerini gerektirmektedir (Al-Abbadi, 2005:72).Ayrıca organizasyon, müşteri perspektifinde iki grup ölçü seçmektedir.Birinci grup, organizasyonun kullanabildiği genel ölçülerini içerir ve bunlardan daha önce bahsedilmiştir.Ölçülerin ikinci grubu ise, müşterinin sonuçları için mükemmel performans ölçüleridir.Burada sorulması gereken soru şudur; organizasyon, memnuniyette yüksek bir nota sahip olabilmek için, müşteriye elde tutmak için, yeni müşteri ve yeni pazar payı kazanmak için müşteriye ne sunması gerekmektedir?Performans ölçülerini; organizasyonun, hedeflenen pazar paylarını ve müşterilere sunmaya çalıştığı değer önerilerini ölçmektedir.(Kaplan & Norton, 1996: 67). 2.3. no'lu çizelgedebu ölçüler ve hedefler açıklanmıştır.

Çizelge 2.3.Müşteri perspektifin temel ölçütleri

No	Ölçeğin adı	Kullanımı ile ilgili açıklama
1	Pazar payı	İş birimi tarafındanbelirli bir pazarda iş açıklaması.
2	Yeni müşteri kazanmak	İlgili paragraflar,cazibe hızı ve şirket yeni müşteriler kazanmaktadır.
3	Müşteri tutma	İlgili paragraflar ,İş örgütleri müşterileri korumak oranı.
4	Müşteri memnuniyeti	Özel bir performans standardı ile müşteri memnuniyeti düzeylerinin karşılaştırılması.kalite, hizmet gibi veya zamanında teslim.
5	Müşterinin karlılığı	Müşteri net kâr için varsayımları hedeflemek,ve müşteriye desteklemek.

Müşteri perspektifinin bu beş değerli ölçüsü, müşterinin sürekli değerini desteklemektedir. Gerçek şu ki bu ölçüler birbirine bağlıdır ve Şekil 2.6.'da gösterildiği gibi iki ana yönde ilerlemektedir.

1. Satışlardan pazar payını desteklemek.(Market Share)
2. Müşteriden Pazar payını desteklemek. (Customer Share)



Şekil 2.6.Müşteri bakış ölçüleri

Nair (2004) ise, müşteri perspektifini ölçmeye ve planlamaya yardımcı olacak bir dizi ölçü önermektedir. Bunların en önemlileri marka ölçüleri, müşterilerden pazar payı, organizasyonun itibarından pazar payı, satış fiyatları ortalaması, hayat boyu müşterinin değerini elde tutmak, her çalışanın satışları, ürün kanalıyla müşteriden olan kazanç olarak sıralanabilir (Nair, 2004: 50).

Atkinson (2006); müşterilerin dört önemli ölçüye önem verdiklerini söylemektedir. Bular zaman, kalite, performans ve maliyettir (Atkinson, 2006: 144). Zaman, siparişin organizasyon tarafından alınmasından ürünün veya hizmetin müşteriye ulaşmasına

kadarolan süre olarak ölçülebilir. Kalite ölçüsü ise, müşterinin tahmin etmesine ve değerlendirmesine göre sunulan ürünün kalitesinin ve kusurlarının seviyesini ölçmektedir.

Performans ve hizmet ölçümleri ise; organizasyonun sunduğu ürünlerle ve hizmetlerle, müşteri değerine nasıl katkı sağladığını ölçer. Ayrıca organizasyon, yönetimin ödediği komisyon, komisyon gibi diğer elemanların maliyetini ölçmektedir.(Al Shaikh, 2007: 43).

Müşteriye önerilen değere gelince, organizasyonun ürün ve hizmet aracılığıyla hedeflenen müşteride bağlılık ve memnuniyet ve pazar payı yaratma özelliklerinden ibaret önerilen değere üretimler ve pazar payları bölgeler arasında değişir ve bu özellikleri üç kategoriye ayrılabilir:

1. Ürün ve hizmet özellikleri
2. İtibar ve şöhret
3. Müşteriyle olan ilişki.

Ürün ve hizmet özellikleri, ürünün veya hizmetin fonksiyonel yönünü, fiyatını ve kalitesini kapsamaktadır. Müşterilerle olan ilişki ise, müşterilere ürünün veya hizmetin teslim edilmesini, hızlı yanıtını ve müşterinin, organizasyonda bulunan uzmanlar hakkındaki düşüncesini kapsamaktadır. Ayrıca organizasyon, müşterinin bağlılığını ve memnuniyetini kazanmak için yüksek kaliteli ürün ve hizmet teslimatıyla itibar ve şöhret kazanabilmektedir.(Kaplan & Norton, 1996: 73 – 75).

Müşteri ve finansal gelir elde etmek için organizasyonun, yüksek verimlilik ve etkinlikle çalışması ve müşterilerin ihtiyaç duyduğu ürünler ve hizmetleri üretmesi gerekmektedir. Bu nedenle iç işlemler perspektifine ihtiyaç duyulmaktadır.(Akel, 2002: 32).

2.4.3. İç süreçler perspektifi

Bu perspektif, müşteri perspektifi (müşterilere değer yaratmakla) ve finansal perspektifi (Hissedar zenginliği artırmakla) destekleyen iç işlemler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Ayrıca müşterileri ve hissedarları tatmin etmek için hedefleri iyileştirecek, kayan eksenin düzeltilmesine yardımcı olacak, performansı ve iç süreçleri geliştirecek dizileri belirlemektedir. (Horngren et, al, 2009: 493). İç İşlemler Perspektifi, şu sorulara cevap vermeye çalışmaktadır: hangi konuda üstün olmalıyız, müşterinin ihtiyaçlarını karşılama için iç işlemler üzerine ne yapmamız gerekmektedir? Böylece Dengeli Scoecard'ın iç ölçüleri, müşteri memnuniyetini etkileyen iş operasyonlardan meydana geliyor ve bu sırayla, üretimin süresini, üretkenliği ve çalışanların becerisini etkilemektedir. Ayrıca

hedeflerin belirlenmesi, çalışanların performansını etkileyen ölçüler gerektirmektedir. Bu nedenle müdürler, konulan ölçülerin seviyesine dayanarak üretimin ve kalitenin zaman ölçeği analizine vb. ihtiyaç duymaktadır. Bunun yanında organizasyonun, iç işlemlerle ilgili birçok soruyu göz önünde bulundurması gerekmektedir. Örneğin:

Müşterinin memnuniyeti nasıl idrak edilebilir? Üretim nasıl iyileştirilebilir? Karımızı nasıl arttırabiliriz? Bu sorulara cevap bulmak, operasyonel verimliliğin artışıdaki devamlılığı garanti etmektedir. (Al Shaikh, 2007: 45, 46).

Bu nedenle İç İşlemler Perspektifinden amaç, verimlilikle, etkinlikle, kaliteyle, Toplam kalite yönetimiyle (TKY), Six Sigma ile, ASO 9000 ve bilgi teknolojisiyle davranmaktır. Ayrıca hammaddelerin maliyeti ve teslimat süresindeki hataları azaltmaktadır. (Mc Ginty, 2004: 19).

Ayrıca Nair (2004), İç İşlemlerin performansını izlemek için hedeflenen ölçülerden bir dizi belirledi bunların en önemlileri: idari giderler, toplam gelirler, ürünün yaşam döngüsü, yeni ürünlerin sayısı, ürünü geliştirmek için gerekli ortalama süre, siparişi hazırlamak için gerekli olan süre ve üretim için gereken olan süre olarak sıralanabilir (Niar, 2004: 52).

(Akel, 2002:12) ise, İç İşlemler perspektifi için bir dizi ölçüler önerdi bunlardan:

1. İşlem başına ortalama maliyet.
2. Çalışanların çalışma süresi.
3. Müşteri isteklerine tepki süresi.
4. Müşteriler hakkında bilgi verileri.
5. Sunulan yeni ürün.
6. Müşterilerin, uygun hizmet kanallarına yönelmesi.

Figge (2002), İç İşlemler perspektifinin üç bölüme ayrıldığını belirtmektedir. Bunlar: yaratıcılık döngüsü, işlemler döngü ve satış sonrası hizmettir. Bu daha küçük bölümlere tasnif etmektedir: Maliyet, zaman, kalite (Figge & et, al, 2002: 20).

Yaratıcı notasyon evresinde kuruluşlar müşteri gereksinimlerini göz önünde bulundurarak, bu gereksinimlere yanıt verecek ürün ve hizmet yaratmaya çalışırlar. Bu arada yeni ürünlerin çoğu piyasaya ilk girişinde başarısız olmaktadır. Tüketiciyi doyum noktasında tatmin edecek ve aynı zamanda üretici kuruluşa ekonomik getiri sağlayacak yeni bir ürün belirlemek pek kolay değildir. İkinci evre birinci evredeki mal ve hizmet olarak pratiğe dönüşmesini kapsamaktadır. Müşteriye sunulan hizmetler çerçevesinde iç değerler

dizisindeki üçüncü evre ise garanti, onarım faaliyetleri ile defolu ürünlerdeki defoların giderilmesini kapsamaktadır. Zira üretici kuruluşlar satış sonrası birtakım hizmet stratejileri belirleyerek müşterilerine eğitim programları da sunmakta olup açıklayıcı ve ürünleri kullanmada yardımcı olacak ve mal - ürünlerin daha etkin biçimde pazarlanması sürecini tamamlayıcı birtakım bilgiler sunmaktadır.

Alhizan (2007)'a göre verimlilik ölçümleri ve buna bağlı ara standartlar birtakım ilişkili veriler sunmaktadır. Bazıları şunlardır:

1. Üretim evresindeki yeterlilik göstergesi arttıkça, müşterinin isteklerine yanıt verme süreci azaldığı gibi değer katmayan etkinliklerde azalma göstermektedir.
2. Kalite arttıkça üretimdeki verimlilik de artmaktadır.
3. Üretimdeki verimlilik arttıkça değer katmayan etkinliklerin azalması yönünde çaba da artmaktadır. Üretim maliyetlerinin düşmesi, müşteri gereksinimlerinin karşılanması, stok düzeylerinin azaltılması da sayılabilir (Al Hizan, 2007: 13).

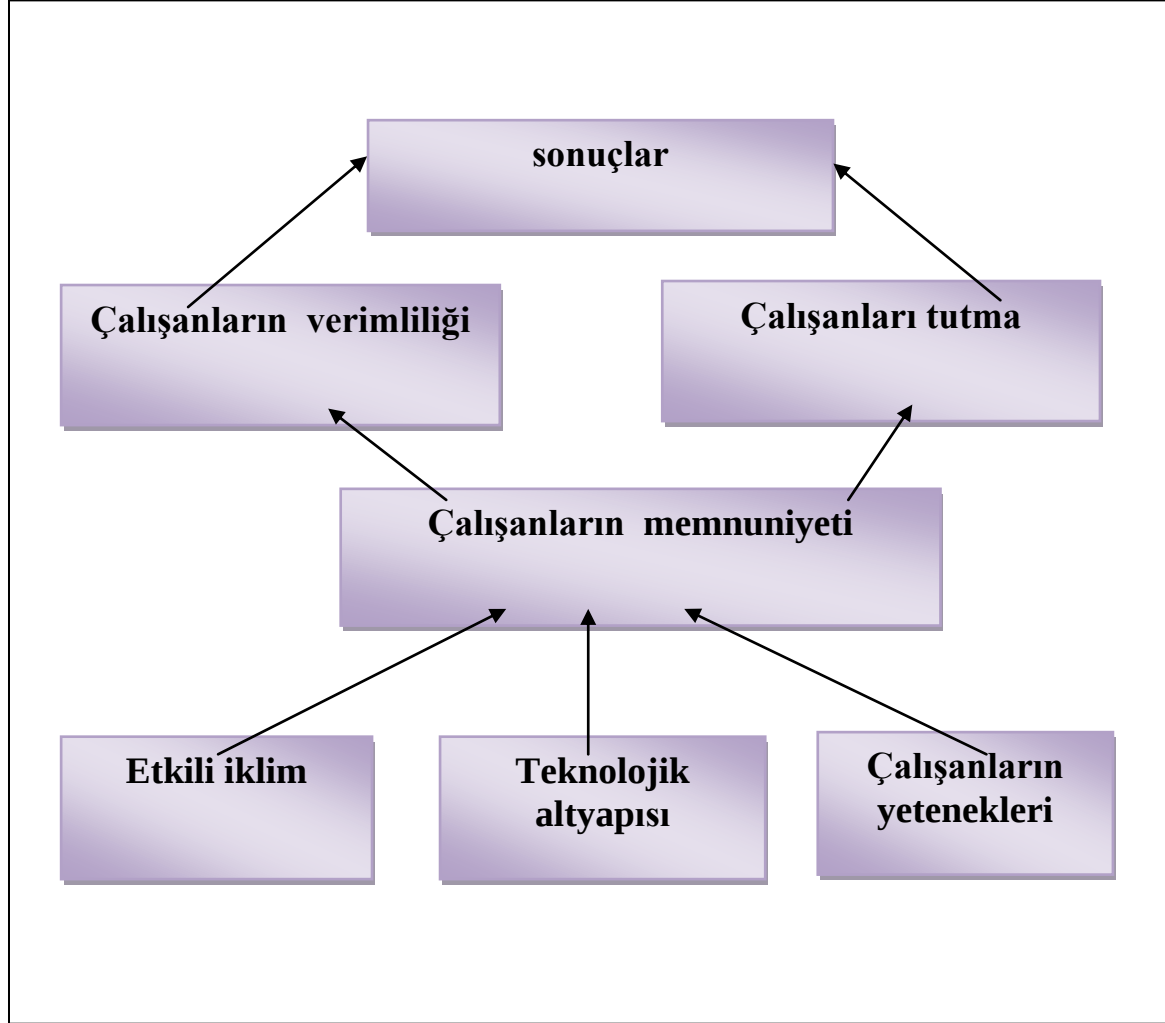
2.4.4. Eğitim ve gelişme perspektifi

Kaplan ve Norton'nun bu perspektifle ilgili yönelttikleri soru şudur: Bir değer yaratma ve onu iyileştirme nasıl sürekli hale getirilebilir? Müşteri ve üretim standartlarını, Dengeli Scoecard'a geçirdiğimizde; daha fazla önem arz eden ve kuruluşlara başarılı bir rekabet ortamı sağlayacak amaçlar, öğrenme ve gelişme perspektifi çerçevesinde belirlenebilir. Ayrıca, kuruluşun yaratıcılık, iyileşme ve eğitim alanlarındaki yetenekleri, o kuruluşun değerine doğrudan etki yapar. Yeni bir ürün ortaya koyarak müşterilere yeni bir değer sunma yoluyla da kuruluşlar yeni pazarlara girebilme olanağına kavuşurlar ki bu yolla gelirlerinde de artış sağlayabilmektedirler (Al Sheikh, 2007:47). Kuruluşlar, uzun vadeli bir büyümeye temel oluşturacak altyapıyı belirleyerek diğer üç perspektifte arzulanan amaçları gerçekleştirmede katkı yapabilmektedirler (Akel, 2002:40).

Öğrenme ve gelişme perspektifi kuruluşa uzun vadede kendini yenileme yeteneği kazandırır. Bu perspektif, var olma sürecinde zorunlu olan ve kendini geliştirme-iyileştirmede süreklilik kazanılması konusunda bireyleri yönlendirmektedir (Atkinson et. al, 1997:30) .

Öğrenme ve gelişme perspektifi şu üç ilkeye ayrılmaktadır: Çalışanların kapasiteleri, bilgi sistemleriyle ilgili yetenekler ve organizasyon. Eğitim, beceri geliştirmeye yardımcı olur ve organizasyondaki rutin işleri çalışma ortamının gereklerine uygun biçimde değiştirerek yeni sistemlerin uygulanmasında belirleyici olur ve söz konusu üç perspektifin hayata

geçmesine katkı yapmaktadır(Kaplan ve Norton, 1996:127). Bu perspektifin performans ölçümleri; çalışanların memnuniyeti, korunmaları ve verimlilik durumları biçiminde özetlenmektedir(Figge, et. Al, 2002;26). Şekil 2.7.Öğrenme ve gelişmenin izlenmesinde kullanılan ölçüm yöntemlerini göstermektedir.

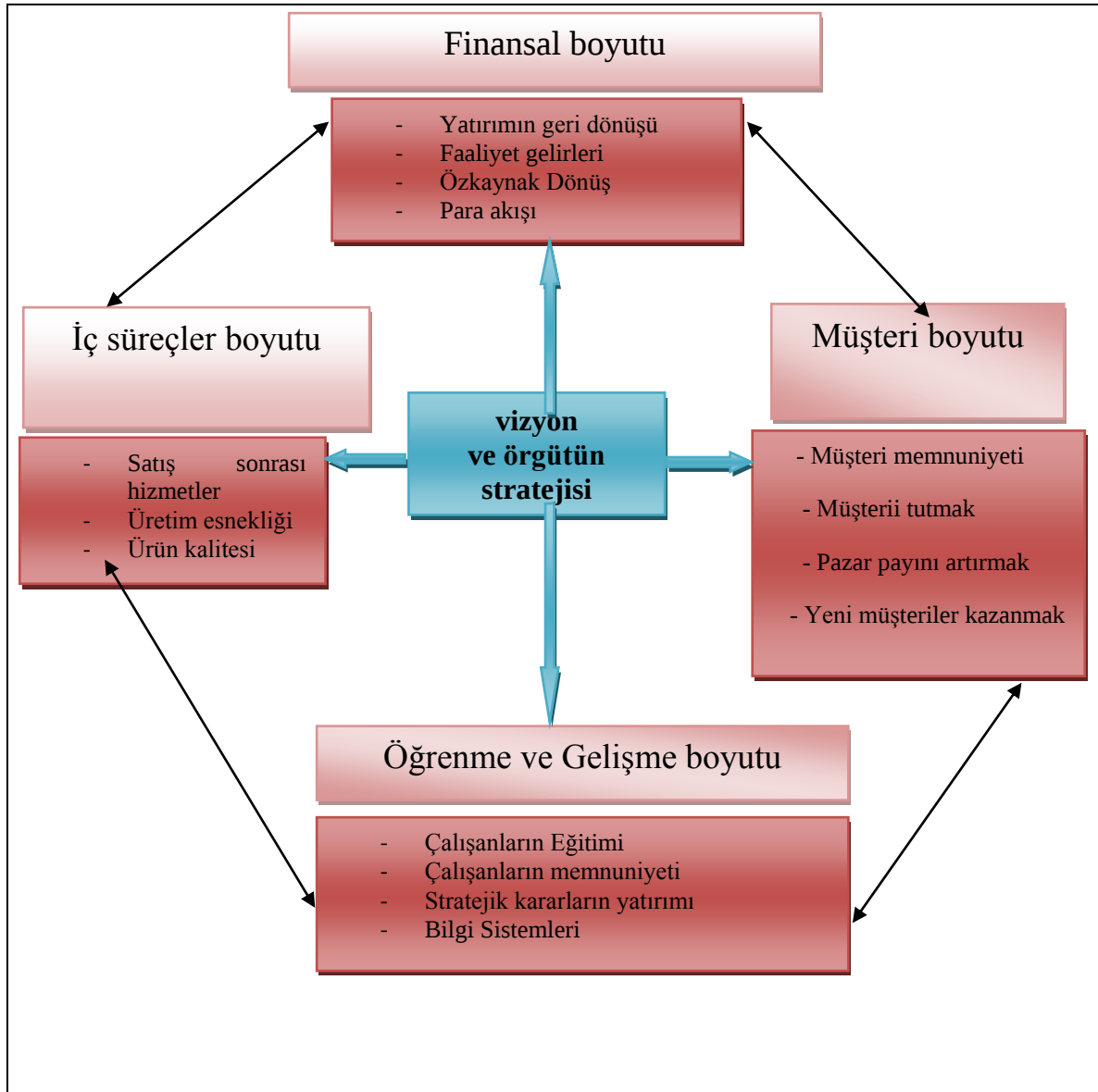


Şekil 2.7.Öğrenme ve gelişmeyi izlemek için kullanılan ölçüler

Çalışanların memnuniyeti, görevleri yerine getirme, kalite ve verimliliğin artmasında psikolojik durumlarını yansıtır.Yöneticiler, çalışanların memnuniyetini gözlemleyerek değerlendirebilirler.Öğrenme ve gelişme perspektifinin izlenmesiyle ilgili önerdiği bazı ölçüm yöntemleri şöyledir (Nair, 2004:21-52).

1. Çalışanların eğitim düzeyleri.
2. Çalışanın memnuniyet göstergesi.
3. İçeriden gelişerek yükselme.
4. Kişisel yüzleşme.

Ayrıca AR-GE harcamaları ile AR-GE için ayrılan saatler, bilgi sistemlerini geliştirmek için yapılan harcamalar ve müşteri ile doğrudan iletişim gibi bazı ölçümler de kullanılabilir (Abdellatif ve Türkmen, 2006:149). Bunlara ek olarak, ölçümlerle ilgili Şekil 2.8.'de (Shanahan, 2006:2) gösterilen ve dört perspektifi bütüncül olarak ele alan bir örnek sunulmaktadır.



Şekil 2.8. DSC'nin dört perspektifi ve ölçümlerin örneği

Bu bölümde son olarak diyebiliriz ki, ölçümlerle ilgili değişik görüşleri kapsayan bu karma sunumda belirli bir örneğe bağlı kalmak yerine, araştırması yapılan şirketin durumuyla uyumlu bir karma metot uygulamak daha yerinde bir eğilim olacaktır.

