

**T.C.**  
**ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ**  
**FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE TOPLAM KALİTE**  
**UYGULAMALARININ ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Melih CAN**

**İşletme Mühendisliği Anabilim Dalı**

**İşletme Mühendisliği Programı**

**Danışman**

**Dr. Öğr. Üyesi Gülin İdil SÖNMEZTÜRK BOLATAN**

**ALANYA**

**HAZİRAN 2018**

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Melih Can'ın "Konaklama İşletmelerinde Toplam Kalite Uygulamalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkisi" başlıklı tezi 01/06/2018 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından değerlendirilerek "Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği"nin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme Mühendisliği Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

	Unvanı-Adı Soyadı
Üye (Tez Danışmanı) :	Dr. Öğr. Üyesi Gülin İdil S. BOLATAN
Üye :	Doç. Dr. Kemal VATANSEVER
Üye :	Dr. Öğr. Üyesi Okşan İMAMOĞLU

İmza  
Gülin  
K. Vatansever  
O. Imamoğlu

Dr. Öğr. Üyesi Işık ÇİÇEK  
Enstitü Müdürü V.

Işık Çiçek



## ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilemeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Melih CAN



## TEŞEKKÜR SAYFASI

Yüksek lisans öğrenimim boyunca desteğini benden eksik etmeyen, her koşulda yanımda duran ve bana güvenen, inanan değerli danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Gülin İdil SÖNMEZTÜRK BOLATAN hocama teşekkürü bir borç bilirim. Aynı zamanda tezime yaptıkları katkılardan dolayı, Doç. Dr. Kemal VATANSEVER hocama ve Dr. Öğr. Üyesi Okşan İMAMOĞLU hocama, yüksek lisans eğitimim boyunca bana destek olan, yardımlarını esirgemeyen bütün hocalarıma ayrı ayrı teşekkür ederim.

Eğitim hayatım boyunca bana her koşulda destek olan, varlıkları ile gurur duyduğum anne, baba ve ağabeylerime, ayrıca her türlü kahrımı çeken her zaman desteklerini hissettiğim değerli eşim Bahar CAN ve kızım Gülşen Zehra CAN'a teşekkürü bir borç bilirim.

Melih CAN

Alanya, 2018

## ÖZET

### KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE TOPLAM KALİTE UYGULAMALARININ ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ

Melih CAN

İşletme Mühendisliği Ana Bilim Dalı

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü,

Haziran, 2018

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Gülin İdil SÖNMEZTÜRK BOLATAN

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), iş süreçlerini optimize ederek kısaltan, maliyetleri düşüren, hataları minimize eden ve böylelikle müşteri memnuniyetini arttıran, ayrıca çalışanların eğitim düzeyini artırıp; onları karar alma süreçlerine dahil eden bir sistemdir. Yani TKY, işletmelerin etkinliğini ve verimliliğini arttırmada rol oynayan önemli faaliyetlerden biridir. Bu nedenle işletmeler, iş süreçlerinin tamamında TKY'yi profesyonelce uygulamayı hedeflemektedirler. Belirtilen ifadeler doğrultusunda tüm işletmelerde olduğu gibi konaklama işletmelerinde de toplam kalite uygulamalarına önem verilmektedir. Bu çalışmada TKY'nin çalışan performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışma kapsamında öncelikle geliştirilecek hipotezlerin belirlenmesi için geniş bir literatür araştırması yapılmış ve bunun sonucunda analizi yapılmak üzere hipotezler belirlenmiştir. TKY ve çalışan performansını ölçmeye yönelik hipotezler için ayrı ayrı anket formları hazırlanmıştır. Ankete, Antalya ilinde faaliyet gösteren ve TKY uygulaması mevcut olan 57 konaklama işletmesi katılım sağlamıştır. Bu işletmelerdeki mevcut TKY uygulamalarının, çalışan performansı üzerindeki etkisinin analizi sonucunda, konaklama işletmelerindeki TKY uygulamalarının, çalışan performansını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Toplam Kalite Yönetimi, Çalışan Performansı, Turizm, Konaklama İşletmesi, Antalya ili

## ABSTRACT

### THE EFFECT OF TOTAL QUALITY APPLICATIONS ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN HOSPITALITY MANAGEMENT

Melih CAN

Department of Management Engineering

Alanya Alaaddin Keykubat University, Graduate School of Natural and Applied  
Sciences,