3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ (TKY)

TKY kavramı, araştırmacıların ve yöneticilerin en çok ilgisini çeken kavramlar arasında sayılmaktadır. Araştırmacılara göre de görüş ve düşüncelerin ortaya konulmasında belirleyici olan idari kavramlardan da olduğunu biçimsel olarak göstermektedir ki kuruluşun gerçekleştirmeye çalıştığı amaçlar doğrultusunda ve müşteri memnuniyeti kapsamında ortaya çıkmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi, varlıklarını sürdürme arzusunda olan kuruluşlar tarafından uygulanmaya başlanmıştır. Kalite ve iyileşmedeki süreklilik, stratejik öncelikler arasına konulmuştur.(Hoque, 2003:553)

Tanımlara gelince, düşünürler arasında görüş birliğine vardıkları belirli bir tanım bulunmamaktadır. Ancak, yapılan bazı tanımlar, TKY kavramına genel bir bakış getirmektedir. Bester Field bunu kapsamlı bir felsefe ve kuruluştaki iyileşmenin süreklilik kazanmasını öngören ve müşteri gereksinimlerine insan kaynaklarıyla gelecekte de yanıt verebilecek ilkeler bütünü olarak görmüştür.(Bester Field et al, 2003:1)

Ayrıca TKY için müşteriye sunulan ürün ve hizmetin her yönüyle ilgili, yönetimin müşteri ilişkileri hususundaki yükümlülüklerine vurgu yapan kapsayıcı bir tanım da getirilmektedir.(Heizer&Render, 2008:198)

Krajweski'nin yaptığı tanıma gelince, kendisi bu kavramı; yüksek performans ve kalite elde etmeyi amaçlayan üç önemli ve baskın ilke içeren felsefe olarak görmektedir. Müşteri memnuniyeti, çalışanların katılımı ve performansın sürekli iyileştirilmesi de bu tanım kapsamında yer almaktadır.(Krajweski & Ritzman, 2005:196)

Goetsch ve Davis (2006), yaptığı tanımda ise ürün kalitesi ve çalışanların sürekli iyileştirilmesi çerçevesinde üretici kuruluşun rekabet gücünü arttıran performans sistematüğinden söz eder.(Goetsch & Davis, 2006:6)

Backström (2006) TKY tanımına baktığımızda bu kavramı; değer, program, araç-gereçlerden oluşan idari bir sistem olarak görmektedir. Buradaki amaç, sunulan imkanlar çerçevesinde içeride ve dışarıda müşteri memnuniyetini arttırmaktır(Backström,2006:21).

Aynı doğrultuda getirilen tanımda gösterildiği gibi; iş yönetimi, referansa dayalı karşılaştırma, kalite yayma görevi, öz değerlendirme, Six Sigma ve ISO 9004 uygulaması

gibi bazı program kapsamlarıyla ilgilenen bir felsefe olarak görülmektedir (Iaksson, 2004:17).

Goetsch (2006) tanımında bu kavram, önceden planlanan etkinlikleri uygulamasını düzenleyen sistemler bütünü olarak görülmektedir. Ayrıca, idari davranışı destekleyen ve teşvik ederek sorun yaşanmaması için mali kaynaklar ile insan kaynaklarının yüksek yeterlilikte kullanılması için başvurulmuş ve örnek gösterilen en iyi yöntem olarak değerlendirilmektedir.

Psychogios (2007) ise bu kavramı, tüm çalışanların katılımıyla müşteri memnuniyetini amaçlayan kapsamlı ve organize bir program olarak görmektedir (Psychogios et al, 2007:41).

Hoque (2003) TKY kavramının, yönetici ve çalışanların iyi performans sergilenmesi yönünde katılımlarını amaçlayan araç ve değerler bütünü olduğunu vurgulamaktadır (Hoque, 2003:553).

Alazzawi (2005) de TKY'yi; beklentiler doğrultusunda müşteri memnuniyetini sağlayarak katma değer kazandıran ve üretici kuruluşu sürekli bir iyileşmeye yönlendiren bir felsefe, bir kalın hatlar dizisi ve bir ilkeler bütünü olarak görmektedir (Alazzawi, 2005:34).

Bu tanımlardan hareketle, TKY'nin istekleri göz ardı etmeden müşteri beklentileri çerçevesinde uzun vadede üretici kuruluş için performans ve kalite iyileştirilmesinde süreklilik kazandıran ve kapsamlı biçimde organize görevleri yerine getirmeyi amaçlayan bir felsefeden ibaret olduğu görülmektedir.

3.1. Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmasındaki Yararlar

Toplam Kalite Yönetiminin doğru biçimde uygulanması şu yararları sağlar:

1. İşletme yeterliliğinin ve verimliliğinin artması, üretici kuruluşta kültür, bireylerde ise davranış değişiminin yaşanması.
2. Müşteri memnuniyetinde iyileşme sağlanması, çalışma ve üretimde üstünlük sağlanması, ürün ve hizmet kalitesinin artması, müşteri beğenisinin kazanılması, kuruluşun verimliliğinin artması (Ross, 1995:11). Al-Khatib (2008)'in sıraladığı yararların bazıları ise şöyledir: Üretici kuruluşun kalite konusunda yaşadığı sorunları çözümünde yüksek idarenin daha arzulu yaklaşımının sağlanması, çalışma sonuçlarının yaşanan gelişmede bir ölçüm aracı olarak ele alınması konusunda

yüksek idarece kanaatin oluşması, rekabet gücünün artması, enerjinin daha verimli kullanılması, iletişim sisteminin daha iyi duruma gelmesi (Al-Khatib, 2008:78). Ayrıca iş ilişkilerinde çalışanlar arasında katılımcılığın sağlanması (Bester Field et al, 2003:13). Azzawi (2005) şu yararları da eklemektedir (Azzawi, 2005:44-45).

3. Kuruluşlarda rekabet konumlarının pekişmesi, müşteriye yüksek kalitede mal ve hizmet sunulması ve böylece daha fazla ürünün en az maliyetle elde edilmesinin sağlanması.
4. Üretimde artış, insan kaynaklarının optimal kullanılması, kar ve yatırımda artış ile büyüme olanağının sağlanması gibi amaçların gerçekleşmesinde üretici kuruluşa yardımcı olmak.
5. Organizasyonda müşteri odaklı olarak karşılaşılan en önemli sorunlardan birisi olarak da karşımıza çıkabilmektedir. Bu felsefenin başarıyla uygulanmasını gerektirecek en önemli araçlardan biri olarak bu alanda ve uygun organizasyon ortamının sağlanması yönünde başlangıç noktası sayılmaktadır.
6. Gelişmenin süreklilik kazanması anlamında sonuç ve çıktılara odaklanmak, son derece önemli bir konu olarak görülmektedir.
7. Kayıpların ve çalışmadaki hataların azaltılması, müşterilerle ilgili sorunların azaltılmasını sağlayarak çalışma yeterliliğinin artması.

3.2. Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanmasında Karşılaşılan Engeller

Toplam Kalite Yönetiminin uygulanmasında bazı kuruluşlar başarı sağlarken, bazıları uygulamadaki hatalardan dolayı başarısız olabilmektedir (Alimat, 2004:66). Buradaki başarı ise, uygulanan TKY programının en iyi olmasında çok, bu programın üretici kuruluştaki kültürleriyle ve bireyleriyle uyumlu olmasında ve de kuruluştaki çalışanların bu programın amaçlarıyla ilgili yükümlülükleri ve katılımlarında yatar (Al-Rubeyi, 2005:45). Bu engellerin bazıları şöyledir:

1. Toplam Kalite Yönetimiyle ilgili yükümlülükleri yerine getirme konusunda üst yönetimin yetersiz kalması.
2. Kuruluştaki yaygın kültürün değişmemesi (BestField et al, 2003:13).

Stevenson da TKY'nin uygulanmasını engelleyen etmenlerden bazılarını şöyle sıralar:

1. Çalışma ekipleriyle ilgili planların belirsiz, kalite konusundaki eğitimlerin de yetersiz olması.

2. Çalışmayla ilgili stratejik planların açık olmayışı, başarı fırsatlarının kaçmasına neden olmaktadır.
3. Müşteri ilgisinin kaybolması ve dolayısıyla müşteri kanaatinin kaybolma tehlikesi söz konusudur.
4. İç iletişimin zayıflaması.
5. Çalışanlara verilen yetkilerin zayıf kalması, sorunların çözümünde çalışanlara güven duyulmaması izlenimi yaratmaktadır. Dolayısıyla çözümlerde gecikme yaşanmaktadır.
6. Kısa vadede kaliteye odaklanarak uzun vadeli zaman boyutunun ihmal edilmesi.
7. Uygulama metotları, kuruluş çalışanları ve getirileriyle ilgili bilgilerin yetersizliği.
8. Teşvik sistemindeki zayıflık. Yöneticinin, bütün çalışanların teşvik edildiğinden emin olması gerekir.
9. Değişimlere ayak uydurmada etkin olmayan bir yönetimin bulunması (Stevenson, 2007:419).

Hoque (2003)'a göre, TKY'nin uygulanması korku ve rahatsızlığa da neden olabilmektedir. Bu konuda en yaygın olan korkular ise şöyledir:

- a. TKY uygulanmasının, istihdamı azaltacağı düşüncesi.
- b. Yapılan işin daha karmaşık hale geleceği.
- c. Bu yöndeki korku ve endişenin ödüllendirme yoluyla giderilemeyeceği.
- d. Endüstriyel uyum ve yetersizliğinden duyulan endişe ile çalışanların ortak sorumluluk kaldıramama hissine kapılmalarıyla ilgili endişeler.(Hoque, 2003:561)

Al-Azzawi (2005) de bu felsefenin uygulamadaki zorluklarından söz ederken şu engelleri dile getirmiştir(Al-Azzawi, 2005:75).

1. Kuruluşun yaşadığı tüm sorunlara TKY'nin çözüm getirici olarak görülmesi.
2. Toplam kalite felsefesinin uygulama rollerinin anlaşılmasında orta yönetimin yetersizliği ve çalışanlarda iş yapma becerisinin kaybolmasına neden olabileceği endişesinin belirmesi.
3. Kalite etkinliklerine birinci dereceden ağırlık verilerek dış müşterilerin gereksinim ve arzularının göz ardı edilmesi.
4. Çok sayıda çalışma ekibinin oluşturulması, başarıyı sağlayacak gerekli kaynak ve yönetimin bulunmaması.

5. Benimsenen kalite programlarında, kuruluş özelliklerine uygun değişiklikler yapılmaması.
6. Kalite amaçları ile mali getiri arasındaki bağların zayıf kalması.

3.3. Toplam Kalite Yönetiminin Prensipleri

Kuruluşlar kaliteden söz ederken değişik terimler kullanır. Ancak bazı noktalarda, özellikle de; stratejik hedefler, toplam yükümlülük, iyileşmede süreklilik, çalışanların sorumlulukları ve eğitimleri gibi belirli prensipler üzerinde görüş birliği sergiler. Bütün görev alanlarının her düzeyinde teşvik edici bir güç olarak kaliteye odaklanmak, Toplam Kalite Yönetiminin gerekleridir (Russe & Taylor, 2003:623).

Al-Dawri ve Saleh (2009)'e göre ise, var olma ve rekabet stratejisi olarak TKY'yi benimseyen kuruluşlar, çalışmada uyum ve üstünlük sağlamada olduğu gibi kapasite geliştirme yönünde bir sinerji yaratmada da daha başarılı olan kuruluşlardır (Al-Dawri ve Saleh, 2009:397).

Klasik yönetimden Toplam Kalite Yönetimine geçişi sağlayan ilkeler şunlardır:

3.3.1. Üst yönetimin yükümlülüğü

Kalite yönetimi alanında çalışan uzmanlar, TKY'nin başarılı biçimde uygulanmasını sağlayacak en önemli etkenlerden birinin de üst yönetimin kaliteye olan yükümlülüğü ve desteği olduğunu vurgulamaktadır. Zira Toplam Kalite Yönetiminin uygulanması ve desteklenmesi yönünde alınan karar, birinci dereceden stratejik karardır. Bu bağlamda yönetimin önemi; kuruluşun stratejik amaçları ve kalite kültürü ile ilgili mesajını doğru biçimde verebilme gücüne sahip olmasından gelmektedir (AlSalem ve AlMeri, 2005:62). Al-Azzawi(2005) de, üst yönetimin TKY ile ilgili yükümlülüğü olarak, bu felsefenin temel ilkeleri ve kavramları konusunda yöneticilerin yapması gereken eğitim çalışmalarına işaret etmektedir. Üst yönetimin vereceği desteğin önemi, gerekli kaynakların temin edilmesinden çok, önceliklerin kapsamlı biçimde ortaya konmasında yatmaktadır. Dolayısıyla kuruluştaki üst yönetim, programın desteklenmesi konusunda uzun vadede yükümlülüklerini yerine getiremiyorsa, Toplam Kalite Yönetiminin hayata geçirilmesinde başarı sağlayamayacaktır (AlTai ve diğerleri, 2009:198). Oysa her iki araştırmacı da, bu yükümlülüğün kuruluştaki tüm ast-üst yönetimleri kapsaması gerektiğini vurgulamaktadır (AlTai ve Kutada, 2008:93). Böylece kalite bu yükümlülüğten başlayarak etkinlik bakımında üst yönetimden gücü alarak çalışanlar arasındaki ilişki ve kalite

yönetiminin ortaya konması için her alanda bir değişim devrimi yaratabilir (Alwan, 2009:94).

3.3.2. Stratejik planlama

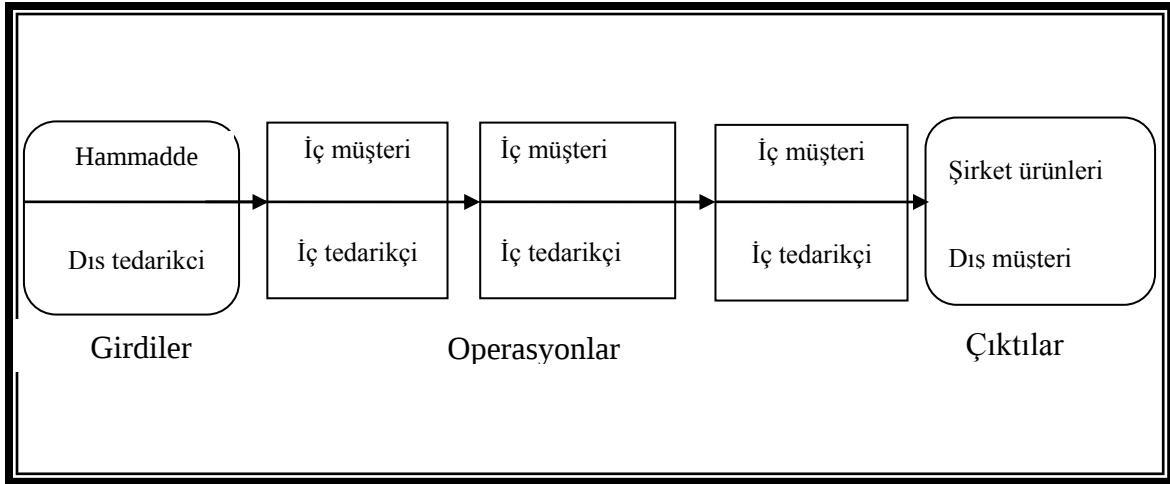
Stratejik planlama, bazı karmaşık noktalar içermesine rağmen, çalışmaların yeterliliğini belirleyen asıl işlem olarak görülmektedir. Çünkü aynı zamanda kuruluşun rekabet öncelikleri ile düşük maliyet stratejisinin belirlenmesinde ve hızlı çözümler üretilmesinde yardımcı olur (Heizer & Render, 2008:342).

Kalite de, stratejik çerçeve derin bir öneme sahiptir. Çünkü yüksek kalite olmadan, kuruluşlar rekabetçi pazarda çok başarısız olurlar (AlSalem ve Almeri, 2005:69). Kalite aynı zamanda iş dünyasında kalıcı olarak varolmanın da birinci kuralıdır. Zayıf noktaların, fırsatların ve sorunların inceden inceye değerlendirilmesine de yardımcı olmaktadır (Al-Khatib, 2008:27). Dolayısıyla, Toplam Kalite Yönetiminde, kuruluşun amaçlarının gerçekleşmesi yönünde pazardaki rekabet gücünü de önde tutarak bir mesaj ve bir vizyon içeren kapsamlı bir stratejik plan kullanılmaktadır (Goetsch & Davis, 2006:12).

3.3.3. Müşteriye odaklanma

Kuruluşlar, varlıklarını sürdürme de, başarı sağlamada müşterilerine ihtiyaç duyarlar. Bu da, gelecekle ilgili karşılanabilecek gereksinimlerin belirlenmesini gerektirmektedir (Alizzawi, 2005:23). Müşteri, üretici kuruluş için rekabet özelliği bağlamında itici güce sahip bir adım olarak görülür (Hannula et al, 2009:3). Bu tabii ki bu iç ve dış müşteriler için geçerlidir. Dış müşteriler, alınan ürün ve hizmetin kalitesini belirlerler. İç müşteriler ise, ürün ve hizmetlere paralel bireylere yönelik kalitenin belirlenmesinde etkilidir (Goetsch & Davis, 2006:18). Ayrıca üretici kuruluşun birer iç ve dış tedarikçisi olması gerekir ki kuruluş içerisindeki idari bölümleri birer iç müşteri ve iç tedarikçi olarak görebilelim. Dış tedarikçi ise, kuruluşa ham maddelerin sağlanmasından sorumludur. İç müşteri ve tedarikçiler de ürünün son halini alıncaya kadar üretimin çeşitli aşamalarında katma değer yaratmaktan sorumlu olmaktadır.

Şekil 3.1. 'de İç ve Dış Müşteri-Tedarikçi ilişkisi gösterilmiştir (Al-Khatib, 2008:58-59).



Şekil 3.1. İç ve dış müşteri-tedarikçi ilişkisi

Müşteri arzusunun karşılanması, verimliliğin iyileştirilmesi, kuruluşun var olması ve değerinin korunması bakımından TKY değer kazandırmaktadır. Böylece, bundan yararlanan herkesin arzusunun yerine gelmesi sağlanmış olacak. Bu da müşteri ile tedarikçi arasındaki ilişkinin iyi olmasını sağlamaktadır. Kuruluşların rekabetçi ve kar edici olabilmeleri için, çalışanları nasıl yönettikleri ve müşterileri ne denli memnun ettiklerini her zaman anlamaları gerekmektedir (Hoque, 2003:555).

Kotler ise, müşteri kaybının da gözlenen artışın, kuruluşun müşteri memnuniyetini sağlayamadığı yönündeki başarısızlığının göstergesi olduğunu vurgulamaktadır. Çünkü müşteri, ürün/hizmet ile memnuniyet arasında karşılaştırma yapar (Kotler, 2000:36). Dolayısıyla müşterileri şu üç kategoriye koyar:

En çok değerli müşteriler

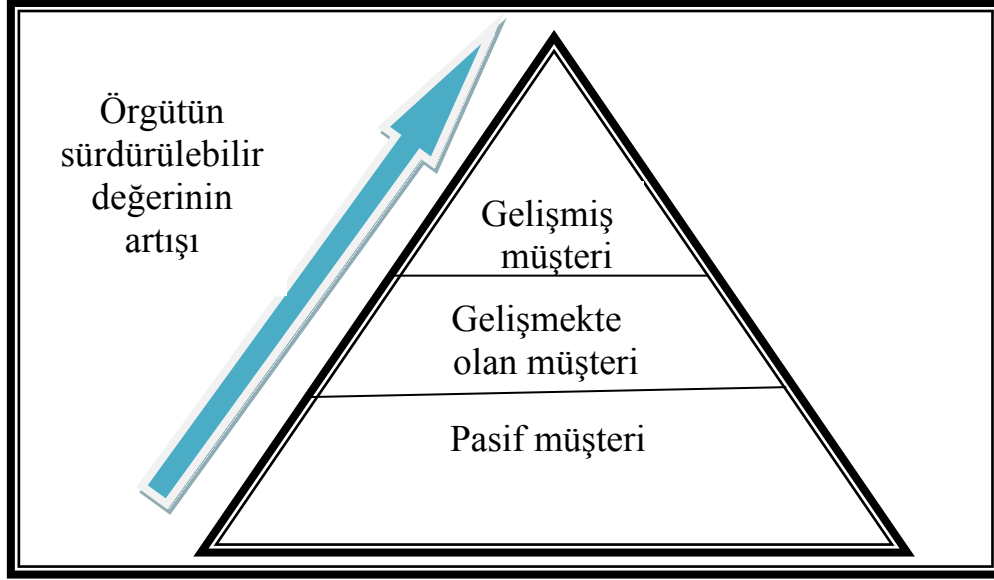
Bunlar, en çok kar sağlamaya katkı bulunan müşterilerdir. Portföy piramidinde genel müşteri tabanının küçük bir oranını oluştururlar. Ya ürünlerin çoğunu satın alırlar, ya da değeri çok yüksek olan ürünleri satın alırlar. Bu müşteriler belirgin stratejileri genişlemek yerine, durumu korumaya çalışır.

En çok büyüme gösteren müşteriler

En çok değerli müşteri olma yönünde gelişme gösteren müşterilerdir. Kar getirici olabilirler. Sık sık satın alma stratejileri önceden belirlenmiştir. Aldıkları ürünlerin değeri, en çok değerli müşterilerin tercih ettikleri ürünlere oranla daha düşüktür.

Sıfır düzeyinin altındaki müşteriler

Kar getirici değildirler. Değişik stratejileri vardır. En çok büyüme gösteren müşteri olabilme yönünde gelişme gösterebilirler. Harcama davranışları pek değişmez. Şekil 3.2. değere göre müşteri sınıflandırmasını göstermektedir.



Şekil 3.2. Değerine göre müşteri değerlendirmesi.

3.3.4. Sürekli iyileştirme

Gelişmişlik göstergesi olarak girdileri çıktılara dönüştürme işlemlerine bağlı olarak bütün faktörlerin iyileştirilmesini öngören bir felsefedir (Stevenson, 2007:417). Bireyleri, araç gereçleri, ithalatçıları ve işlemleri kapsayan bu felsefedeki amaç, sürecin her aşamasının iyileştirilebileceğini ve arzulanan mükemmele varılabileceğini göstermektir (Heizer & Render, 2008:198). TKY, AR-GE'yi destekleyerek ve yaratıcılığı teşvik ederek, bilgi ve becerileri geliştirerek her zaman tüm etkinliklerin her aşamada iyileştirilmesini vurgulamaktadır (psychogios, 2007:46). TKY'nin de olmazsa olmazıdır. Çünkü sürekli iyileştirme, rekabet ortamında kuruluşa üstün başarı sağlar. Bu iyileştirme, belirli bir dönem için değil, adı üstünde, kuruluşun varlığı boyunca süreklilik arz etmelidir. Çünkü başkaları da aynı şeyi yapmaktadır. Ve herhangi bir gecikme, geriye dönüş olacağından, diğerlerine rekabet ortamında üstünlük sağlayacaktır (Akili, 2001:230).

Dolayısıyla, sürekli iyileştirmenin aşağıdaki hususlara yansımaları görülecektir (Evans & Dean, 2003:18).

- Kuruluşun topluma sunduğu ürünlerinin kalitesindeki seçiciliğe,
- İyi ve iyileştirilmiş ürünler sunarak müşteri değerinin pekiştirilmesine,
- Defolu durumların azaltılmasına,
- Sürecin kısaltılmasına,
- Üretim hatlarındaki karlılığın iyileştirilmesine,
- Tekrarlanan işlerin azaltılmasına,
- Zorunlu stoklamanın azaltılmasına
- Sürekli iyileştirmenin gerektirdiği kültürün yayılmasına

Araştırmacı Sammalisto'ya göre; sürekli iyileştirme, bir kuruluş için yükümlülüktür. Çalışanlar nezdinde gelişme sağlamak amacıyla gerekli tedbirlerin alınması ve değişimlerin düzenli olarak izlenmesi, araştırma ve test işlemlerinde en gelişmiş yöntemlerin esnek biçimde kullanılması gerekmektedir. Sürekli iyileştirmede, çevre sorunlarının yaşanmaması için yaratıcılığın çok önemli rolü vardır (Sammalisto, 2001:48). Müşteri memnuniyetinin artması için, sürekli iyileştirme elzemdir. Burada da genellikle, planla, uygula, incele ve yap olarak bilinen dört aşamalı Deming Döngüsü kullanılır (Backström, 2006:21).

Kalitede sürekli iyileştirmeye gidilmesindeki önemli amaçlardan biri de, arzulanan sonuçların elde edilmesinde güvenilir bir çalışma sisteminin olmasıdır (AlFadıl ve AlTai, 2004:356). Ayrıca, kalitedeki sürekli iyileştirme felsefesi şu iki belirgin amacı gerçekleştirdiği açıktır. (AlUjeili, 2002:48)

1. Genel amaç: Tüketicinin mal veya hizmeti teslim almasıyla, kuruluşun tüm bölümlerinde iyileştirmeyi kolay hale getirecek çabaların tümünü, organizasyondaki etkinlik ve imkânlarla bağlı olarak göstermek.
2. Özel amaç: Yapılan işin bütün olarak ayrıcalıklı olabilmesi için büyük ölçüde eyleme odaklanmak.

3.3.5. Çalışanların öğrenim ve eğitimleri

Eğitim, kalite iyileştirilmesinin olmazsa olmazıdır. Dolayısıyla eğitim, kullanılan tekniklerin değiştirilmesiyle sınırlı kalmamalı, sürekli olmalıdır. Kuruluşun dış çevresinde ve çalışanlarda yaşanan değişiklikler de dikkate alınmalıdır. Eğitim, çalışmanın her aşamasında ortak bir dil oluşumunda katkı sağlar. Üst yönetimde görevli müdürler ve çalışanların daha çok müşteri odaklı kalite araç gereçlerinin uygulanmasıyla ilgili eğitim

aldıkları, Orta yönetimlerdeki müdürler ise, daha çok ürün ve hizmet kalitesiyle ilgili eğitim aldıkları görülmektedir. Dolayısıyla, kalite yönetimi; toplam kalite stratejisinin bir parçası olan eğitim politikasının uygulanması için çalışır. TKY'nin çeşitli standartları özenle incelendiğinde, insan unsurunun eğitim ve gelişmesin dene kadar önemli olduğu anlaşılmaktadır (İshawı, 2006:11). Ayrıca, çalışanların eğitim ve öğrenimleri TKY için temel bir ilke olup bireylerin geliştirilmesi için en iyi yöntemdir (Goetsch & Davis, 2006:14). TKY ile ilgili eğitim programları, kalite ölçüm ve geliştirmeye ilgili istatistik tekniklerini de içerecek şekilde oldukça, yönetim TKY'nin uygulanmasında daha barılı olur. Eğitim çalışması, çalışanların daha iyi yetişmeleri ve öz güvenlerinin gelişmesi bağlamında karar alabilmelerinin sağlanması amacıyla, mesleki beceri ve davranışlarının geliştirilmesini esas almalıdır. Bu da gerekli mali ve insan kaynaklarının doğru biçimde sağlanmasını gerektirmektedir (AlSalem ve AlMeri, 2005:65).

Eğitim ve öğretim programlarının başarılı yürütülmesi, üretim hatalarında azalmanın sağlanması gibi yararların elde edilmesi, verimliliğin artması, kalitenin sürekli olarak iyileştirilmesi, esneklik sağlanması, iş kazalarının azaltılması, değişime yönelik adımların atılması ve çalışanlar arasında iletişimin sağlanması için aşağıdaki maddelere zorunlu olarak ihtiyaç vardır (Virmeulen, 2004:66).

- Kuruluşun amaçlarına uygun olarak TKY stratejisiyle ilgili bir eğitim planı geliştirmek,
- Her eğitim programı uygulanması için yetkili bir sorumlu belirlemek,
- Eğitim ve öğrenim programlarında önceliği üst idareye vermek,
- İç deneyimlerin yeterli bulunmaması halinde, kuruluşun dış deneyimlerden yararlanması sağlamak,
- TKY çerçevesinde eğitime geçici bir program olarak bakmamak,
- Eğitim programlarının, kaliteyi iyileştirecek görüşlere ağırlık vermek,
- Üst idarenin, eğitim programlarına insan kaynaklarına yapılan bir yatırım olarak bakması gerekir.

Bunlara ek olarak TKY'nin eğitime bakışı, kuruluşun üstleneceği maliyetler olarak değil de, gelecekte büyük getiri sağlayacak yatırım olarak belirlenmektedir. (Al-Khatib 2008:62)

3.3.6. Ücret ve teşvikler

Ödüllendirme, çeşitli etkinliklerdeki performansa verilen önemi gösterir. Amaçlar doğrultusunda yüksek performansa bağlı olarak verilen maaş artışları, mesailer gibi faydaları içeren bir tanımı da yapılır. Dolayısıyla, arzulanan performansı elde edebilmek için çalışanların ödüllendirilip teşvik edilmeleri kuruluşların görevi olmalıdır. (Al-Juburi, 2005:69) (Juran & Gryna, 1993:411)

Bu sistem, kuruluşun ihtiyaç duyduğu istatistikle ilgili araç gereçlerin en iyi biçimde belirlenmesinde, sorunlara çözüm yeteneğinin geliştirilmesinde, kalite programları uygulamasında, beceri kazandırarak çalışanlar arasında yeterli esnekliği sağlayan TKY ile en iyi uyumu gösteren sistemler arasında gösterilmektedir. (Knouse, 1995:35) Bireyler tarafında yapılan işlere, kuruluş yönetimince değer verilerek maddi ve manevi anlamda desteklenmesi aşağıdaki amaçların gerçekleşmesine katkı sağlayacaktır:

1. Sürekli iyileştirme alanında belirli katkı sunanların gösterdikleri çabaların takdirle karşılanması.
2. Bireylerin seçkin biçimde sergiledikleri performansın yönetimce desteklenmesi ve takdir edilmesi.
3. Takdir yöntemiyle çalışanların morallerinin yüksek tutulması.
4. Kuruluşun sürdürülmesini arzuladığı iyi davranış biçimlerinin desteklenmesi.(James, 1987:17)'den alıntı olarak. (Al-Mansuri, 2005:46)

Bütün bu anlatılanlardan anlaşılmaktadır ki; TKY'nin üstlendiği görev olarak, üretim ve tasarım da yeni teknikler geliştirerek pazarda sürekli yeni fırsatlar aramaktır.Dolayısıyla, üretimde yüksek kaliteye dayalı olarak benimsenen stratejinin, müşteriyi üzmeden yüksek fiyatlarla satış imkânı getireceğinden, reklam maliyetlerini düşüreceğinden ve kuruluş için satışların artmasıyla pazardaki payının büyümesinden dolayı o kuruluş için yüksek kar getireceği açıktır.

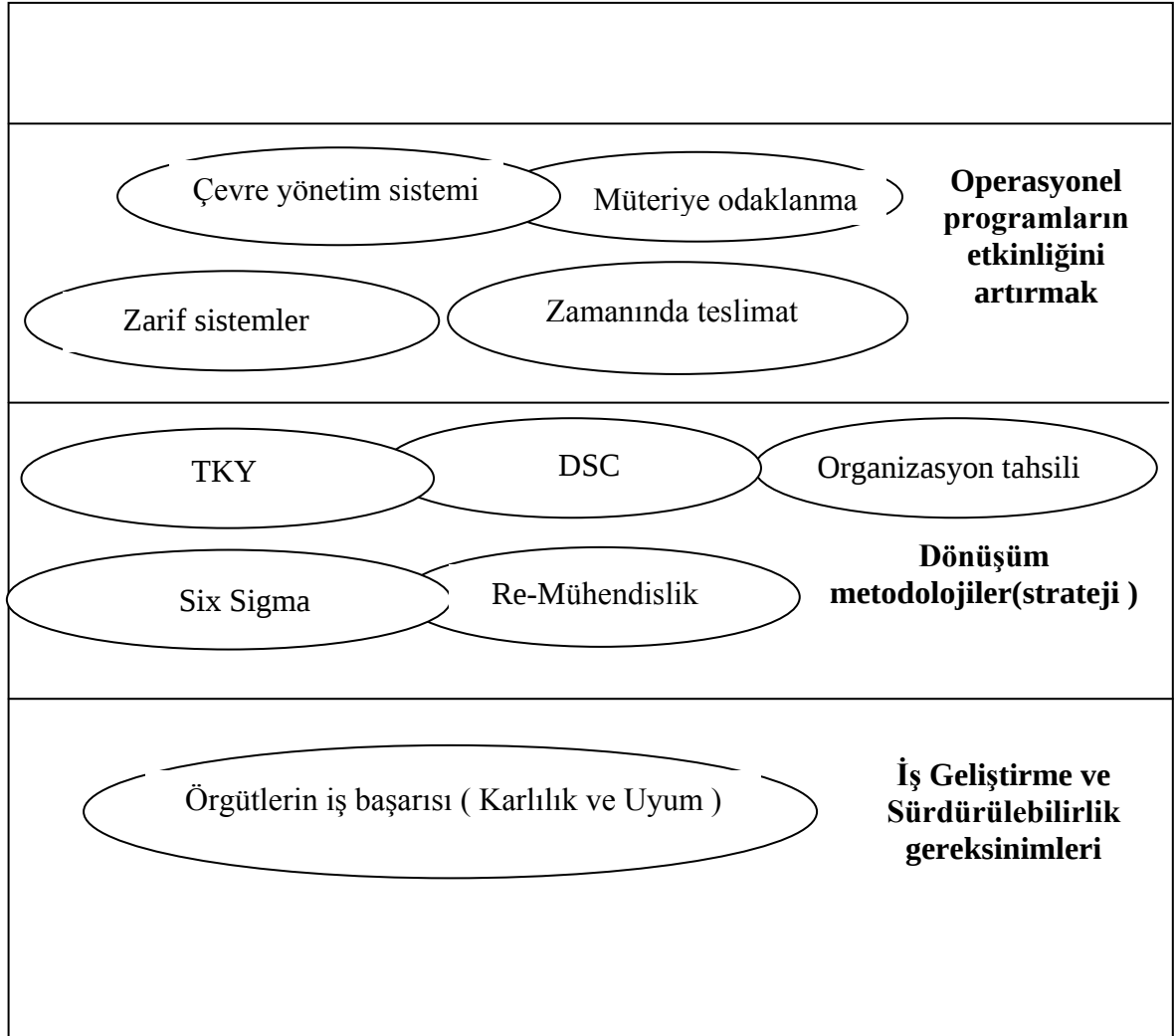
3.4. TKY ile DSC Arasındaki İlişki

Birçok kuruluş, performans ölçümlerinde yeni bir yöntem kullanmıştır. O da, Dengeli Scoecard'ı, müşteri katılımı ve sürekli iyileştirme sayesinde TKY ile bağdaştırmaktır. Merkeziyetçi olmayan, yerinden yönetimle ilgili karar alma konusunda gösterilen ortak çaba, rekabet gücü, işbirliğinin pekiştirilmesi, Dengeli Scorecard sistemiyle uyumlu bir

stratejinin belirlenmesi üst idare tarafından doğru kararlar alınmasında yardımcı olacaktır. (Kanji et al, 2001:207)

Küresel rekabet, kuruluşlar için TKY'yi benimseyerek performans geliştirme yolunu seçmelerine neden olmuştur. TKY'yi benimseyen kuruluşlar, performans geliştirmenin süreklilik kazanması için DSC benzeri bir yönetim sistemine ihtiyaç duymuşlardır (Hoque, 2003:555). Ayrıca, Dengeli Scorecard sistematığı, TKY gibi bazı temel kavramlara dayanmaktadır. Çünkü bu sistematik; müşteri, sürekli iyileştirme, kalite, ölçüm araçları gibi kavramların tanımını güvence altına almaktadır (Hansan, 2007:21). Öte yandan araştırmacılar organizasyondaki değişiklikleri dikkate almak suretiyle TKY ile Dengeli Scorecard bütünleştirerek iş dünyasına modern organizasyonlarda yardımcı olacak örnekler sunmaktadırlar. (Zivojinovic, et al, 2008:51)

TKY ile Dengeli Scorecard arasındaki ilişki Şekil 3.3.te gösterilmiştir.



Şekil 3.3.TKY ile DSC arasındaki ilişki

TKY ile Dengeli Scorecard aynı amacı gütmektedirler. O da, kuruluşun performansının iyileştirilmesidir. Bu amaca ulaşmak her iki tarafda değişik yollar denemektedir. TKY öncelikle müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasına, daha sonra da kuruluşun performansına yönelmektedir. Oysa Dengeli Scorecard, çeşitli alanlarda değişik ölçüm yöntemleri ile başarı sağlayan faktörleri iyi okumayı gerektirir (Jovanovic, et al, 2008:187). Hoque, strateji ile idari deneti arsında kurulacak dengeli bir ilişkinin önemine vurgu yapar.

Çizelge 3.1.'de DSC'nin dört boyutunun TKY program faaliyetlerine katkısı gösterilmektedir.

Çizelge 3.1. DSC ile TKY'nin arasındaki ilişki

DSC'nin boyutları	TKY ile ilgili performans ölçümleri	TKY ile ilgili faaliyetler
- Öğrenme ve Gelişme - İç süreçler	- Çalışanların düşüncesi - Çalışanların memnuniyeti - rakiplerine göre Modern teknolojilerin kullanımı	Tahmin idarisi ve icra taahhüdü
- Müşteri - Finansal ve hissedarlar	- Müşteri memnuniyetin anketi - Müşterikazanmak oranı - Sanayinin pazar payı oranı - Müşteri şikayetlerin sayısı - Tamir maliyetin sigortası	Müşteri ile ilişki
- İç süreçler	- Tedarikçinin memnuniyet derecesi - Tedarikçiyi tutma oranı	Tedarikçi ile ilişki
- İç süreçler - Müşteri	- Rakiplere göre iş verimi - Hasar oranı veya yeniden çalışma - Satışların Maliyet-kalite oranı - Yatırım geliri - Pazar Payı	Dönüş karşılaştırması
- Öğrenme ve gelişme	- Çalışanların memnuniyet derecesi - Çalışanların yetenekleri - Çalışanları öğretme ve geliştirme harcamaların düzeyi	Çalışanların eğitimi
- Müşteri - Öğrenme ve gelişme	- Müşteri memnuniyet derecesi - Çalışanların memnuniyet derecesi - Kurumsal yönetimde yerelleşme derecesi	En azından bürokratik kültüre açılmak ve Çalışanların etkinleşmesi
- İç süreçler - Müşteri	- Ürünün hasar derecesi - İş ve malzemelerin etkinlik farklılıkları - Düşük kalite nedeniyle geri iade oranı	Kalite kontrol programları
- İç süreçler - Finansal ve ya hissedarlar	- Yüksek teknolojiye yatırım - Yeni yönetim sistemi sunmak - Satış büyümesi	İç işlemler ve imalat yaratıcılığı geliştirmek

Söz konusu kart, neden sonuç ilişkisindeki etkiye dayanmaktadır. Bu da, kuruluşun mali performansına olumlu katkı yapacak ve kuruluş çalışanlarından nedenli memnuniyet duyduklarını açıklayan bir stratejik harita ile belirlenir. (Jovanovic et al, 2008:188).

Entegre ticari ilişkiler aracılığıyla çeşitli ölçümler yapmayı teşvik eden bu kart, kalite yönetiminin gerektirdiği klasik performans ölçümlerinde de büyük ölçüde iyileşme sağlamıştır. Etkili ve etkin bir yönetim için ölçüm, stratejik temeli oluşturur. Buna ek olarak Kaplan ve Norton'un belirleyip tanımladıkları eğitim ve gelişmeye yardımcı olacak faktörler, esas olarak koordineli organizasyon, sistemler ve çalışanlar gibi çeşitli kaynaklardan beslenmektedir. Ve bu olay; kuruluşların sistematik bakış açıları, iyileşmenin sürekliliği ve çalışanların eğitimi gibi TKY ilkeleriyle uyumlu olarak gelişmektedir. Dengeli Scorecard yöneticilere de, birçok karmaşık ilişkiyi çözme yönünde kolaylıklar sunmaktadır (Kanji & Moura, 2001:208).

Birçok büyük kuruluş, Dengeli Scorecard gibi yasaya bağlanmış bir performans sistemi benimsemiştir. Kaldı ki, Toplam Kalite Yönetimi TKY ile Dengeli Scorecard aşağıdaki temel unsurları içermektedir: (Jovanovic et al, 2008:188).

1. TKY ile DSC'nin her ikisi de ölçüme dayanmaktadır.
2. Her ikisi de performansın iyileştirilmesine odaklanmaktadır.
3. Değişim ve faaliyetlere yönelirler.
4. İkelere, öğrenmeye ve karşılıklı beslenmeye dayanırlar.
5. Uzun vadeli başarı, performans iyileştirme kararının yönetimine dayanırlar.
6. Her ikisi de neden sonuç ilişkisine dayanır.

Ancak aralarındaki bu birlikteliklere karşın bazı anlaşmazlıklar da vardır.

Baknz Çizelge 3.2.'de sunulmuş.

Çizelge 3.2. DSC ile TKY'nın arasındaki ilişki

No	DSC	TKY
1	Bir stratejik yönetimi ve performans ölçüm sistemi olarak görülmektedir.	bir yönetim felsefesi ve araçlar kümesi olarak görülmektedir
2	Finansal performansına odaklanmaktadır, bu perspektif kuruluşun genel performansını ölçer	Müşteri perspektifine odaklanmaktadır ve DSC'nin iç süreçlerin boyutundan biridir
3	Çalışanları memnuniyetini dikkate alarak sürekli iyileştirme için aramaktadır	Çalışanları memnuniyetini dikkate almamaktadır sürekli iyileştirme için.