June, 2018

Spervisor: Assistant Professor Gülin İdil SÖNMEZTÜRK BOLATAN

Total Quality Management (TQM) is a system that shortens business processes by optimizing, reduces costs, minimizes errors, thereby increasing customer satisfaction. It is a system that increases the level of education of employees and incorporates them into decision-making processes. In other words, TQM is one of the important activities that play a role in increasing the efficiency and effectiveness of the enterprises. For this reason, enterprises are aiming to implement TQM professionally in all of their business processes. As in the case of all the enterprises in the direction of the stated expressions, total quality applications are given importance also in the hospitality management. In this study, the effect of TQM on employee performance was investigated. In the scope of the study, a large literature survey was conducted to determine the hypotheses to be developed first, and hypotheses were determined for analysis. Individual questionnaires were prepared for hypotheses to measure TQM and employee performance. In the questionnaire, 57 hospitality management operating in the province of Antalya and having TQM application provided attendance. As a result of the analysis of the effect on the employee performance of the current TQM applications in these enterprises, the TQM applications of the hospitality management have resulted in positive and significant effect on the employee performance.

**Anahtar Sözcükler:** Total Quality Management, Employee Performance, Tourism, Hospitality Management, Antalya Region.



## İÇİNDEKİLER

İÇ KAPAK SAYFASI	
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI .....	i
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	ii
TEŞEKKÜR SAYFASI.....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
TABLolar LİSTESİ .....	xi
KISALTMALAR LİSTESİ .....	xiii
1. GİRİŞ.....	1
2.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE UYGULAMALARI .....	6
2.1. Kalitenin Tanımı .....	6
2.2. Kaliteyi Etkileyen Temel Unsurlar .....	8
2.2.1. Pazar .....	8
2.2.2. Para.....	8
2.2.3. Yönetim .....	9
2.2.4. İnsan .....	10
2.2.5. Motivasyon .....	11
2.2.6. Malzeme .....	11
2.2.7. Makine ve Teçhizat .....	12
2.2.8. Modern Bilgi Metotları.....	12
2.2.9. Üretim Parametrelerinin Oluşturulması .....	12
2.3. Kalitenin Tarihsel Gelişimi .....	13
2.3.1. Muayene .....	14
2.3.2. Kalite Kontrol .....	14
2.3.3. Kalite Güvencesi .....	15

2.3.4. Toplam Kalite .....	16
2.4. Toplam Kalite Yönetimi.....	18
2.4.1. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı .....	18
2.4.2. Toplam Kalite Yönetiminin Amaçları.....	20
2.4.3. Konaklama İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi .....	23
2.4.4. Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri .....	27
2.4.4.1. Liderlik .....	33
2.4.4.2. Kalite Planlama .....	35
2.4.4.3. Çalışanların Eğitimi.....	35
2.4.4.4. Müşteri Odaklılık .....	36
2.4.4.5. Süreç Yönetimi .....	37
2.4.4.6. Tedarikçi Yönetimi .....	38
2.4.4.7. Sürekli İyileştirme (Kaizen).....	39
2.5. Kalite Güvence Sistemleri.....	40
2.5.1. ISO 9000 Standartları .....	43
2.5.2. ISO 14001 Standartları .....	50
2.5.3. ISO 22000 Standartları .....	51
2.5.4. OHSAS 18001 Standartları.....	51
2.5.5. Konaklama İşletmelerinde Kalite Güvence Sistemleri .....	52
3. ÇALIŞAN PERFORMANSI .....	55
3.1. Performansın Tanımı ve Çalışan Performansı.....	55
3.2. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler .....	59
3.2.1. İş Stresi .....	61
3.2.2. Motivasyon .....	65
3.2.3. İletişim .....	66
3.2.4. Ödül.....	67
3.2.5. Ücret .....	68
4. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE TOPLAM KALİTE UYGULAMALARININ ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ.....	70