Çizelge 3.2. (devam) DSC ile TKY'nın arasındaki ilişki

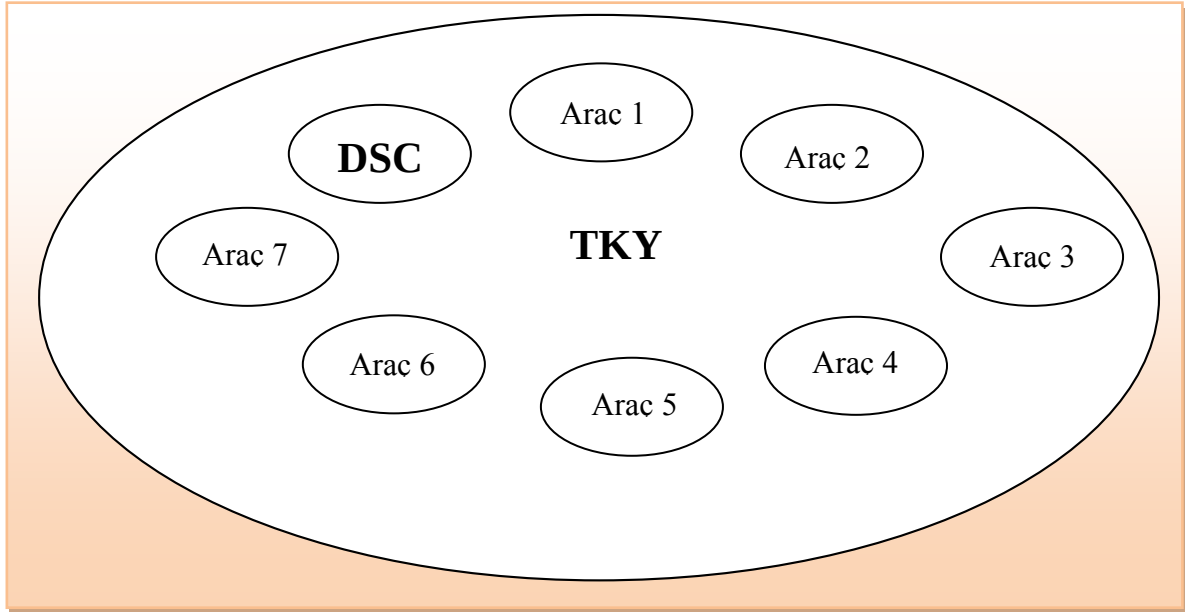
4	Uygulamada üst düzey yönetimine tam bir bağlılık gerekmemektedir, Ama kritik başarı faktörlerinin süreçlerini anlamak.	Uygulama aşamasında her aşamada bireylerle ve üst yönetimine bağlı olarak gerekmektedir
---	--	---

3.5. DSC ve TKY Arasındaki İlişkinin Modları ve Formları

3.5.1. Toplam Kalite Yönetiminin Ölçüm Aracı Olarak DSC

M. Hannula ve H. Kulmala adlı araştırmacılar; TKY'nin bir kuruluşça benimsenmesi, o kuruluşun vizyon uygulanması için önemli stratejilerden biri olarak görüldüğü yönünde bir görüşe varmışlardır. Başarı faktörlerini göz önünde tutarak Dengeli Scoecard'ı kuruluşun stratejik amaçlarına bağlı genel ölçüm aracı olarak sayılabilir. Kaldı ki bu toplam kalite araçlarından birisidir. Dolayısıyla DSC özel stratejik amaçlar gütmmez. Ancak bilgiyi değişik perspektiflerden aktarır.

Şekil 3.4.'te TKY araçlarından biri olarak DSC gösterilmektedir.



Şekil 3.4. DSC, TKY araçlarından biridir

Böylece DSC ölçümleri, bireyleri TKY programlarına yöneltmede kullanılabilir. TKY'nin etkin başarısı da, performans ölçümlerinde, çalışanlar ile kuruluşun çıkarlarının koordineli biçimde yürütülmesini sağlamakta yatar. Klasik ölçümlerin kullanılması ise, yapılacak işler hususunda, çalışanlara genel olarak sınırlı birtakım bilgiler verir. Dolayısıyla TKY'ni benimseyen ve DSC'yı kullanan kuruluşlar, performans ve kâra olumlu etki yapan satıcılara dayanırlar (Hoque, 2003:558).

Stratejik yönetim ile TKY arasında bir bağ kurulabileceğini belirtmektedir. Her ikisinde meydana gelen karmalar oluşturmak, uygulamada artan bir başarı sağlayacağını dile getirmektedir (Hernandez et al, 2002:2).

Al-Udeili'nin vardığı sonuç ise, Dengeli Scorecard'ın TKY için tamamlayıcı olduğu yönündedir. Uygulamada da başarı gösterebileceğini, söz konusu kartın dört yönü arasında dengeyi saylayan gelişmiş bir bilgi sistemine, gayet açık bir kültüre ve değerlere sahip olduğunu dile getirmektedir. Buradaki başarı; kuruluşun stratejisi, mesajı ve vizyonuna bağlı olup üst yönetici, müdür ve çalışanlar tarafından yükümlülük çerçevesinde yeni teknik ve yöntemlerinin özenle kullanılmasıyla da doğrudan ilgilidir. Ayrıca bu başarı, uygulamada üstün yeterlilik ve deneyim gerektirmektedir (Al-Udeili, 2008:6).

3.5.2. Dengeli scorecard ve kalite yayma işlevi

Kalite yayma işlevi, bir tür stratejik planlama ve etkin bir kalite sağlama aracı olarak görülmektedir. Sunulan ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde de rol oynayan bu işlev özde, kalitenin evi olarak görülmektedir. Niçin ve nasıl sorularının yanıtların da yatan söz konusu işlevdeki amaç ise müşterinin ihtiyaçlarını kavramaktır. Burada da DSC etkin olarak kullanılmaktadır. (Lee & Andrewsai, 2006:6).

3.5.3. ISO ve DSC

Asya Pasifik Şubesi, stratejinin izlenmesi ve iletişimin güçlenmesi amacıyla yeni bir giriş sunarak ISO ile DSC'yi uygulamaya koymuştur. Üçüncü kuşak DSC'ye dayanan bu giriş ile, müşterileri korumak ve yerel pazarın resmi kalite ölçümleri arasında uyum sağlamak amacıyla ISO belgeleri vermiştir. Müşteri memnuniyetinin sağlanmasının yanı sıra DSC'de belirlenen mali amaçları da dikkate alan ISO, her düzeyde yapılacak ikili iletişimin geliştirilmesinde temel olabilmektedir (Jovanovic et al, 2008:187). DSC'nin ana bölümleri ile ISO belgesinde esas alınan ölçümler arasındaki ilişki, Çizelge 3.3.'de verilmiştir.

Çizelge 3.3. DSC'nin boyutlarıyla ve ISO tarafından onaylanan standartlar

DSC	ISO 9001- 2000
Vizyon ve Stratejik	Kalite Politikası Kalite hedefleri
Müşteri perspektifi	Müşteri odaklılığı Müşteri ile ilişkili işlem Müşteri memnuniyeti

4. UYGULAMA

4.1. Şirketin Tanımı Şirketin Kuruluş Tarihçesi

Üretim çalışmaları 2003 yılında Kufe ticari adıyla başladı ve tek hatlı gerçek üretim 2005 yılına kadar sürdü. Pepsico şirketinden 15.05.2005 yılında imtiyaz sahibi olduktan sonra, fabrika, uluslararası Pepsico şirketini dolum işlerini yapan ve özel standartlarına uyan bir şirket haline geldi. Sanayi Bakanlığı- Üretim Geliştirme Müdürlüğünün 2112 sayılı, 17.02.2005 tarihli ve ulusal şirketlerin kayıt dairesinin 2035 nolu, 06.02.2005 tarihli yazısına dayanarak şirketin adı, şimdiki adıyla değiştirildi. Şirket, Necef İli, Al Kufa, Al abasiyah, Fırat nehri paralelinde (suyundan faydalanmak amacıyla) bulunuyor. Şirket üç fabrikayı kapsıyor; Al Kufa fabrikası, Azbat Al Furat ve 01.06.2009 yılında üretime başlayan Al Basra fabrikası. Gıdasal karbondioksit ünitesi, su arıtma ünitesi ve kalite kontrol laboratuvarları oluşturulduktan sonra, şirket ithal dolum makinalarıyla donandı. Ayrıca, üretilen gazlı içecekler ve üretimde kullanılan su, İrlanda'da bulunan (CORK) laboratuvarlarında biyolojik ve incelemelere tabi tutuldu. Amaç, sağlıklı üretimin ayrıcalıklı kalitesini garantilemektir.

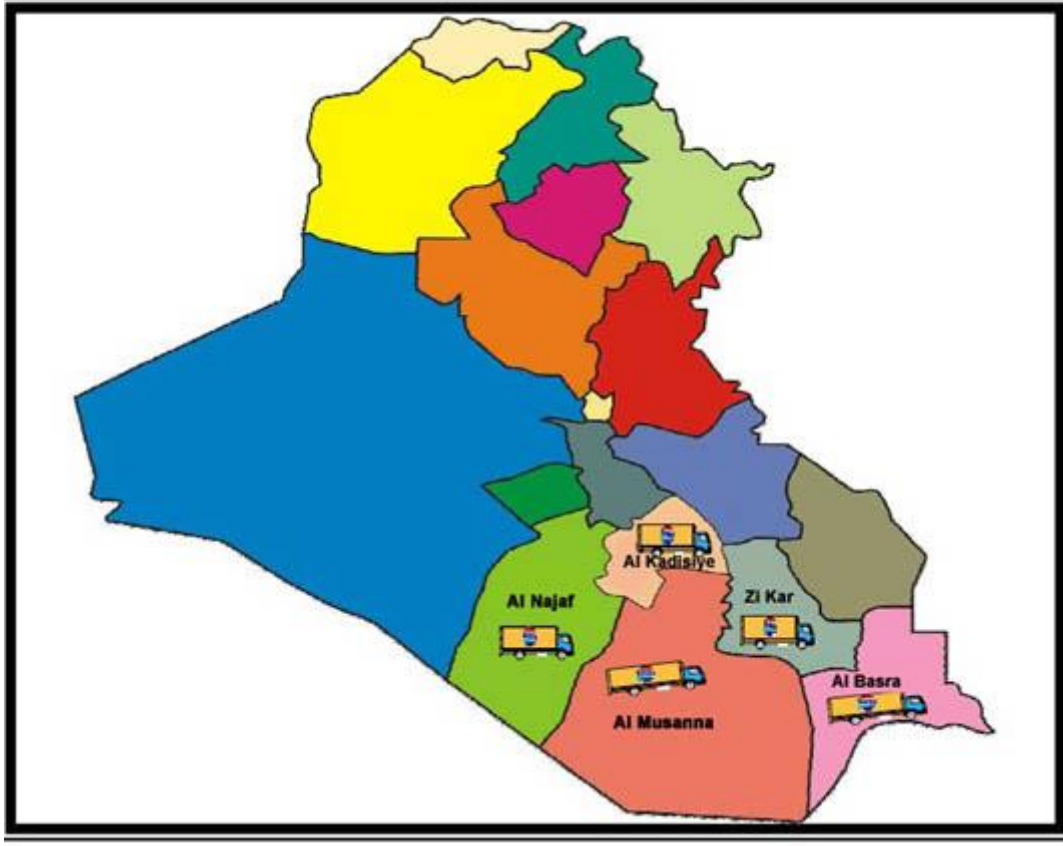
Şirketin örgütsel yapısı

Şirketin örgütsel yapısı, şirketin kimliğini, fiili ve işlevsel duruma dayanarak oluşan idari teşkilatını kapsayan vizyonun açıklanmasında en önemli faktörlerden biridir. Bunun için örgütsel yapı, her görevde yetkililerin, bireylerin ve görevlerin arasındaki resmi ilişkiyi açıklar. Bu ilişki, yetkiler ve iletişim kanalları kurularak ifade edilir. Ayrıca, şirketteki yapılan aktiviteleri, yetki hatları veya bölümleri bağlayan ve o aktiviteleri uygulayan idareler sayesinde de ifade edilmektedir. Zira örgütsel yapı çalışması ve müdürlükler ve bölümler arası iletişim planlarının analize ve müdüre karşı tutumu bu da her bölümün göreceli önemini ve diğer bölümlere etkisini belirtir veya ışık tutmak için önemli faktör oluşturur.

Şirket ürünlerinin kapsayacağı coğrafik alanı

Şirket ürünleri bütün çeşitleriyle Orta ve Güney Irak'ı kapsar. Bu da uluslararası Pepsico Şirketi tarafından elde ettiği imtiyaz ile (imtiyaz bölgesi) sağlanmaktadır. Şirket, ürünlerini imtiyaz bölgesi haricinde satamaz. İmtiyaz bölgesi, Al Najaf, Al Kadisiye, Zi Kar, Misan, Al Basra, Al Musanna illerini kapsar. Ayrıca şirketin bahsedilen illerde sekiz pazarlama merkezi vardır.

Aşağıda coğrafi bölgelere göre şirket ürünlerinin dağıtım tablosu, harita 4.1.



Harita4.1.Coğrafi bölgelere göre şirket ürünlerinin dağıtım tablosu

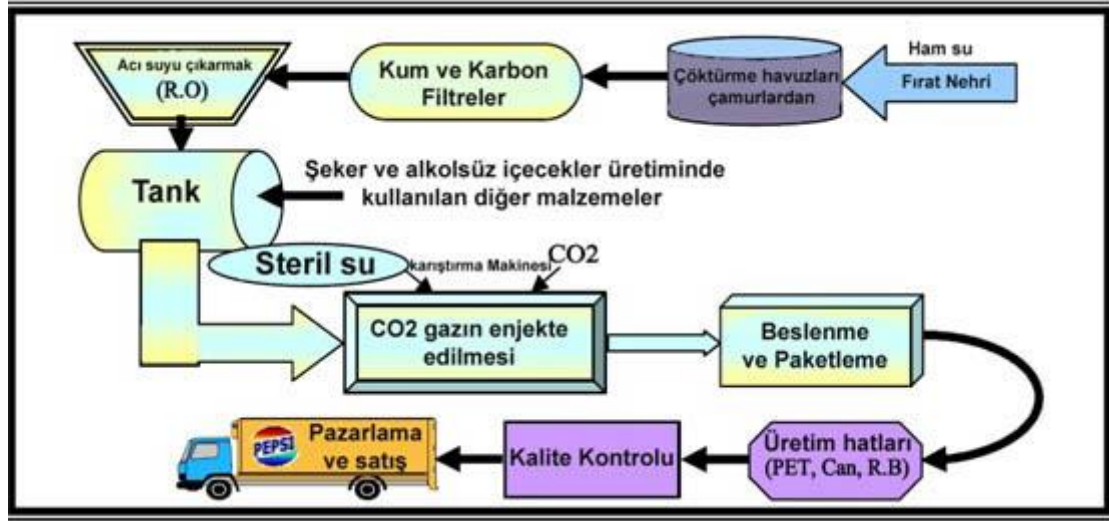
Şekilden anlaşıldığı gibi, şirket ürünlerinin dağıtıldığı coğrafi bölge güney bölgesidir, yani imtiyaz bölgesi ve her bölgenin yanında araştırılan şirketin markası bulunmaktadır.

Araştırılan şirketteki üretim süreci

Şirketteki üretim süreci, nehirlerden ham suyun getirilmesiyle başlar. Bu şirketin kullandığı ham su (arıtılmamış su) Fırat Nehrinden temin ediliyor. Nedeni ise Fırat Nehri, gazlı içecek üreten ulusal şirkete yakın olduğundan dolayıdır. Getirilen suyun içindeki çamurlar ve diğer yabancı maddelerin çökmesi için, çöktürme havuzlarına konur, sonra su, özel filtrelerle, su arıtma cihazları ve diğer dezenfektasyon araçları vasıtasıyla arıtılır ve bu şekilde temiz, steril su elde edilir. Sonra suyun içine şekerler, karamel (renk), fosforik asit, kafein, kola özütü ve diğer maddeler eklenir. Tabii ki bu eklemeler içeceğin niteliğine göre yapılır, ondan sonra karbondioksit enjekte edilir (İçeceğin son halini elde etmek için). Son aşama ise, içeceğin, pazarlanması ve dış piyasalara sürülmesi için kalite kontrol bölümünde incelendikten sonra değişik hacimli şişelere veya kutulara doldurulmasıdır.

Kutu üretim makineleri (2005 model alman üretimi) vasıtasıyla, değişik kutular üretilebilir. Örneğin: (krones pet), (khs can), (noll can) ve (R.B).

Aşağıdaki Şekil 4.2. Üretim sürecini açıklar.



Şekil 4.1.Üretim süreci

Şirketin şimdiki aktiviteleri ve planları

- Şirketin iş düzeyinde

Şirket ürünlerinin, piyasada başarılı olması ve bu başarıdan dolayı müşteri payının artması ve dolayısıyla işlerini genişletme planı nedeniyle, aşağıdakilere karar verildi:

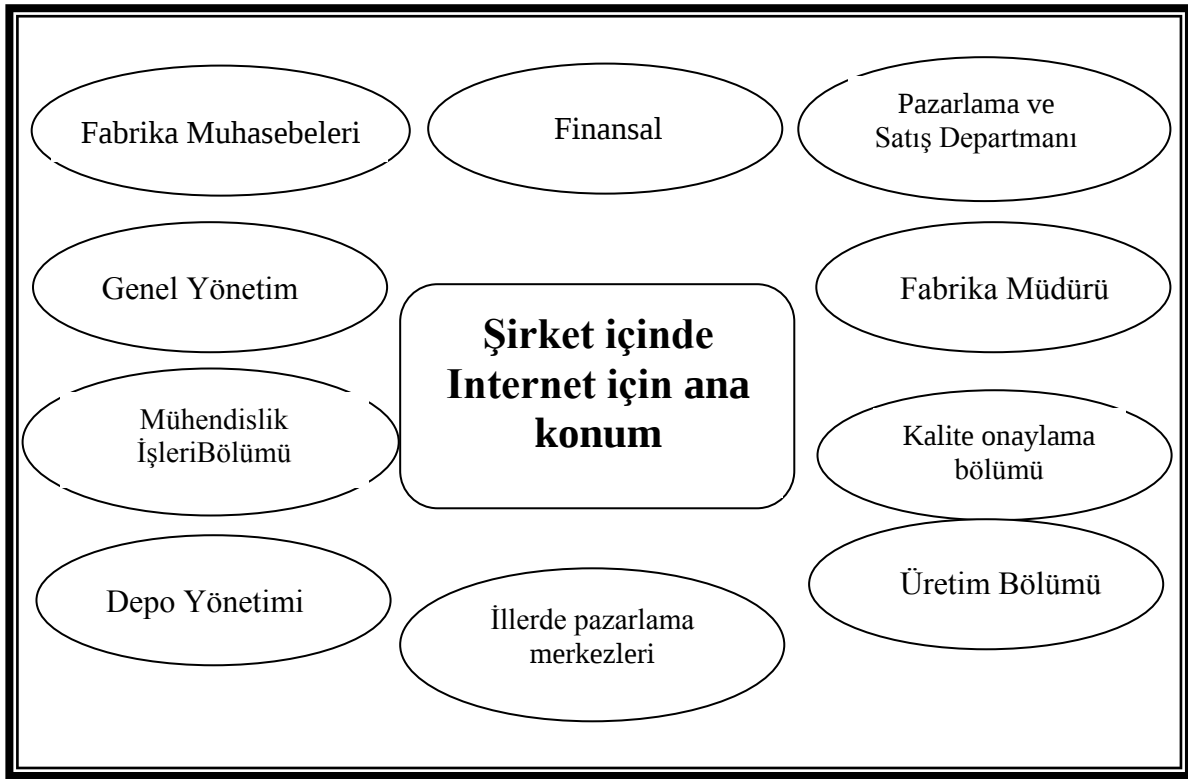
A- Basra İlindeki artan talebi karşılamak için, başka bir gazlı içecek fabrikasını(pet) kurmaya,

Najaf İlindeki artan talebi karşılamak için, şirketle aynı yerde (can 330 ve 250 mm) tüm tatlarla, Azbat Al Furat adıyla yeni bir fabrika kurmaya, karar verildi.

- Şirketin bölüm ve üniteleri düzeyinde

Hız ve doğruluk ilkesine dayanan kültürün çerçevesinde, müşteriye hizmet sunmak amacıyla, şirket, bütün bölümleri ve önemli üniteleri, şirket bireylerinin işlerini kolaylaştırmak için ve müşterilere mümkün olduğu hızda hizmet sunmak ve beğenisini kazanmak amacıyla, dâhili internet şebekesiyle birbirini bağlamaya karar verdi.

Şekil 4.3.'de görüldüğü gibi, internetle bağlanan bölüm ve üniteler.



Şekil 4.2. İnternetle bağlanan bölüm ve üniteler.

4.2. DSC ve TKY Entegrasyonu

Bu tez çalışmasında şirketlerin performanslarını değerlendiren ve geliştirmeye katkı sağlayan iki yaklaşım DSC ve TKY ele alınmıştır. Irak ta faaliyetlerine devam eden bir şirket için performans analizi yapılmıştır.

Firma da rekabetin arttığı bu çalışma ortamında ürün kalitesinin artırılması ve kaynakların etkin kullanılmasını istemektedir. Bunun içinde DSC ve Toplam Kalite Yönetimi'nin uygulanması gerekir. İş ve çalışma kuruluşlarının sürdürülebilir değerleri açısından (Finansal, Müşteri, İç süreçler, Öğrenim ve Gelişme) olarak belirlenen dört perspektifinin stratejik performans değerlendirilmesi olarak DSC ve rekabete dayalı pazarlarda ayrıcalıklı bir rekabet odağı oluşturmada müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla şirketin sunduğu hizmet ve ürünlerin kalitesinde belirgin üstünlüğü sağlamak amacıyla çalışma ortamında rekabet ve üstünlük stratejisi olarak Toplam Kalite Yönetimin TKY arasındaki ilişkinin daha da pekişmesi için çalışmalar yapılmalıdır. Bu yönde yapılan analizlerde aşağıdaki yapılan sıralama ile çözümler dikkate alınmalıdır.

1. Mali yönlerden başarı elde etmek, genel olarak kuruluşun başarısının değerlendirmek için bu kıstas artık yeterli görülmemektedir. Zira söz konusu başarı diğer öğeler (müşteri, iç operasyonlar, öğrenim ve gelişme – büyüme) anlamında da kendini göstermelidir.
2. Kalite ve ISO meselelerinin önemi ile ilgili konular, başarılı çalışmanın gerekleri hususuna en belirgin göstergeler arasında yer almıştır.
3. Aynı anda birden fazla yönetime başvurmak, eldeki kaynakların en iyi ve uygun biçimde kullanılmasını sağlar.

Kuruluşun sürdürülebilir değere erişmesi, açık pazar etkileri çerçevesinde, arzu edilen temel amaç ve yönelişler arasında yer almaktadır. Buradaki amaç; rekabette üstünlük sağlamak, pazardaki en büyük paya sahip olmak, üretici kuruluşun belirlediği stratejinin güvencesi ve pazardaki değer artışının sağlanmasıdır.

Çizelge 4.1. DSC ile TKY entegrasyonu

NO	DSC	YÜZDESİ	TKY	YÜZDESİ	KRİTER
1	Şirket, yaratıcı fikirler sunanları ödüllendiriyor ve o fikirlerin yayınlanmasında destek oluyor.	35	Şirket ikramiye siyaseti belirlemede astların fikrini alarak belirliyor.	70	Ödül
2	Şirket, brüt varlıkları arttırmak için çalışıyor.	80	Şirket, eğitim ve geliştirme programları için ayrılan mali tahsisatı arttırmaya çalışıyor.	70	Tahsisatını arttırmak
3	Pazarlama bölümü, yeni müşteriler kazanmak için yeterli Beceriye ve yeteneklere sahiptir.	60	Tanıtım kampanyası, yeni müşteri kazanmakta pozitif etkisi vardır	80	Yeni müşteriler
4	Şirket, ürünlerin sunumunda, maliyetleri azaltma stratejisine benimsenmeye çalışıyor.	70	Şirket, yüksek kaliteli ürünleri düşük fiyatlarla sunmaya çalışıyor.	90	Yüksek kaliteli Düşükfiyatlar
5	Şirket, müşterisini kaybetmemek için sunmak istediği hizmetleri onlara önceden açıklar.	75	Şirket, müşteriye sunulan ek değerini geliştirerek müşterilerini mutlu etmeye çalışmaktadır.	75	Müşterisini kaybetmemek

Çizelge 4.1. (devam) DSC ile TKY entegrasyonu

6	Şirket, işçilerin yeteneklerini geliştirmek için çeşitli eğitim programları düzenlemeye çalışmaktadır.	45	Şirket, personellerine verilen işleri en iyi bir şekilde yapmaları için onlara sürekli eğitim kursları vermektedir.	35	Eğitim ve Geliştirmek
---	--	----	---	----	-----------------------

DSC'nin bazı sorularını TKY'nin sorularıyla karşılaştırdım. Bu sorulara yüzdesine bakarak değerlendirdim. Ödül kriterine baktığımızda 35% DSC' ye olumlu cevap verilmiş TKY' ne de 70% cevap verilmiş bu demektir ki ödül kriterine göre şirket TKY daha çok önem veriyor. Tahsisat attırmak kriterine baktığımızda 80% DSC' ye verilmiş 70% TKY'ne verilmiş yani şirket Tahsisat attırmak kriterine çok önem veriyor. Yeni müşteriler kriterinde de 60% DSC'ye verilmiş TKY'ne de 80% verilmiş DSC'ye iyi bir cevap verilmiş ama TKY'ne daha da iyi diyebiliriz.Yüksek kalite düşük fiyat kriterine baktığımızda 70% DSC'ye verilmiş YKY'ne de 90% verilmiş yani TKY'ne daha çok önem verilmektedir. Müşteri kaybetmemek kriterinde de 75% TKY'ne de 75% verilmiş bu kriterinin değeri eşittir şirket için.Eğitim ve geliştirmek kriterine baktığımızda 45% DSC'ye verilmiş 35% te TKY'ne verilmiş ikisinin de değeri düştüğüne göre demek ki şirket eğitim ve geliştirmek kriterine önem vermemektedir. Bu çizelgeye baktığımızda şirket TKY'ne DSC'den daha çok önem vermektedir aynı zamanda DSC ile TKY'nin arasında ilişki olduğu göstermektedir.

4.3. Çalışmanın Problemi

Performans gözetimi ile idari gelişmişlik anlamında oldukça geride sayılan Irak'taki kurum ve kuruluşları için uluslararası ve bölgesel araştırmalarda karşılaşılan temel sorun ortaya çıkarmak oldukça önemlidir. Bu da, yerel kuruluşlarda esas alınan ölçüm sistemleri ile bölgesel olarak Arap çevrelerinde ve uluslar arası sahada uygulanan sistemler arasında büyük bir uçurumun oluşmasına neden olmuştur. Bu durum, aşağıdaki sorular üzerinde odaklanmayı gerektirmektedir.

1. Ele alınan şirkette, (Finansal, Müşteri, İç süreçler, Öğrenime ve Gelişme) olarak belirlenen dört perspektif çerçevesinde, Dengeli Scoecard deDSC'yi nereye kadar uygulayabiliriz?

2. Ele alınan şirkette, (Ücretler ve teşvikler, Müşteriye odaklanma, Sürekli iyileştirme, çalışanların beceri geliştirmeleri ile eğitimleri) olarak belirlenen dört ilke çerçevesinde, Toplam Kalite Yönetimin de TKY'yi nereye kadar uygulayabiliriz?

4.4. TKY ve DSC Uygulamalarında Etkili Dış ve İç Faktörler

Araştırılan şirketin iş durumundaki uygulanan TKY ve DSC uygulayabilirliklerinde iki çeşit faktör var, aşağıda özetleyebiliriz:

Dış Faktörler: Örgüt dışından kaynaklanan etkiler olarak da bilinir. Çeşitli türleri var, ama en önemlileri:

1. *Siyasi Faktörler:* Şirket, istikrar ve siyasi kargaşa ile ilgili bütün faktörlerden etkilenir. Açık temele dayalı dünya ülkeleriyle olan dış ilişkilerin desteklenmesi ve iç siyasi uyumun olmasına dayalı istikrarlı bir siyasi yönetim, devletin heybetini yükseltir, bu da şirketin işlerine pozitif bir şekilde yansıtacak ve stratejik perspektife göre, verimin performansını artırmak ve işi geliştirme yollarını araştırmak için itecektir (DSC'nin benimsenmesi olduğu durumda). Bunun aksi, şirketin çalışmaması hayal kırıklığına ve gerilemesine neden olacaktır.
2. *Ekonomik Faktörler:* Ekonomik kargaşa örnek olarak alınabilir. Örneğin Irak parası kur belirlenmesinde yabancı paranın kuruna göre karışıklık olması veya enflasyon yada satışların azalması, müşteri alım gücünün azalması, bunlar üretim ve satış hacmine etki eder. Bunun aksi, yani büyüme ve ekonomik gelişme, şirketin daha fazla üretim yapmasına, kaliteyi arttırmasına ve aktivite alanlarını genişletilmesine itmektedir.
3. *Sosyal Faktörler:* Toplumun, dini, vatani ve özel günler(Düğün, Sünnet, Hac, Umre v.s.) gibi olaylarla ilgilenmesi, şirketin üretim kapasitesini arttırmaya ve piyasadaki mevkiini pekiştirmeye iter. Dolayısıyla şirketin, verimlilik performansını artırması önemli bilimsel yöntemlerin aranmasına itmektedir. Araştırmacılara göre, Orta Fırat Bölgesi'ndeki dini günlerin sayısı 400'ü aşmaktadır.
4. *Turizm Faktörleri:* Bu faktör, direkt olarak yukarıdaki faktörlere bağlıdır. Turizmin canlanması, şirketin ürettiği gazlı içecek ve maden sularının fazla tüketilmesine neden olur. Bu da şirketi, üretim yöntemlerini geliştirmek ve kapasiteyi, kalitatif ve kantitatif olarak artırmak için uzun uzun düşündürür. Dolayısıyla TKY ve DSC ile ilgili düşünceleri kabul etmeye iter. Al Najaf şehrinin kutsal değerinden dolayı, eski

asırlardan beri milyonların ziyaret yeri yaptı. Yalnız son yıllarda, ulaşım ve iletişim araçlarının gelişmesinden dolayı, ziyaretçi sayısı eskisinden daha fazla arttı. Şehir, yıl boyunca milyonların hedefi oldu. Buda otel hizmetlerinin niteliğini ve ayrıcalıklı hizmetli turistik otellerin gelişmesine neden oldu. Lokantalar ticari şehrin hemen hemen her caddesinde bulunur.

Çizelge 4.2. de Irak içinden ve dışından gelen ziyaretçilerin tahmini sayılarını 2003-2012 yılları arası göstermektedir. :

Çizelge 4.2. Irak içinden ve dışından gelen ziyaretçilerin tahmini sayıları

Ülke	2003'ten önce yıllık ziyaretçiler	2003'ten sonra yıllık ziyaretçiler
İran	200.000	850.000
Kuveyt	1.100	4.000
Pakistan	2.500	8.500
Hindistan	1.400	17.000
Bahreyin	120	650
Suudi Arabistan	320	2.600
Lubnan	150	21.000
Kanada	40	1.000
İsviçre	50	50
İngiltere	25	400
Avganistan	100	6.500
İrak	10.000.000	14.000.000
Türkiye	100	5.900
Toplam	10.205.905	14.917.600

5. Çevresel (Coğrafi) Faktörler: Yılın neredeyse tamamına yakın sürede sıcaklık derecesinin artması, şirketin ürünlerine talebin artmasına neden oluyor. Çevresel etkenler, yeryüzü sıcaklığının genel olarak arttığını gösteriyor, (ozon tabakasındaki deliği büyümesi sonucu) özellikle Orta Fırat Bölgesi ve Güney Irak. Bu da şirketin ürünleri olan meyve ve steril sulara talebin artmasına neden oluyor. Buna ek olarak bölgedeki ülkelerin çektiği kuraklık (Irak, Suriye, Türkiye ve İran) ve Dicle ile

Fırat'ın çekilmesi, bütün bunlar tüketiciyi, içmeye uygun steril su ve gazlı içecek tüketmesine yönlendirdi. Bütün bu etkenler, üretici şirketin, üretim kapasitesini arttırmaya ve piyasada büyük rol oynamasına neden oldu. Buda piyasadaki paya hâkim olmak için blimsel yöntemin benimsenmesine çağırmaktadır (TKY ve DSC gibi). O da yukarıdaki bahsedilen etkenler gölgesinde sürdürülebilir değer yaratır.

6. Sağlık Faktörleri: Irak'taki savaş sonrası evrede ve 2003 yılında siyasi yönetim değişmesi ile birlikte güvenlik sarsılması ve sağlık kuruluşlarını kontrol edememe durumu yaşandı. Keza değişik kirleticilerin, emisyonların ve nükleer radyasyonların kontrol dışına çıkması ve buna ek olarak kimyasal silahların imha edilmesini, bütün bunlar suyun kirlenmesine, kanser ve diğer hastalıkların artmasına neden oldu. Bu durum Iraklıları aşağıdakilere nedenlere itti;
 - a. Steril su kullanmaya,
 - b. Özel filtreleme sistemleri kullanmaya ve direkt şebeke suyu borularına bağlamaya,
 - c. Değişik ebatlardaki su şişelerini kullanmaya, bu da su kullanma tarzının genel olarak değişmesine neden oldu ki şebeke suyunu tüketmek artık kabul edilmez hale gelmiştir.

Bütün bunlardan hareketle, şirketin performansta yeterliliğin artırılmasına önem gösterdiği ve bu amaçla da DSC ve TKY gibi stratejik yönelimleri esas aldığı görülmektedir.

İç Faktörler: Çeşitli türlerde olan bu faktörlerin en önemlileri ise şunlardır:

1. Çalışan işgücü cirosu. Bu faktörün amacı; ücret sistemi, teşvikler ve eğitim programları konusunda şirket yönetimini düşünmeye yönlendirmektir. Söz konusu cirodaki değişmeyen çizgi ve düşüş, şirket yönetimini bütünleşmiş bir kalıp olarak DSC ve TKY'yi benimsemenin gereklerine yönelmesini sağlayacaktır. Bu da, dış etkenlere ve diğer faktörlere karşı şirketin yönelişlerine destek olacaktır.
2. Duraklama ve bakım dönemlerinde otomasyonun sağlanması, varlıkların, makinelerin ve diğer araç gereçlerin teknik düzeylerinin belirlenmesi gibi faktörler, şirket yönetimini üretim kalitesini iyileştirmeye ve performans yeterlilik düzeyini arttırmaya iteceği gibi DSC uygulamasıyla da şirketin etkinliğini ortaya koyacaktır.
3. Hammaddenin elde edilmesi; hammaddenin yeteri kadar bulunmaması, üretim akışında aksaklıklara yol açacaktır. Oysa bu maddeler istenen miktar ve nitelikte bulunduğu, şirketi kısa, orta ve uzun vadede stratejik boyutlu üretim

planlamaları yapmaya itecektir. Bu durumda şirket yönetimi, DSC’de olduğu gibi performansları denetim ve kontrol etmeye yönlendirecek ve ISO sertifikaları alabilmek için de kalite sistemlerini benimsemesine itecektir.

4. Yeterli mali kaynakların bulunması, paranın geniş kapsamda artırılması, şirketin etkinlik kapsamının da büyümesine katkı yapacak ve üretimin artması için çeşitli alternatifler aranmasına ve yeni projeler geliştirmeye, DSC gibi performans denetim sistemlerine ağırlık vererek ISO sertifikaları alabilmek için kalite sistemi kurumaya itecektir.
5. Şirket sermayesine katkı yapanlar ve şirketin yerel ve ulusal düzeyde başarısı için performans geliştirmeye gösterdikleri ilginin yanı sıra Dengeli Scorecard ’nın her düzeyde yansıttığı şirket başarılarına duydukları ilgi ve Total Kalite Yönetimi’nin benimsenmesi için şirket yönetimine etkileri görülmektedir. Bu ilgiler genel olarak TKY’nin, Şirketin sürdürülebilir değerine olan etkisine ilgi duyulmaktadır. Bu sürdürülebilir değer, şirketin pazardaki sürdürülebilir yerini koruması ve Pazar değerinin artarak mümkün olan en büyük paya sahip olması anlamına gelir.

4.5. Çalışmanın Amacı

Bu çalışma aşağıdaki temel amaçları gütmektedir:

1. (Finansal, Müşteri, İç süreçler, Öğrenim ve Gelişme) olarak belirlenen dört perspektif çerçevesinde, Dengeli Scorecard /DSC’nin etkin biçimde uygulanmasının gereklerini inceleyip analiz etmek için hâlihazırda bir durum değerlendirmesi yapmak.
2. Egemen biçimde sürekli varlık gösterme stratejisi (Maaş ve ikramiye, Müşteriye odaklanmak, İşçileri eğitme ve öğretme, Kesintisiz geliştirme) olarak Toplam Kalite Yönetimi/TKY’nin etkin şekilde uygulanabilirliğinin belirlenmesi için hâlihazırda bir durum değerlendirmesi yapmak.
3. DSC ve TKY’nin uygulama anlamında hayata geçirilmesi için gerekli araç gereçlerin sağlanması durumunda, DSC ile TKY arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek, bu çalışmanın dayanağını oluşturmaktır.

4.6. Çalışmanın Uyarlanması

Araştırmacının en uygun dönem olarak gördüğü, şirketin 2004-2008 yılları arasındaki kayıtlarında yer alan sayısal veri ve istatistikler temel alınmıştır. Zira bu dönemde, veriler

ve şirketin etkinlikleri çok açık biçimde görünmektedir. Söz konusu dönem, şirketle ilgili verilerin analiz edilmesi için adeta bir zaman dizesi gibidir.

Bu çalışmanın mekânla ilgili sınırları; Irak'ta gazlı içecek sektöründe faaliyetlerine devam eden Kufe firmasının bütün üretim, hizmet, dağıtım kanalları ile bayilik ağları uygulamaya dahil edilmiştir. Bu da, ileride değinilecek çalışmanın kapsamının geniş olacağını göstermektedir.

Bu çalışma yapılırken gerekli bilgi ve verilerin toplanması şu iki yöntemle yapılmıştır:

Teorik yöntem

Araştırmacı, elde edilebilen yerel Arap ve yabancı kaynaklar ile yayımlanan üniversite makale ve tezleri, internetteki bilimsel sitelerin incelenmesiyle kuramsal açıdan bu yöneme başvurmuştur.

Pratik yöntem (Saha çalışması)

Saha çalışması olarak esas alınan veri toplama, şu iki ana yönde yapılmıştır:

1.İçsel yönelme: Bu, şirketin bir önceki dönemle ilgili verilerinden ve gelecekle ilgili beklentilerden hareketle, şirket içerisindeki çalışanlardan, şirket kayıtlarından toplanan ve durum değerlendirmesinden elde edilen verilerle ilgilidir. Bu konuda şu husus temel alınmıştır.

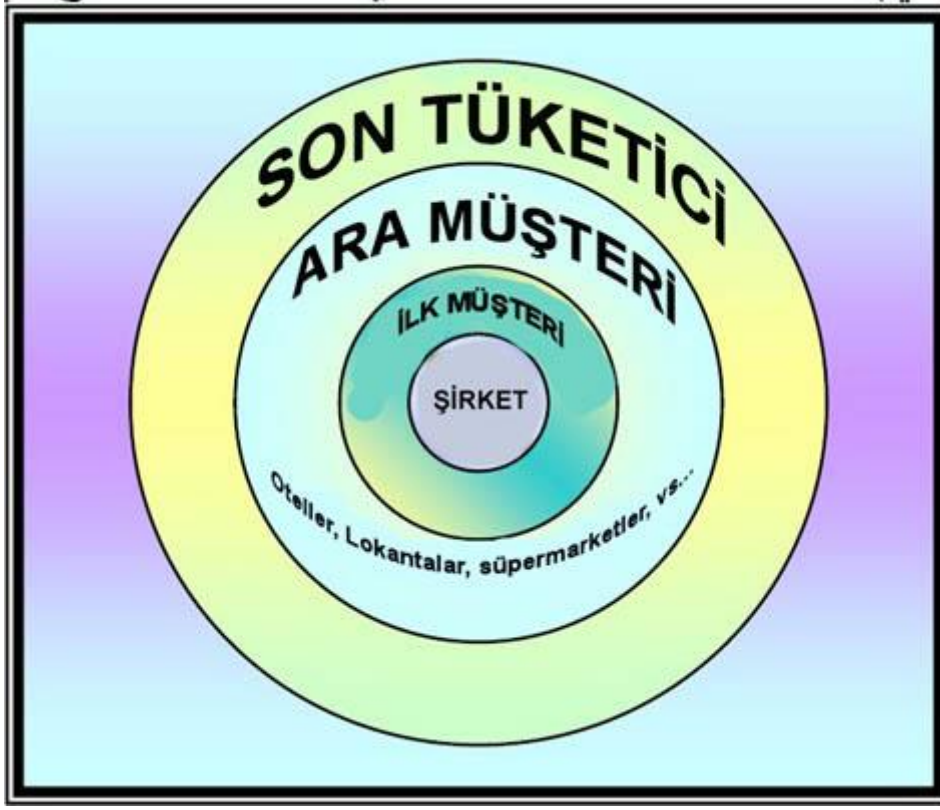
Test Formu

Araştırmacı, çalışmanın nitelik bakımından değişkenleriyle ilgili verilerin toplanması için (1 ve 2) daha önceki çalışmalardan hareketle geliştirdiği Likert ölçeğinde (1- 5 arası) test formları hazırlamıştır. (Ek-1)

(Kesinlikle Katılıyorum – Katılıyorum – Tarafsızım – Katılmıyorum – Kesinlikle Katılmıyorum) şeklinde beş şıklı bu formlar, dağılmanın sınırlandırılmasını, yanıtlardaki sapmaların azaltılmasını ve çalışmanın değişkenleri arasındaki ilişkilerin istatistiksel analizlerinde daha kolay sonuca ulaşmanın sağlanmasını amaçlamaktadır.

2.Dışsal yönelme: Bu da, dış müşteri hakkında veri toplamayla ilgilidir. Bilindiği üzere şirket şu üç tür müşteriyle ilgilenmektedir:

1. İlk Müşteri: (şirketin etkinlik kapsamında resmi kayıtlı olarak çalışan bayiiiler)
2. Ara Müşteri: (oteller, lokantalar, süpermarketler, vs)
3. Müşteri: sıradan vatandaş olarak bildiğimiz (son tüketici)



Şekil 5.1.Şirket ile ilişkilerinde müşterilerin sınıflandırılması

4.7. Araştırma Örneği Üyelerinin Görüş Analizi

Bu araştırmada, hazırlanan iki formunun hazırlanıp uygulaması ile ortaya çıkan sonuçlar analiz edilmiştir. Personel, müdür ve müşterileri kapsayan araştırma örneği üyelerinin, çalışma değişkenleriyle temsil edilen fikir ve yanıtlarının analizi .Dengeli Scorecard ve Toplam Kalite Yönetimi ile gerçekleşecektir.

Çalışmada, analiz yapmak için SPSS (Ver.15) programı ve (Likert Scale) beş derecelendirmeli ölçeğini kullanılmıştır. Bu ölçek literatürde kabul gören değerlerle karşılaştırılmıştır. Üçe varan teorik ortalamayla temsil edilen deneme ölçeğini baz aldı. Bu ölçek, standart ölçü ve araştırma örneği üyeleri cevaplarından elde edilen dereceyi düzeltmeyi amaçlamaktadır.İstatiksel analiz işleminde kullanılmak üzere araştırma değişkenlerini kapsayan tekrarlanan dağıtım tablosu yapılmaktadır. Hedefi ise araştırma örneği üyeleri tepkilerindeki uyum ve homojenliği belirlemek ve ölçülü ortalamalar, standart sapma, çeşitlilik katsayıları ve yüzde ağırlıklarını elde etmektir. Buna dayanarak araştırma örneği üyelerinin, araştırma değişkenlerinin her değişken düzeyindeki tepkileri ve fikirlerinin ayrıntılı açıklamaları netleşecektir. Aşağıda geçtiği gibi:

4.7.1. Dengeli scorecard uygulama olasılığı ile ilgili tepki ve fikir analizi

Şirkette Dengeli Scorecard perspektifleri uygulama olasılığı olduğunu söyleyen ilk teoriyi denemek amacıyla, bahsedilen şirketin, sayısı 20 ye varan müdürlerden oluşan araştırma örneği üyelerinin tepki ve fikirlerini gösteren 4.3. nolu Çizelge hazırlandı.

Bu çizelge, Dengeli Scorecard perspektiflerinin Dengeli aritmetik ortalama ve paragraflarını, her birinin tepki şiddetini belirlemek ve her perspektifin paragrafının yüzde ağırlıklarını ve aritmetik ortalamalarının tepki dağılma alanlarını teşhis etme amacıyla standart sapmaları kapsamaktadır.

4.3. nolu çizelgeye bakıldığında, Dengeli Scorecardın perspektifleri bahsedilen şirketin araştırma örneği üyelerinin bakış açısından ve 3,925` e varan dengeli genel aritmetik ortalama ile yükselmeye eğilimli olduğu saptanmıştır. Bu dengeli genel aritmetik ortalaması, 3`e varan deneme ölçeğinden ve araştırma örneği üyelerinin tepkilerindeki küçük dağılmayı gösteren 0,878 değerindeki standart sapmadan büyüktür. Sonuçlar, bahsedilen şirketteki örnek üyelerinin Dengeli Scorecard eksenlerinin netliğini ve bahsedilen şirketin idaresinin Dengeli Scoecard`nın perspektifleriyle ilgilendiğini gösterir. Anket analiz sonuçları SPSS (Ver.15) programında değerlendirilmiştir. Bu değrlendirme sonuçları (Ek-2)`de eklenmiştir.

Çizelge 4.3. DSC ile ilgili görüşler

No	Bölümler	Cevaplar					Aritmetik ortalama	Standart Sapma	Ağırlık yıllık %	Önem Sırası
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsız	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum				
1	Şirket genel büyüme yıllık gelirini artırmak istiyor.	7	11	2	0	0	4,25	0,639	90	2
2	Şirket, yıllık gelirlerinde genel büyümeyi artırmak için çalışıyor.	10	9	1	0	0	4,45	0,605	95	1
3	Şirket,yıllık net kârda yüksek oranlar gerçekleştirdi.	8	6	5	1	0	4,05	0,944	70	4
4	Şirket, brüt varlıkları arttırmak için çalışıyor.	6	10	2	1	1	3,95	1,050	80	3
5	Şirket; ürünlerin sunumunda, maliyetleri azaltma stratejisine benimsenmeye çalışıyor.	8	6	4	2	0	4,00	1,026	70	5
Bir	FİNANSAL BOYUTU	Aritmetik ortalama ve genel standart sapma					4,140	0,876		Birinci
1	Şirket; müşterinin, şirketin ürünleri ve hizmeti memnuniyeti hakkında yeterli bilgiye sahiptir.	2	12	3	3	0	3,65	0,875	70	3
2	Şirket, müşterisini kaybetmemek için sunmak istediği hizmetleri onlara önceden açıklar.	4	11	4	1	0	3,90	0,788	75	2

Çizelge 4.3. (devam) DSC ile ilgili görüşler

3	Pazarlama bölümü, yeni müşteriler kazanmak için yeterli Beceriye ve yeteneklere sahiptir.	4	8	6	2	0	3,70	0,923	60	4
4	Şirket, maddi teşviklerle müşterinin rızası kazanmaya çalışıyor.	6	11	3	0	0	4,15	0,671	85	1
İki	MÜŞTERİ BOYUTU	Aritmetik ortalama ve genel standart sapma					3,85	0,828		Üçüncü
1	Bulunan ürünlerin kalite seviyesi, maliyet miktarıyla orantılıdır.	4	12	3	1	0	3,95	0,759	80	5
2	Şirket, depolama ve taşımacılık işlemlerinde en modern yöntemleri kullanmaktadır.	7	10	3	0	0	4,20	0,695	85	2
3	Şirket, yüksek performans seviyesiyle işi yapmaya çalışmaktadır.	7	11	2	0	0	4,25	0,639	90	1
4	Şirket, ürün teslimatını belirlenen tarihlerde icra etmeye çalışmaktadır.	4	13	2	1	0	4,00	0,725	85	4
5	Ürünü müşteriye gerekli suratla teslim edilmesi için şirket, Doğrudan teslimat yöntemini kullanmaktadır.	5	12	2	1	0	4,05	0,759	85	3
6	Ürünleri, müşterilerin isteğine ve beklentilerine göre üretilmektedir.	5	10	4	1	0	3,95	0,825	75	6
7	Şirket, kaynak ve enerji yatırım oranlarını geliştirmeye çalışmaktadır.	6	6	6	2	0	3,80	1,005	60	7
Üç	İÇ SÜREÇLER BOYUTU	Aritmetik ortalama ve genel standart sapma					4,03	0,777		İkinci
1	Yeterli sayıda, İş için yararlı ve özel pratik tecrübeye sahip işçiler var.	7	8	5	0	0	4,10	0,788	75	2
2	Şirket, işçilerin yeteneklerini geliştirmek için çeşitli eğitim programları düzenlemeye çalışmaktadır.	3	6	10	1	0	3,55	0,826	45	5
3	Bulunmalarıyla şirkete değer katan işçilerin oranını artırmaktadır.	5	12	2	1	0	4,05	0,759	85	1
4	Şirket, yaratıcı fikirler sunanları ödüllendiriyor ve o fikirlerin yayınlanmasında destek oluyor.	2	5	8	3	2	3,10	1,119	35	6
5	İşi bırakıp diğer şirketlere çalışmaya giden işçilerin sayısını azaltmaktadır.	5	8	4	3	0	3,75	1,019	65	3
6	Şirket, yaratma gücünü desteklemek ve teşvik etmek için uygun Kurumsal İklimi yaratılmasına önem veriri	3	7	7	3	0	3,50	0,946	50	4
Dört	ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU	Aritmetik ortalama ve genel Standart sapma					3,675	0,963		Dördüncü
	DSC 'NİN UYGULAMA OLASILIĞI	Aritmetik ortalama ve genel Standart sapma					3,925	0,878		

Aşağıda, Dengeli Scoecard'ının perspektiflerinden her perspektifiyle ilgili çalışma örneklerinin tepki ve fikirlerinin detaylı açıklaması bulunmaktadır.

1. Finansal perspektif

4.3. nolu çizelgedeki Mali perspektif sonuçlara göre, dengeli aritmetik ortalama yükselmiştir. Ortalama, 0.876 genel standart sapmayla 4,014'e kadardır. Bu da 3'e varan

deneme faktöründen büyüktür. Anlamı ise örnek üyelerine göre, mali perspektif büyük ölçüde netleşmiştir. Sebebi ise, araştırma örnekleri mali perspektif ile ilgili yüksek ölçüde net görüşe sahip oldukları ve bilincin yüksek olmasıdır. Bu perspektif, araştırma örneği üyelerinin, araştırma değişkenine verdikleri tepkinin derecelendirmesindeki aşaması birinci olmuştur ve Dengeli Scorecard bu durumda uygulanabilir. Bazı paragraflar, diğerlerinden daha yüksek oran aldı. (1-5) paragraflar en yüksek oran aldı. Zira yukarıdaki paragraflarının araştırma örneği üyelerinin tepkilerinin dengeli aritmetik ortalamaları sırayla (4,00;3,95;4,05;4,45;4,25) ve sırayla (1,026;1,050;0,944;0,605;0,639) standart sapma vardır. Yukarıdaki paragrafların dengeli aritmetik ortalaması, 3'e varan deneme ölçeğinden büyük olduğu ortaya çıkmıştır. Buda gösteriyor ki, araştırma örneği üyelerinin bu paragraflara olan tepkilerinin pozitif olduğunu gösterir ve paragrafların kapsadığı değişen anlaşma oranlarıyla kombine olduğu belirtilmektedir. Sırasıyla (%70;%80;%70;%95;%90) verilmiştir.

2. Müşteri perspektifi

4.3. nolu çizelgedeki sonuçlar müşteriye göre, genel dengeli aritmetik ortalamasının yükseldiğini ve 0,828 standart sapmayla 3,85'e vardığını göstermiştir. 3'e varan deneme faktöründen daha büyüktür. Bu da müşteri perspektifinin, bahsedilen şirketin örnek üyelerinin görüşüne göre büyük ölçüde net sayıldığını gösterir. Sebebi ise, örnek üyelerinin yüksek derecedeki bilinçlerinin müşteri perspektifi ile ilgili, yüksek derecede net görüşe sahip olmalarına neden oldu. Bu perspektif, araştırma örneği üyelerinin, araştırma değişkenine tepki verirken, değerlendirme basamağına göre üçüncü sırayı aldı ve Dengeli Scorecard'ının uygulanmasına imkân verdi.

Perspektifin (1-4) paragrafları, değişik oranlar aldı. Zira bu paragraflar, araştırma örneği üyelerinin tepkilerine bağlı olarak, dengeli aritmetik ortalamaları sırayla 4,15;3,70;3,90;3,65'e değere ulaştı ve sırasıyla 0,671;0,923;0,788;0,875 standart sapma belirlendi. Yukarıdaki paragrafların dengeli aritmetik ortalamaları, 3'e varan deneme ölçeğinden büyük olduğu saptanmıştır. Bu da araştırma örneği üyelerinin, bu paragraflarla ilgili tepkilerinin olumlu olduğunu gösterir ve paragrafların kapsadığı değişen anlaşma oranlarıyla kombine olmuştur. Sırasıyla (%85;%60;%75;%70) verilmiştir.

3. İç süreçlerin perspektifi

4.3. nolu çizelgedeki sonuçlar, iç operasyonların perspektifine göre genel dengeli aritmetik ortalamasının yükseldiğini ve 0,777 standart sapmayla 4,03'e vardığını göstermiştir. 3'e

varan deneme faktöründen daha büyüktür. Bu da iç operasyonların perspektifi, bahsedilen şirketin örnek üyelerinin görüşüne göre büyük ölçüde net sayıldığını gösterir. Sebebi ise, iç operasyonların perspektifi ile ilgili örnek üyelerinin yüksek derecedeki bilinçlerinin, yüksek derecede net görüşe sahip olmalarına neden oldu. Bu perspektif, araştırma örneği üyelerinin, araştırma değişkenine tepki verirken, değerlendirme basamağına göre üçüncü sırayı aldı ve Dengeli Scoecard'ının uygulamasına imkân verdi.

Perspektifin (1-7) paragrafları, değişik oranları aldı. Zira bu paragraflar, araştırma örneği üyelerinin tepkilerine bağlı dengeli aritmetik ortalamaları, sırayla 3,80;3,95;4,05;4,25;4,20;3,95'e değere ulaştı ve sırasıyla 1,005;0,825;0,759;0,725;0,639;0,695;0,759 standart sapma belirlendi. Yukarıdaki paragrafların dengeli aritmetik ortalamaları, 3'e varan deneme ölçeğinden büyük olduğu saptanmıştır. Bu da araştırma örneği üyelerinin, bu paragraflarla ilgili tepkilerinin olumlu olduğunu gösterir ve paragrafların kapsadığı değişen anlaşma oranlarıyla kombine olmuştur. Sırasıyla (%60;%75;%85;%85;%90;%85;%80) verilmiştir.

4. Öğrenme ve gelişme perspektifi

4.3. nolu çizelgedeki sonuçlar, öğrenme ve büyüme perspektifine göre genel dengeli aritmetik ortalamanın yükseldiğini ve 0,963 standart sapmayla 3,675'e vardığını göstermiştir. 3'e varan deneme faktöründen daha büyüktür. Bu öğrenme ve büyüme perspektifi, bahsedilen şirketin örnek üyelerinin görüşüne göre büyük ölçüde net sayıldığını gösterir. Sebebi ise, Öğrenme ve büyüme perspektifi ile ilgili örnek üyelerinin yüksek derecedeki bilinçlerinin, yüksek derecede net görüşe sahip olmalarına neden olmuştur. Bu perspektif, araştırma örneği üyelerinin, araştırma değişkenine tepki verirken, değerlendirme basamağına göre üçüncü sırayı aldı ve Dengeli Scoecard'ının uygulamasına imkân verdi.

Perspektifin (1-6) paragrafları, değişik oranları aldı. Zira bu paragraflar, araştırma örneği üyelerinin tepkilerine bağlı dengeli aritmetik ortalamaları, sırayla 3,50;3,75;3,10;4,05;3,55;4,10'e değere ulaştı ve sırasıyla 0,946;1,019;1,119;0,759;0,826;0,788 standart sapma belirlendi. Yukarıdaki paragrafların dengeli aritmetik ortalamaları, 3'e varan deneme ölçeğinden büyük olduğu saptanmıştır. Bu da araştırma örneği üyelerinin, bu paragraflarla ilgili tepkilerinin olumlu olduğunu gösterir ve paragrafların kapsadığı değişen anlaşma oranlarıyla kombine olmuştur. Sırasıyla (%50;%76;%35;%85;%45;%75) verilmiştir.

Dengeli Scoecard'ını perspektiflerinden her perspektif için göreceli homojenlikten emin olmak için, milli şirketteki çalışan müdürlerin görüşlerine göre, değişkenlik faktörünü kullandık. Sebebi ise, bu eksenlerle ilgili homojenize göreceli sıralamayı öğrenmektir. Dengeli Performans kartıyla ilgili çalışma örnekleri üyelerinin tepki verme seviyesine bağlı diğerlerine nazaran daha büyük alan kapsar. 4.4. nolu çizelgedeki gibidir

Çizelge 4.4. DSC'nin perspektifleri ve polimerlerin göreceli sıralama sonuçları

Ana değişken	Alt değişken	Aritmetik ortalama	Standart sapma	Varyasyon katsayısı	Göreceli sıralamada
DSC'nin Eksenleri	FİNANSAL	4,140	0,876	21,159 %	Birinci
	MÜŞTERİ	3,85	0,828	21,506 %	Üçüncü
	İÇ SÜREÇLER	4,03	0,777	19,280 %	İkinci
	ÖĞRENME VE GELİŞME	3,675	0,963	26,204 %	Dördüncü

4.7.2. Araştırma örnekleri üyelerinin, kalite yönetimi ile ilgili tepkileri ve fikirlerinin analizi

Şirkette Toplam Kalite Yönetimi ilkelerini uygulama olasılığı olduğunu söyleyen ikinci teoriyi denemek amacıyla, bahsedilen şirketin, sayısı 20 ye varan müdürlerden oluşan araştırma örneği Toplam Kalite Yönetimi ilkelerini uygulama olasılığını gösteren 4.5. nolu çizelge hazırlandı. Bu çizelge,bahsedilen şirketin araştırma örnekleri üyelerinin görüşlerine göre, her boyutun paragrafı için aritmetik ortalamalar, standart sapmalar ve yüzde ağırlıkları kapsıyor ve öyle görünüyor ki, 4.5. nolu çizelgedeToplam Kalite Yönetimi ilkeleri genel olarak yükselmeye meyilli olduğunu gösteriyor.Ve bu yükselme,3,854`e varan dengeli aritmetik ortalamayla ve 0,875 standart sapmayla, o da 5 üzerinden 3`e varan deneme ölçeğinden büyüktür. Bu araştırma örnekleri üyelerinin tepkilerinde hafif bir azalmanın göstergesidir. Bu sonuçlar, bahsedilen şirketteki araştırma örnekleri üyelerinin Toplam Kalite Yönetiminin ilkelerinin netliğini ve şirketin idaresi, bu ilkelerle ilgilendiğini gösterir.Anket analiz sonuçları SPSS (Ver.15) programında değerlendirilmiştir. Bu değrlendirme sonuçları (Ek-3)'de eklenmiştir.

Çizelge 4.5. TKY ile ilgili görüşler

No	Bölümler	Cevaplar					Aritmetik ortalama	Standart Sapma	Ağırlık yıllık %	Önem Sırası
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tarafsız	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum				
1	Şirket, daima ikramiyeleri ve primleri ödemekte gecikmektedir.	2	11	4	2	1	3,55	0,998	65	4
2	Şirket; işçilerin moralini yükseltmek için ikramiye ve prim dağıtma siyasetini benimsemektedir.	5	11	3	1	0	4,00	0,795	80	1
3	Şirket, maaşların seviyesini bağlamaya ve üretimi arttırmaya çalışıyor.	3	12	1	4	0	3,70	0,998	75	2
4	Şirket ikramiye siyaseti belirlemesinde astların fikrini alarak belirliyor.	3	11	4	2	0	3,75	0,851	70	3
Bir	MAAŞ VE İKRAMİYE PRENSİBİ	Aritmetik ortalama ve genel standart sapma					3,75	0,907		Üçüncü
1	Müşterileri, tasarım ve üretim işlerine katmak onların kazanmakta pozitif etki vardır.	3	15	1	1	0	4,00	0,649	80	3
2	Şirket, müşteriye sunulan ek değerini geliştirerek müşterilerini mutlu etmeye çalışmaktadır.	4	13	2	1	0	4,00	0,725	75	4
3	Tanıtım kampanyası, yeni müşteri kazanmakta pozitif etkisi vardır.	7	9	2	2	0	4,05	0,944	80	2
4	Şirket, gerçek kazancı müşterinin memnuniyeti olduğuna inanıyor.	5	14	1	0	0	4,20	0,523	95	1
5	Şirket çalışanlarına iyi davranmak, bulunan müşterilerin korumakta yardım ediyor.	3	11	4	2	0	3,75	0,851	70	5
6	Şirket, mevcut ve muhtemel müşteriler hakkında verimli veritabanı sahiptir.	3	6	7	4	0	3,40	1,995	45	6
İki	MÜŞTERİYE ODAKLANMAK	Aritmetik ortalama ve genel standart sapma					3,90	0,824		İkinci
1	Şirket, personellerine verilen işleri en iyi bir şekilde yapmaları için onlara sürekli eğitim kursları vermektedir.	1	6	1	3	0	3,25	0,786	35	5
2	Şirket, işçileri performansını yükseltmeye ve bilgi birikimlerini geliştirmesine önem vermektedir.	3	7	7	3	0	3,50	0,946	50	4
3	Şirket, eğitim ve geliştirme programları için ayrılan mali tahsisatı arttırmaya çalışıyor.	1	13	3	2	1	3,55	0,944	70	2
4	Şirket tarafından hazırlanan eğitim kurslarında, (bilgisayar, internet vb.) servis teknolojileri mevcuttur.	4	7	7	1	1	3,60	1,046	55	3
5	Eğitim programları, bütün ürünlerde kalitenin gelişmesini amaçlıyor.	5	11	3	1	0	4,00	0,795	80	1
Üç	İŞÇİLERİ EĞİTME VE ÖĞRETME PRENSİBİ	Aritmetik ortalama ve genel standart sapma					3,58	0,923		Dördüncü

Çizelge 4.5. (devam) TKY ile ilgili görüşler

1	Şirket, ek değeri geliştirmek için üretim maliyetini azaltmaya çalışmaktadır.	6	11	3	0	0	4,15	0,671	85	4
2	Şirket, üretimi destekleyen ve geliştiren fikirleri kazanmaya çalışmaktadır.	5	10	3	2	0	3,90	0,911	75	5
3	Şirket, mevcut üretim işlemlerini geliştirilmesine ve yeni üretim işlemlerini gerçekleştirmesine önem vermektedir.	10	8	2	0	0	4,40	0,681	90	2
4	Şirket, verimin ve üretimin gelişmesi için çalışmaktadır.	5	9	6	0	0	3,95	0,759	70	6
5	Üretim kalitesini, Uluslar arası standartları ve teknik özelliklerine uygun dereceye yükseltme.	2	11	4	3	0	3,60	0,883	65	8
6	Şirket, üretim işlemlerini geliştirme alanında gelişmiş teknikler kullanıyor.	3	11	3	3	0	3,70	0,923	70	7
7	Şirket, müşterilerin ihtiyacını karşılamak ve rakipleriyle rekabet edebilmek için geniş ve çeşitli ürün yelpazesi sunuyor.	7	10	3	0	0	4,20	0,696	85	3
8	Şirket, yüksek kaliteli ürünleri düşük fiyatlarla sunmaya çalışıyor.	11	7	2	0	0	4,45	0,688	90	1
Dört	KESİNTİSİZ GELİŞTİRME	Aritmetik ortalama ve genel standart sapma					4,04	0,819		Birinci
	TKY 'NİN UYGULAMA OLASILIĞI	Aritmetik ortalama ve genel standart sapma					3,854	0,875		

Aşağıda, kalite yönetimini uygulama olasılığı boyutlarının her boyutuyla ilgili çalışma örneklerinin tepki ve fikirlerinin detaylı açıklaması bulunmaktadır.

1. Ücret ve teşvik ilkesi

4.5. nolu çizelgedeki sonuçlar, ücret ve teşvik ilkesine göre genel dengeli aritmetik ortalamanın yükseldiğini ve 0,907 standart sapmayla 3,75'e vardığını göstermiştir. 3'e varan deneme faktöründen daha büyüktür. Bu ücret ve teşvik ilkesi, bahsedilen şirketin örnek üyelerinin görüşüne göre büyük ölçüde net sayıldığını gösterir. Sebebi ise, ücret ve teşvik ilkesiyle ilgili örnek üyelerinin yüksek derecedeki bilinçlerinin, yüksek derecede net görüşe sahip olmalarına neden olmuştur. Bu ilke, Toplam Kalite Yönetimi ilkesini uygulama olasılığının araştırma örneği üyelerinin, araştırma değişkenine tepki verirken, değerlendirme basamağına göre üçüncü sırayı almıştır.

İlkenin (1-4) paragrafları, değişik oranları aldı. Zira bu paragraflar, araştırma örneği üyelerinin tepkilerine bağlı dengeli aritmetik ortalamaları, sırayla 3,75;3,70;4,00;3,55'e

değerine ulaştı ve sırasıyla 0.851,0.998,0.795,0.998 standart sapma belirlendi. Yukarıdaki paragrafların dengeli aritmetik ortalamaları, 3'e varan deneme ölçeğinden büyük olduğu saptanmıştır. Bu da araştırma örneği üyelerinin, bu paragraflarla ilgili tepkilerinin olumlu olduğunu gösterir ve paragrafların kapsadığı değişen anlaşma oranlarıyla kombine olmuştur. Sırasıyla (%70;%75;%80;%65) verilmiştir.

2. Müşteriye odaklanma ilkesi

4.5. nolu çizelgedeki sonuçlar,müşteriye odaklanma ilkesine göre, genel dengeli aritmetik ortalamanın yükseldiğini ve 0,824 standart sapmayla 3,90'e vardığını göstermiştir. 3'e varan deneme faktöründen daha büyüktür. Müşteriye odaklanma ilkesi, bahsedilen şirketin örnek üyelerinin görüşüne göre büyük ölçüde net sayıldığını gösterir.

Sebebi ise,müşteriye odaklanma ilkesiyle ilgili, örnek üyelerinin yüksek derecedeki bilinçlerinin, yüksek derecede net görüşe sahip olmalarına neden olmuştur. Bu ilke, Toplam Kalite Yönetimi ilkesini uygulama olasılığına göre araştırma örneği üyelerinin, araştırma değişkenine tepki verirken, değerlendirme basamağına göre ikinci sırayı almıştır. İlkenin (1-6) paragrafları, değişik oranları aldı. Zira bu paragraflar, araştırma örneği üyelerinin tepkilerine bağlı dengeli aritmetik ortalamaları, sırayla 3,40;3,75;4,20;4,05;4,00;4,00'e değere ulaştı ve sırasıyla 1,995;0,851;0,523;0,944;0,725;0,649 standart sapma belirlendi. Yukarıdaki paragrafların dengeli aritmetik ortalamaları, 3'e varan deneme ölçeğinden büyük olduğu saptanmıştır. Bu da araştırma örneği üyelerinin, bu paragraflarla ilgili tepkilerinin olumlu olduğunu gösterir ve paragrafların kapsadığı değişen anlaşma oranlarıyla kombine olmuştur. Sırasıyla (%45;%70;%95;%80;%75;%80) verilmiştir.

3. Çalışanların eğitim ve öğretim ilkesi

4.5. nolu çizelgedeki sonuçlar, çalışanların eğitim ve öğretim ilkesine göre genel dengeli aritmetik ortalamanın yükseldiğini ve 0,923 standart sapmayla 3,58'e vardığını göstermiştir. 3'e varan deneme faktöründen daha büyüktür çalışanların eğitim ve öğretim ilkesi, bahsedilen şirketin örnek üyelerinin görüşüne göre büyük ölçüde net sayıldığını gösterir. Sebebi ise, çalışanların eğitim ve öğretim ilkesiyle ilgili olarak örnek üyelerinin yüksek derecedeki bilinçlerinin, yüksek derecede net görüşe sahip olmalarına neden oldu. Bu ilke, Toplam Kalite Yönetimi ilkesini uygulama olasılığına göre araştırma örneği üyelerinin, araştırma değişkenine tepki verirken, değerlendirme basamağına göre ikinci sırayı aldı.

İlkenin (1-5) paragrafları, değişik oranları aldı. Zira bu paragraflar, araştırma örneği üyelerinin tepkilerine bağlı dengeli aritmetik ortalamaları, sırayla 4,00;3,60;3,55;3,50;3,25'e değere ulaştı ve sırasıyla 0,795;1,046;0,944;0,946;0,786 standart sapma belirlendi. Yukarıdaki paragrafların dengeli aritmetik ortalamaları, 3'e varan deneme ölçeğinden büyük olduğu saptanmıştır. Bu da araştırma örneği üyelerinin, bu paragraflarla ilgili tepkilerinin olumlu olduğunu gösterir ve paragrafların kapsadığı değişen anlaşma oranlarıyla kombine olmuştur. Sırasıyla (%80;%55;%70;%50;%35) verilmiştir.

4. Sürekli iyileştirme ilkesi

4.5. nolu çizelgedeki sonuçlar, sürekli iyileştirme ilkesine göre genel dengeli aritmetik ortalamanın yükseldiğini ve 0,819 standart sapmayla 4,04'e vardığını göstermiştir. 3'e varan deneme faktöründen daha büyüktür. Sürekli iyileştirme ilkesi, bahsedilen şirketin örnek üyelerinin görüşüne göre büyük ölçüde net sayıldığını gösterir. Sebebi ise, sürekli iyileştirme ilkesiyle ilgili olarak örnek üyelerinin yüksek derecedeki bilinçlerinin, yüksek derecede net görüşe sahip olmalarına neden olmuştur. Bu ilke, Toplam Kalite Yönetimi ilkesini uygulama olasılığına göre araştırma örneği üyelerinin, araştırma değişkenine tepki verirken, değerlendirme basamağına göre ikinci sırayı aldı.

İlkenin (1-8) paragrafları, değişik oranları aldı. Zira bu paragraflar, araştırma örneği üyelerinin tepkilerine bağlı dengeli aritmetik ortalamaları, sırayla 4,45;4,20;3,70;3,60;3,95;4,40;3,90;4,1'e değere ulaştı ve sırasıyla 0,696;0,923;0,883;0,759;0,681;0,911;0,671 standart sapma belirlendi. Yukarıdaki paragrafların dengeli aritmetik ortalamaları, 3'e varan deneme ölçeğinden büyük olduğu saptanmıştır. Bu da araştırma örneği üyelerinin, bu paragraflarla ilgili tepkilerinin olumlu olduğunu gösterir ve paragrafların kapsadığı değişen anlaşma oranlarıyla kombine olmuştur. Sırasıyla (%90;%85;%70;%65;%70;%90;%75;%85) verilmiştir.

Toplam Kalite Yönetim ilkelerinin her ilkesi için göreceli homojenlikten emin olmak için, bahsedilen şirketteki çalışan müdürlerin görüşlerine göre, değişkenlik faktörünü kullandık. Sebebi ise, bu eksenlerle ilgili homojenize göreceli sıralamayı öğrenmektir. Toplam Kalite Yönetim ilkelerinin ilgili çalışma örnekleri üyelerinin tepki verme seviyesine bağlı diğerlerine nazaran daha büyük alan kapsar. 4.6. nolu çizelgedeki gibi:

Çizelge 4.6. TKY'nin ilkeleri ve polimerlerin göreceli sıralama sonuçları

Ana değişken	Alt değişken	Aritmetik ortalama	Standart sapma	Varyasyon katsayısı	Göreceli sıralamada
TKY'nin İlkeleri	Ücret ve teşvik	3,75	0,907	24,187 %	Üçüncü
	Müşteriye odaklanma	3,90	0,824	21,128 %	İkinci
	Çalışanların eğitimi ve öğretimi	3,58	0,923	25,782 %	Dördüncü
	Sürekli iyileştirme	4,04	0,819	20,272 %	Birinci

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yerel ve bölgesel pazarlara katkısı olan şirketlerden biri olan ve makul kalitede rekabetçi fiyatlarla üretim yapan Kufe/Gazlı İçecek Üretim Ulusal Limitet Şirketi ile ilgili çalışmanın popülasyonunu belirlemede ve örnekleme seçiminde, sayıları 20'yi bulan üst ve orta yönetici düzeyindeki tüm şirket yetkilileri temel alınmıştır. Şirket işlemleri, dört perspektifi uyuşmaktadır. Yani şirkette müdür düzeyinde DSC karşı bilinç derecesini yükseltmek demektir. Bu enerjiyi uygulamak amacıyla iyi bir şekilde planlama için objektif bir esas temin edilmektedir.

DSC enerjisinin ve TKY'nin uygulanması, gazlı içecek üretimi yapan şirket için aşağıda beyan edilen durumları en ideal şekilde değerlendirmesini sağlar.

- İşçilerin performanslarını belirleyerek işgücü kaynaklarından yararlanma
- İç operasyon performansından yararlanmak
- Mali kaynaklardan en iyi bir şekilde tedarik edilenden yararlanma

Şirket tarafından müşterilerine önem gösterilmesi, o süre içinde şirketin kâr tahakkuk ettirmesi demektir.

Toplam Kalite Yönetimin değerini arttırmak amacıyla şirketin faaliyetlerinde meydana gelen bir gelişme ve büyüme, bu çalışmaya özel zaman sınırlaması içinde ticari mahallin ünlenmesi. Bu çalışmaya ayrılan zaman dilimi içinde El-Kufe Şirketine müşteriler tarafından ayrılan sürenin arttırılması. Tüm DSC sistemleri ve TKY ilkeleri, sürmekte olan değere manevi olarak büyük bir etkidir. Ancak bu etkileme gücü, dengeli değildir.

Önceki paragrafta geçen çıkarımlara istinaden şirketteki karar vericilerin önem vermesi gerektiğini düşündüğü ve gelecek dönemde yararlanılabilecek öneriler sunmaktadır.

1. TKY ilkeleriyle koordineli ve dengeli olarak DSC'nin uygulanması gerekmektedir. Böylece şirket, mevcut kaynakları en ideal bir şekilde kullanabilecektir.
2. Şirket performansı, bilgilerin teknik hale getirilmesi, önceliklerin belirlenmesi, hedeflenen performans için sürekli bir iyileşme ve şirketin başarısına yol açan aşamaların inşa edilmesine dayanan şirket mektubunun stratejik idaresiyle onaylı TKY ilkelerini sağlamlaştıran DSC sistemlerinin üzerinde değerlendirilmektedir.

3. Bilimsel yeterlilikleri geliştirmek, DSC enerjisi ve TKY ilkelerinin karşılanması amacıyla gerekli olan bilginin alınması amacıyla bilimsel çalışmalar yapan merkezlere ve üniversitelere açılmak.
4. Mali payların hesaplanmasında uzman kadrolar hazırlanması gerekmektedir.
5. Şirketin, bilgi varlığının, maddi varlıktan daha önemli olduğunda tüm dünyada yaygın olan yönelimlere ulaşmak amacıyla bilgi idare kavramlarının benimsenmesine doğru odaklaşması gerekmektedir.
6. Şirkette müşteri ilişkileri yönetimi kurulması; bu yönetim, pazarlama, satış işlemleri ve müşteri hizmetleri faaliyetlerini yürütür. Ürünleri ve yenilikleri birebir tam bir şekilde kontrol eder ve inceler. Müşteri ile doğrudan iletişim halinde olur.
7. Bu alanda bilimsel çalışmaların yapılması ve eğitim kurslarının açılmasının zorunluluğu tavsiyesi; Dengeli Scorecard ve Toplam Kalite Yönetimi, her ikisi de istenilen hedeflere ulaşmada şirketin sürekli değerinde önemli etkiye sahiptir. Bu hedeflerin gerçekleştirilmesi ise üretim kurumları, üniversite hocaları ve Irak enstitüleri arasındaki işbirliğiyle mümkün olacaktır. Şirkette her seviyede eğitim kursları olmalıdır. Bunlar münferit olarak değil, iş ekipleri olarak düzenlenmelidir.
8. Gazlı İçecek Üretimi Ulusal Şirketi'ndeki bilgi boşluğu doldurulmalıdır. Bu ise dış dünya ile iletişim köprüleri kurarak mümkün olur. DSC, TKY, MRP ve JIT gibi modern yönetim anlayışlarında yeniliklere sahip olmak gerekir.

Çizelge 5.1.Çalışma numunenin açıklaması (şirket üyeleri)

Cinsiyet							
Erkek							
Sayı				Yüzdesi			
20				100 %			
Yaş grupları							
31-40		41-50		51-60		61-70	
Sayı	Yüzdesi	Sayı	Yüzdesi	Sayı	Yüzdesi	Sayı	Yüzdesi
8	40	6	30	5	25	1	5
Akademik başarı							
Master		Meslek yüksekokul		Lisans		Teknik yüksekokul	
Sayı	Yüzdesi	Sayı	Yüzdesi	Sayı	Yüzdesi	Sayı	Yüzdesi
1	5	0	0	16	80	3	15
Pozisyon							
Yönetim kurulu				Bölüm başkanları ve yetkilileri			
Sayı		Yüzdesi		Sayı		Yüzdesi	
9		45		11		55	

KAYNAKLAR

- Abd ul-Halim, N. (2005). *Demc Muaşşirat el-Edaa el-Bi'i Fi Bitakat ul-Edaa ul-Mutevazin*. Kuliyet ul-ticareh , camiat ul-ezhar,mecellet el-ulum el-iktisadiyye wel-idariyye, 21, (2) 2005.
- Abhijit, S. (2006). *Balanced Scorecard: A Strategic Management Tool*. Vidysagar University, Journal Commerce, Vol. 11, March,74.
- İnternet: Akel, M. (2002). *The Balanced Scorecard*.12. www.jps-dir.com adresinden 8 Şubat 2015'te alınmıştır.
- Al-Abbadi, A. (2008). *Takwim Failiyyet İdaret Alakat el-Zebun bi'isti'mal Bitakat ul-Deracet ul-Mawzuneh –Medhal İstatici –Diraset Halet Şeriket Zen el-İrak*.Risalet Maciser, kuliyet ul-idare wel-iktisad, camiat bağded,69-
- Al-Azzawi, M. (2005). *İdaret ul-Cawdeh Eş'emileh*.34-75.
- Al-Benna, R. (2006). *İdaret ul-Cawdeh Eş'emileh Fi el-Taalim*.4.
- Al-Dawri, Z., we Saleh, A. (2009). *El-Fikr el-İstratici we İn'ikasatihi Ala Necah Munazzamet ul'Aamal-Kira'at we Buhus*.Amman:Dar ul-yazuri lilneşir wel-tawzi,397.
- Al-Fadel, M. (2004). *El-Eselib ul-Kemmiyyeh We'nnwiyyeh Fi Daam Kararat ul-Munazzameh*.(El-tabaa el-uleh). Amman:El-warrak lilneşir wel-tawzi,30.
- Al-Hizan, U. (2007). *Tekwim Mikyasa el-Adaa el-Mutwazin K'adaat Li-İdaret ul-edaa ul-istratici*.Kuliyet idaret ul'aamal,camiat ul-melik suud.4
- Al-Juburi, İ. (2005). *Tatbikat (İSO 9001, CMM, TQM) li-Kiyas Cawdet ul-Edaa ul-Kulli,Diraseh Haleh Fi Eş'serikeh el-Aammeh Lilsinaat el-Cildiyyeh*.Utruhet doktorah ,kuliyet el-İdareh wel-İktisad, Camiat bağded, 69.
- Al-Khatib, S. (2008). *İdaret ul-Cawdeh Eş'samileh-Medhal Muasir*.Bağded:Dar ul-Murtaza lilneşir, 27-78.

- Al-Mansuri, T. (2005). *Deur İdaret ul-Cawdeh Eş'şamileh Fi Tahkik Riza el-Zebun-Diraseh Meydeniyyeh Fi Şeriket Wasıt Lilsinaat el-Nesiciyyeh*. Risalet macister, kulliyyet el-İdareh wel-İktisad, camiat ul-Kadisyyeh, 46.
- Al – Omari, H. (2005). *Menheciyyet İdare tul-Cawde el-istiraticyyeh el-Tehwwil el-Alemi Fi Binaa el-cewde el-Tenafusyyeh*. Kulliyyet el-İdare wel-İktisad, camiat ul-Melik Abdulaziz, el-memleke el-arabiyyeh el-suudiyye.
- Al-Salem, M., we Al-Meri, M. (2005). *Mede Tatbik Raka'iz İdaret ul-Cawdeh Eş'emileh Fi Eş'Şeriket el-Sinayyeh el-Sağirah Fi Dewlet Katar*. El-Mecelleh El-Arabiyyeh Lil'İdareh, 25(1), 62-69.
- Al-shaikh, A. (2007). *Performance Evaluation by Using Balanced Scorecard Approach*. Study analytical and Field in Palestinian Telecommunication Corporations-Master Thesis-College of Commerce, the Islamic University, Gaza, 78.
- Al-Tai, R. we Kutada, İ. (2008). *İdaret ul-Cawdeh Eş'şamileh*. Amman: Dar ul-Yazuri lilneşir wel-tawzi, 93.
- Al-Tai, Y., Al-Ajili, M., we Al-Hakim, L. (2009). *Nuzum İdaret ul-Cawdeh Fi el-Munazzamat ul-İnteciyyeh wel-Hademiyyeh*. Amman: El-yazuri lilneşir wel-tawzi, 198.
- İnternet: Al-Udeili, N. (2008). *Bitakat ul-Edaa ul-Mutawazin Ahdes Nemazic Kıyas Edaa Eş'şeriket we Tahkik el-Tewazun el-Dahili*. Sahifet el-iktisadiyyeh el-elikitroneyyeh, 6. Web: www.aleqt.com adresinden 25 Şubat 2015'te alınmıştır.
- Al-Ujeili, M. (2002). *Eser Tahsin el-Cawdeh Ala el-İnteciyyeh –Diraseh Haleh Fi Eş'şerike el-Aammeh lilsinaat el-Nesiciyyeh*. Risalet macisteri kulliyyet el-idareh wel-iktisad, camiat ul-kufeh, 48.
- Alwan, K. (2009). *İdaret ul-Cawdeh Eş'şamileh we Mutatalebet ul'eyzo 9001, 2000*. (*El-tabaa el-uleh*). Amman: Wa'il lilneşir wel-tawzi, 94.
- Andersen, H.V. and Lawrie, G. (2004). *Effective Quality Management through Third-Generation Balanced Scorecard*. 2GC Active Management, in Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53, No. 7, 638
- Atkinson, A. A., Banker, R. D., Kaplan, R. S., and Young, M. S. (1997). *Management Accounting*. 2nd ed, Prentice-Hall, 27-30.

Atkinson, H. (2006). *Strategy Implementation a role for the Balanced Scorecard*.© Emerald Group Publishing Limited, Vol. 44, No. 10,144.

İnternet: Backstöm, I. (2006). *Total Management for Sustainable Health, Methodologies, Values and Practices Taken from Swedish Organization*. 21. Web: www.epubl.luth.se/1402-1757/2006/49/LTU-LIC-0649-SE.pdf adresinden 12 Ekim 2014'te alınmıştır.

Bedravi, A., we Subhi, W. (2005). *Bitakat ul-Takdirat ul-Mutawazineh İdareh Hadise li-Takiim el-Munazzamat*.Mecellet ul-ulum ul-İktisadiyyeh,5(15).

Besterfield, D. (2003) *Total Quality Management*.(3rd ed), Prentice- Hall,1-13.

İnternet: Chan, Y.L., and Kathy, S. (2000). *The Use of Balanced Scorecard in Canadian Hospitals*.3. Web: <http://www.aaahq.org/northeast/2000/917>. adresinden 7 Haziran 2014'te alınmıştır.

David, F.R. (2005). *Strategic Management Concepts and Cases*.10th ed, Prentice – Hall,162.

Evans, J. and Dean, J. (2003). *Total Quality Management Organization and Strategy*. 3rd ed,18.

İnternet: Figge, F., Hahn,T., Schaltegger, S., and Wagner, M. (2002). *The Sustainability Balanced Scorecard, Theory and Application of a Tool for Value –Based Sustainability Management*.20-26. Web: <http://www.enc.nt/filehandler/documents/original/download> adresinden 15 Kasım 2014'te alınmıştır.

.

İnternet: Goethert, W., and Fisher, M. (2003). *Deriving Enterprise –Based Measures Using the Balanced Scorecard Goal- driven Measurement Techniques*.8. Web: <http://www.sei.cmu.edu/publication> adresinden 11 Kasım 2014'te alınmıştır.

Goetsch, D., and Davis, S. (2006). *Quality Management*. Introduction to total Quality Management for Production ,Processing, Services, Prentice- Hall,6-18.

Hannula, M., Kulmala, H., and Suomala, P. (2009). *Total Quality Management and Balanced Scorecard A comparative Analysis*.1-7.

İnternet: Hansen, J. (2007). *Key success factors for improving Balanced Scorecard implementation project performance*. 18. Web: www.cogitatio.dk/.../MBA%20Dissertation%20 adresinden 10 Aralık 2014'te alınmıştır.

İnternet: Harlem, M. S. (2002). *Using the Balanced to Overcome Barriers in Strategy Implementation*. Theses, 21-34. Web: <http://www.handles.gu.se/epc/> adresinden 20 Mayıs 2015'te alınmıştır.

Heizer, J. and Render, B. (2008). *Operation Management*. 9th ed, New Jersey, Prentice-Hall, 198-342.

İnternet: Hoque, Z. (2003). *Total Quality Management and the Balanced Scorecard Approach*. 553-561. Web: <http://www.sciencedirect.com/science?> adresinden 16 Nisan 2014'te alınmıştır.

İshawî, A. (2006). *İdaret el-Cawdeh Eş'şamileh Fi el-mu'esseset el-Hadiseh*. Mecellet ul-Bahis, 4 (2), 11.

Johansson, U., Eklöv, G., Holmgren, M., and Mortensson, M. (1998). *Human Resource Costing and Accounting, the Balanced Scorecard*. 29.

Jovanovic, J., Vujovic, A., and Krivokapic, Z. (2008). *Between Balanced Scorecard and Total Quality Management*. International Journal for Quality Research, Vol. 2, No. 3, 187-188.

Juran, J.M., Gryna, F. M. (1993). *Quality Planning and Analysis*. Singapore. Mc Graw-Hill, 411.

İnternet: Kanji, G.K., and Moura, P. (2001). *Kanji Business Scorecard*. 2006-2008. Web: http://www.blweb.it/esoe/tqmwc6/business_scorecard_204-213.s.pdf. adresinden 22 Haziran 2014'te alınmıştır.

Kaplan, R. S. and Norton, D. (2001). *Strategy Focused Organization, How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business, School, Press Boston , 361.

Kaplan, R. and Norton, D.(1996). *linking The Balanced Scorecard to Strategy*. California Management Review, Vol. 39, No. 9, 30-134.

Kaplan, R. S. and Norton, D. (1992). *The Balanced Scorecard Measures that Drive performance*. Harvard Business, Review, Vol.70,No.1,71-79.

İnternet: Karlsson, H. (2007). *Providing Feedback Through and Beyond the Balanced Scorecard*. 4-5. Web: <http://tukk.fi/laskenta/theto> adresinden 17 Ağustos 2014'te alınmıştır.

Knouse, B. S. (1995). *Variation on Skill Based pay for Total Quality Management*. Sam Advance Management", Journal, Vol.60, No.1, 35.

Kotler, Ph., Armstong, G. (2000). *Marketing An, Introduction*. 5th ed, New Jersey, 36.

Kotler, Ph. (2008). *Principles of Marketing*.12th ed, Pearson Prentice-Hall, U.S.A., 260.

Krajweski, L.j., and Ritzman, K. P. (2005). *Operations Management Process & Value Chains*. 7th ed, Prentice- Hall, Inc, 196.

İnternet: Laksson, R. (2004). *Total Quality Management for sustainable Value –Focus Processes*.11. Web: www.ltu.se/kmi/publikationdoctoral/rainelsaksson.pdf. adresinden 29 Ocak 2015'te alınmıştır.

İnternet: Lawrie, G. and Cobbold, T. (2004). *Development of the 3rd Generation Balanced Scorecard*. © 2GC Limited, 2-638. Web: www.2gc.co.uk. adresinden 26 Mart 2015'te alınmıştır.

İnternet: Lee, S.F., and Andrewsai, O. (2000). *Building balanced scorecard with Swot analysis and implementing. copyright MCB up limited, Managerial Auditing Journal*” Bradford, Vol. 15, iss, y2, 68. Web: [www.qaau.edu/page2/research/BSc and swot.pdf](http://www.qaau.edu/page2/research/BSc%20and%20swot.pdf). adresinden 13 Kasım 2014’te alınmıştır.

Maher, M. W., Lanen, W.N., and Rejan, M. V. (2006). *Fundamentals of cost Accounting*. McGraw-Hill, 537.

Mc Ginty, R. (2004). *Measuring Business Performance Emerging Perspectives Of The Balanced Scorecard*. Journal of Business & Economics Research, Vo1.2, No.5, 19.

İnternet: Mishra, P. K., and Dash, R. (2006). *Balanced Scorecard for NGOs: Challenges in Implementation*.1. Web: [www.iimk.ac.in/smfabstracts/prodep%20kumar%20mi shra](http://www.iimk.ac.in/smfabstracts/prodep%20kumar%20mi%20shra) adresinden 20 Nisan 2015’te alınmıştır.

İnternet: Morisawa, T. (2002). *Building Performance Measurement Systems with the Balanced Scorecard Approach*. Nomura Research Intitute (NR1 Papers), 4-6. Web: <http://www.nri.com> adresinden 15 Şubat 2015’te alınmıştır.

Nair, M. (2004). *Essentials of Balanced Scorecard*. John Wiley & Sons, INC, 21-52.

İnternet: Nirmul, A.G. and Rigatuso C. (2004). *Strategy-Focused Business Planning to Create Sustained Corporate Performance*. Balanced Scorecard Collaborative, Inc, 10. Web: www.oracle.com adresinden 23 Mart 2015’te alınmıştır.

İnternet: Psychogios, A. G. (2007). *Understanding Total Quality Management in Context*. Vol. 12, No. 1, March, 41-46. Web: <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR12-1/pdf> adresinden 8 Ekim 2014’te alınmıştır.

İnternet: Rohm, H. and Halbach, L. (2005). *Developing and Using Balanced Scorecard Performance Systems*.1. Web: www.ag.uky.edu/equine/admin/tinymce/jscripts/.../balancing.pdf adresinden 2 Ocak 2015’te alınmıştır.

Ross, J. (1995). *Total Quality Management*. 2nd ed, 11.

Russe, R. and Taylor, B. (2003). *Operation Management*. 14th ed, Prentice Hall, 623.

İnternet: Sammalisto, K. (2001). *Developing Total Quality Environmental Management in Small and Medium sized Enterprise*. Management System Approach, 48. Web: www.library-resources.cqu.edu.au/thesisadt-QCQU. adresinden 15 Temmuz 2014'te alınmıştır.

Shanahan, Y. P. (2006). *Proctor Plumbing Limited of the Balanced Scorecard*", University of Canterbury, *Journal of Business case Studies fourth Quarter*. Canterbury, New Zealand, VI.2, NO.4, 2.

İnternet: Soderberg, M. (2006). *The Balanced Scorecard: Structure and use in Canadian Companies*. 12. Web: www.library2.usask.ca/theses/available/etd. adresinden 15 Temmuz 2014'te alınmıştır.

Stevenson, W. (2007). *Operation Management*. 8th ed, McGraw- Hill, 417-419

Türkmen, A. (2006). *Bitakat ul-Taswit el-Mutewazine ke'edat li-Kiyas ul'adaa*. Mecellet camiat tişrin liddiraset walbuhus ul-ilmiyye, 28 (1).

Virmeulen, W., and Grous, M. (2004). *Training and Education for TQM. In commercial banking industry of south Africa, moving.service quality*, vol. 6, No. 10, 66.

İnternet: Zivojinovic, S., Betorvic, T., and Stanimirovic, A. (2008). *Balanced As An Advanced Management Concept Within The Integrated Quality Management Model*. International Journal for Quality Research, Vol. 2. No.1, 51-52. Web: www.cqm.rs/ijqr/journak/v2-n1/6.pfd adresinden 20 Şubat 2015'te alınmıştır.

Zuaylif, İ. ve Nur, A. (2005). *Ehemmiyet we Mede İstihdam Bitakat Ul-alamat Ul-mutevazine Fi Takvim Ul-adaa*. Diraseh tatbikiyyeh fi ayyineh min el-masarif ulurdunyyieh,el-mecelleh elurduniyyeh fi idaretul'amal,1 (2).

EKLER

EK- 1. (a) Anket

Kişisel bilgiler:

1. Cinsiyet	:Erkek	☐	Bayan	☐				
2. Yaş	:31-40 arası	☐	41-50 arası	☐	51-60 arası	☐	61-70 arası	☐
3. Eğitimseviyesi	:Doktora	☐	Yüksek lisans	☐	Lisans	☐	Ön Lisans	☐
	Lise	☐	İlk Öğretim Okulu	☐				
4. Pozisyon	:							

EK- 1. (b) DSC uygulama olasılığı referandumu

No	Bölümler	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Taraftım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
	Bir: FİNANSAL BOYUTU : finansal olarak başarı için					
1	Şirket genel büyüme yıllık gelirini artırmak istiyor.					
2	Şirket, yıllık gelirlerinde genel büyümeyi arttırmak için çalışıyor.					
3	Şirket,yıllık net kârda yüksek oranlar gerçekleştirdi.					
4	Şirket, brüt varlıkları arttırmak için çalışıyor.					
5	Şirket; ürünlerin sunumunda, maliyetleri azaltma stratejisine benimsenmeye çalışıyor.					
İki:MÜŞTERİ BOYUTU : Müşteri perspektifi: Organizasyonun vizyonuna ulaşmak için						
1	Şirket; müşterinin, şirketin ürünleri ve hizmeti memnuniyeti hakkında yeterli bilgiye sahip.					
2	Şirket, müşterisini kaybetmemek için sunmak istediği hizmetleri onlara önceden açıklar.					
3	Pazarlama bölümü, yeni müşteriler kazanmak için yeterli Beceriye ve yeteneklere sahiptir.					
4	Şirket, maddi teşviklerle müşterinin rızası kazanmaya çalışıyor.					
Üç: İÇ SÜREÇLER BOYUTU : organizasyon, üstünlük sağlama için ne yapması gerekir						
1	Bulunan ürünlerin kalite seviyesi, maliyet miktarıyla orantılıdır.					
2	Şirket, depolama ve taşımacılık işlemlerinde en modern yöntemleri kullanmaktadır.					
3	Şirket, yüksek performans seviyesiyle işi yapmaya çalışmaktadır.					
4	Şirket, ürün teslimatını belirlenen tarihlerde icra etmeye çalışmaktadır.					
5	Ürünü müşteriye gerekli suratla teslim edilmesi için şirket, Doğrudan teslimat yöntemini kullanmaktadır.					
6	Ürünleri, müşterilerin isteğine ve beklentilerine göre üretilmektedir.					
7	Şirket, kaynak ve enerji yatırım oranlarını geliştirmeye çalışmaktadır.					
Dört:ÖĞRENME VE GELİŞME BOYUTU : organizasyon, değerleri yaratmada ve geliştirmede nasıl devam edebilir?						
1	Yeterli sayıda, İş için yararlı ve özel pratik tecrübeye sahip işçiler var.					
2	Şirket, işçilerin yeteneklerini geliştirmek için çeşitli eğitim programları düzenlemeye çalışmaktadır.					
3	Bulunmalarıyla şirkete değer katan işçilerin oranını arttırmaktadır.					
4	Şirket, yaratıcı fikirler sunanları ödüllendiriyor ve o fikirlerin yayınlanmasında destek oluyor.					
5	İşi bırakıp diğer şirketlere çalışmaya giden işçilerin sayısını azaltmaktadır.					
6	Şirket, yaratma gücünü desteklemek ve teşvik etmek için uygun Kurumsal İklimi yaratılmasına önem veriri					

EK- 1. (c) TKY uygulama olasılığı referandumu

No	Bölümler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Taraftız	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	Bir: MAAŞ VE İKRAMİYE PRENSİBİ					
1	Şirket, daima ikramiyeleri ve primleri ödemekte gecikmektedir.					
2	Şirket; işçilerin moralini yükseltmek için ikramiye ve prim dağıtma siyasetini benimsemektedir.					
3	Şirket, maaşların seviyesini bağlamaya ve üretimi arttırmaya çalışıyor.					
4	Şirket ikramiye siyaseti belirlemesinde astların fikrini alarak belirliyor.					
İki:MÜŞTERİYE ODAKLANMAK						
1	Müşterileri, tasarım ve üretim işlerine katmak onların kazanmakta pozitif etki vardır.					
2	Şirket, müşteriye sunulan ek değerini geliştirerek müşterilerini mutlu etmeye çalışmaktadır.					
3	Tanıtım kampanyası, yeni müşteri kazanmakta pozitif etkisi vardır.					
4	Şirket, gerçek kazancı müşterinin memnuniyeti olduğuna inanıyor.					
5	Şirket çalışanlarına iyi davranmak, bulunan müşterilerin korumakta yardım ediyor.					
6	Şirket, mevcut ve muhtemel müşteriler hakkında verimli veritabanı sahiptir.					
Üç: İŞÇİLERİ EĞİTME VE ÖĞRETME PRENSİBİ						
1	Şirket, personellerine verilen işleri en iyi bir şekilde yapmaları için onlara sürekli eğitim kursları vermektedir.					
2	Şirket, işçileri performansını yükseltmeye ve bilgi birikimlerini geliştirmesine önem vermektedir.					
3	Şirket, eğitim ve geliştirme programları için ayrılan mali tahsisatı arttırmaya çalışıyor.					
4	Şirket tarafından hazırlanan eğitim kurslarında, (bilgisayar, internet vb.) servis teknolojileri mevcuttur.					
5	Eğitim programları, bütün ürünlerde kalitenin gelişmesini amaçlıyor.					
Dört:KESİNTİSİZ GELİŞTİRME						
1	Şirket, ek değeri geliştirmek için üretim maliyetini azaltmaya çalışmaktadır.					
2	Şirket, üretimi destekleyen ve geliştiren fikirleri kazanmaya çalışmaktadır.					
3	Şirket, mevcut üretim işlemlerini geliştirilmesine ve yeni üretim işlemlerini gerçekleşmesine önem vermektedir.					
4	Şirket, verimin ve üretimin gelişmesi için çalışmaktadır.					
5	Üretim kalitesini, Uluslar arası standartları ve teknik özelliklerine uygun dereceye yükseltme.					
6	Şirket, üretim işlemlerini geliştirme alanında gelişmiş teknikler kullanıyor.					
7	Şirket, müşterilerin ihtiyacını karşılamak ve rakipleriyle rekabet edebilmek için geniş ve çeşitli ürün yelpazesi sunuyor.					
8	Şirket, yüksek kaliteli ürünleri düşük fiyatlarla sunmaya çalışıyor.					

EK-2. DSC ile ilgili görüşler.SPSS ekran görüntüsü

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Şirket genel büyüme yıllık gelirini artırmak istiyor.	20	3,00	5,00	4,2500	,63867
Şirket, yıllık gelirlerinde genel büyümeyi arttırmak için çalışıyor.	20	3,00	5,00	4,4500	,60481
Şirket,yıllık net kârda yüksek oranlar gerçekleştirdi.	20	2,00	5,00	4,0500	,94451
Şirket, brüt varlıkları arttırmak için çalışıyor.	20	1,00	5,00	3,9500	1,05006
Şirket; ürünlerin sunumunda, maliyetleri azaltma stratejisine benimsenmeye çalışıyor.	20	2,00	5,00	4,0000	1,02598
Şirket; müşterinin, şirketin ürünleri ve hizmeti memnuniyeti hakkında yeterli bilgiye sahip.	20	2,00	5,00	3,6500	,87509
Şirket, müşterisini kaybetmemek için sunmak istediği hizmetleri onlara önceden açıklar.	20	2,00	5,00	3,9000	,78807
Pazarlama bölümü, yeni müşteriler kazanmak için yeterli Beceriye ve yeteneklere sahiptir.	20	2,00	5,00	3,7000	,92338
Şirket, maddi teşviklerle müşterinin rızası kazanmaya çalışıyor.	20	3,00	5,00	4,1500	,67082
Bulunan ürünlerin kalite seviyesi, maliyet miktarıyla orantılıdır.	20	2,00	5,00	3,9500	,75915
Şirket, depolama ve taşımacılık işlemlerinde en modern yöntemleri kullanmaktadır.	20	3,00	5,00	4,2000	,69585
Şirket, yüksek performans seviyesiyle işi yapmaya çalışmaktadır.	20	3,00	5,00	4,2500	,63867
Şirket, ürün teslimatını belirlenen tarihlerde icra etmeye çalışmaktadır.	20	2,00	5,00	4,0000	,72548
Ürünü müşteriye gerekli suratla teslim edilmesi için şirket, Doğrudan teslimat yöntemini kullanmaktadır.	20	2,00	5,00	4,0500	,75915
Ürünleri, müşterilerin isteğine ve beklentilerine göre üretilmektedir.	20	2,00	5,00	3,9500	,82558
Şirket, kaynak ve enerji yatırım oranlarını geliştirmeye çalışmaktadır.	20	2,00	5,00	3,8000	1,00525
Yeterli sayıda, İş için yararlı ve özel pratik tecrübeye sahip işçiler var.	20	3,00	5,00	4,1000	,78807

EK-2. (devam) DSC ile ilgili görüşler.SPSS ekran görüntüsü

Şirket,işçilerin yeteneklerini geliştirmek için çeşitli eğitim programları düzenlemeye çalışmaktadır.	20	2,00	5,00	3,5500	,82558
Bulunmalarıyla şirkete değer katan işçilerin oranını arttırmaktadır.	20	2,00	5,00	4,0500	,75915
Şirket, yaratıcı fikirler sunanları ödüllendiriyor ve o fikirlerin yayınlanmasında destek oluyor.	20	1,00	5,00	3,1000	1,11921
İşi bırakıp diğer şirketlere çalışmaya giden işçilerin sayısını azaltmaktadır.	20	2,00	5,00	3,7500	1,01955
Şirket, yaratma gücünü desteklemek ve teşvik etmek için uygun Kurumsal İklimi yaratılmasına önem veriri	20	2,00	5,00	3,5000	,94591
N valide (listwise)	20				

EK-3. TKY ile ilgili görüşler.SPSS ekran görüntüsü

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Şirket, daima ikramiyeleri ve primleri ödemekte gecikmektedir.	20	1,00	5,00	3,5500	,99868
Şirket; işçilerin moralini yükseltmek için ikramiye ve prim dağıtma siyasetini benimsemektedir.	20	2,00	5,00	4,0000	,79472
Şirket, maaşların seviyesini bağlamaya ve üretimi arttırmaya çalışıyor.	20	2,00	5,00	3,7000	,97872
Şirket ikramiye siyaseti belirlemesinde astların fikrini alarak belirliyor.	20	2,00	5,00	3,7500	,85070
Müşterileri, tasarım ve üretim işlerine katmak onların kazanmakta pozitif etki vardır.	20	2,00	5,00	4,0000	,64889
Şirket, müşteriye sunulan ek değerini geliştirerek müşterilerini mutlu etmeye çalışmaktadır.	20	2,00	5,00	4,0000	,72548
Tanıtım kampanyası, yeni müşteri kazanmakta pozitif etkisi vardır.	20	2,00	5,00	4,0500	,94451
Şirket, gerçek kazancı müşterinin memnuniyeti olduğuna inanıyor.	20	3,00	5,00	4,2000	,52315
Şirket çalışanlarına iyi davranmak, bulunan müşterilerin korumakta yardım ediyor.	20	2,00	5,00	3,7500	,85070
Şirket, mevcut ve muhtemel müşteriler hakkında verimli veritabanı sahiptir.	20	2,00	5,00	3,4000	,99472
Şirket, personellerine verilen işleri en iyi bir şekilde yapmaları için onlara sürekli eğitim kursları vermektedir.	20	2,00	5,00	3,2500	,78640
Şirket, işçileri performansını yükseltmeye ve bilgi birikimlerini geliştirmesine önem vermektedir.	20	2,00	5,00	3,5000	,94591
Şirket, eğitim ve geliştirme programları için ayrılan mali tahsisatı arttırmaya çalışıyor.	20	1,00	5,00	3,5500	,94451
Şirket tarafından hazırlanan eğitim kurslarında, (bilgisayar, internet vb.) servis teknolojileri mevcuttur.	20	1,00	5,00	3,6000	1,04630
Eğitim programları, bütün ürünlerde kalitenin gelişmesini amaçlıyor.	20	2,00	5,00	4,0000	,79472
Şirket, ek değeri geliştirmek için üretim maliyetini azaltmaya çalışmaktadır.	20	3,00	5,00	4,1500	,67082
Şirket, üretimi destekleyen ve geliştiren fikirleri kazanmaya çalışmaktadır.	20	2,00	5,00	3,9000	,91191
Şirket, mevcut üretim işlemlerini geliştirilmesine ve yeni üretim işlemlerini gerçekleştirmesine önem vermektedir.	20	3,00	5,00	4,4000	,68056
Şirket, verimin ve üretimin gelişmesi için	20	3,00	5,00	3,9500	,75915

EK-3. (devam) TKY ile ilgili görüşler. SPSS ekran görüntüsü

çalışmaktadır.					
Üretim kalitesini, Uluslar arası standartları ve teknik özelliklerine uygun dereceye yükseltme.	20	2,00	5,00	3,6000	,88258
Şirket, üretim işlemlerini geliştirme alanında gelişmiş teknikler kullanıyor.	20	2,00	5,00	3,7000	,92338
Şirket, müşterilerin ihtiyacını karşılamak ve rakipleriyle rekabet edebilmek için geniş ve çeşitli ürün yelpazesi sunuyor.	20	3,00	5,00	4,2000	,69585
Şirket, yüksek kaliteli ürünleri düşük fiyatlarla sunmaya çalışıyor.	20	3,00	5,00	4,4500	,68633
N valide (listwise)	20				

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : ELYAS, Nassar
 Uyruğu : IRAK
 Doğum tarihi ve yeri : 20/06/1983 Musul
 Medeni hali : Bekâr
 Telefon : 05454156369
 e-posta : nassaralrashede@hotmail.com

Eğitim Derecesi

Okul/Program

Mezuniyet yılı

Yüksek lisans	G.Ü/YBS	Devam Ediyor
Lisans	Musul. Ü/ YBS	2009
Lise	RaşidiyeLisesi	2003

İş Deneyimi, Yıl

Çalıştığı Yer

Görev

2013- 2014	Bayındır Hastanesi	Tercüman
2014- 2015	Taha Grup/kargo	Bilgisayar Görevlisi
2015- devam ediyor	NORA /İthalat-İhracat	Görevli/Tercüman

Yabancı Dili

Arapça

Hobiler

Yüzme, Bilgisayar teknolojileri, Volebol, Müzik.



GAZİ GELECEKTİR..