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	70
4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları .....	70
4.3. Araştırmanın Modeli .....	71
4.4. Araştırmanın Yöntemi.....	72
4.4.1. Araştırmanın Örneklemi .....	72
4.4.2. Veri Toplama Araçları.....	72
4.4.2.1. Toplam Kalite Yönetimi Anket Formu .....	73
4.4.2.2. Çalışan Performansı Anket Formu.....	75
4.4.3. Verilerin Toplanması ve Çalışma Alanı .....	76
4.4.4. Araştırmanın Hipotezleri .....	76
4.5. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	79
4.6. Güvenilirlik Analizi .....	82
4.6.1. Toplam Kalite Yönetimi Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi.....	82
4.6.2. Çalışan Performansı Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi .....	83
4.7. Faktör Analizi .....	83
4.7.1. Toplam Kalite Yönetimi Ölçeğinin Faktör Analizi .....	84
4.7.2. Çalışan Performansı Ölçeğinin Faktör Analizi .....	88
4.8. Toplam Kalite Yönetimine Ait Önermelerin Ortalama Değerleri.....	89
4.9. Çalışan Performansı Ölçeğine Ait Önermelerin Ortalama Değerleri .....	93
4.10. Faktör Değerlerinin Korelasyonu .....	94
4.11. Hipotezlere İlişkin Bulgular .....	97
4.11.1. Konaklama İşletmesinin Özellikleri İle Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişkileri Test Eden Hipotezler .....	97
4.11.2. Toplam Kalite Yönetimi Kritik Başarı Faktörleri İle Çalışanların Performansları Arasındaki İlişkileri Test Eden Hipotezler .....	102
4.11.3. Toplam kalite yönetimi ile çalışanların performansları arasındaki ilişkileri test eden hipotez.....	109
5. SONUÇ.....	113
5.1. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecekteki Çalışmalar İçin Öneriler .....	120
6. KAYNAKÇA.....	122

7. EKLER .....	132
EK-1: TKY Anket Formu .....	132
EK-2: Çalışan Performansı Anket Formu .....	135
EK-3: TKY Anket Sorularının Alındığı Kaynağı Gösteren Tablo .....	136
EK-4: Çalışan Performansı Anket Sorularının Alındığı Kaynağı Gösteren Tablo ..	138
Ek-5: Ankete Katılan Oteller.....	139
ÖZGEÇMİŞ	



## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 2. 1:</b> Toplam Kalite Yönetiminin Siemens Firmasına Sağladığı Faydalar (Ertuğrul, 2014, s.45) .....	23
<b>Şekil 2. 2:</b> Kalite Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi (Ang vd., 2000, s. 44) .....	30
<b>Şekil 2. 3:</b> Bir Kalite Sisteminin Tipik Elemanları ve Boyutları (Kehoe, 1996, ss. 7) ...	42
<b>Şekil 2. 4:</b> Dünyada 1993-2010 Yıllarında Verilen ISO 9001 Sertifikalarının ve Ülkelerinin Toplam Miktarı (Periede, 2012, s. 1472) .....	49
<b>Şekil 4. 1:</b> Araştırmanın Modeli .....	71
<b>Şekil 4. 2:</b> Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği Serpilme Diyagramı .....	86
<b>Şekil 4. 3:</b> TKY Faktörlerinin Çalışan Performansına Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	111

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 2. 1:</b> Kalite Temininde Aşamalar .....	14
<b>Tablo 2. 2:</b> Kalitenin Tarihsel Gelişimi Süreci .....	18
<b>Tablo 2. 3:</b> Toplam Kalite Yönetimi Gurularının Toplam Kalite Yönetimi Hakkında Popüler Bakış Açılıarı .....	27
<b>Tablo 2. 4:</b> Toplam Kalite Yönetimi Temel İlkeleri Literatür Kapsamı .....	28
<b>Tablo 2. 5:</b> ISO 9001'e Bağlılıktan Kaynaklanan Olumlu Etkilerin Tipolojisi.....	47
<b>Tablo 3. 1:</b> Performans Arttırmada Çalışanların ve Yöneticilerin Sorumlulukları .....	56
<b>Tablo 4. 1:</b> Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği Katılımcılarının Demografik Özellikleri..	80
<b>Tablo 4. 2:</b> Çalışan Performansı Ölçeği Katılımcılarının Demografik Özellikleri .....	81
<b>Tablo 4. 3:</b> Toplam Kalite Yönetimi Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Sonuçları.....	82
<b>Tablo 4. 4:</b> Çalışan Performansı Ölçeğine Yönelik İstatistikler .....	83
<b>Tablo 4. 5:</b> KMO Değerleri ve Yorumları .....	84
<b>Tablo 4. 6:</b> Toplam Kalite Yönetimi Ölçeğinin Bartlett ve KMO Testi Sonuçları.....	85
<b>Tablo 4. 7:</b> Toplam Kalite Yönetimi Ölçeğinin Faktör Tablosu.....	87
<b>Tablo 4. 8:</b> Toplam Varyansı Açıklama Değerleri.....	88
<b>Tablo 4. 9:</b> Çalışan Performansı Ölçeğinin Bartlett ve KMO Testi Sonuçları .....	88
<b>Tablo 4. 10:</b> Çalışan Performansı Ölçeğinin Faktör Tablosu .....	89
<b>Tablo 4. 11:</b> Toplam Varyansı Açıklama Değerleri.....	89
<b>Tablo 4. 12:</b> Kalite Planlama Faktörüne Ait Önermelerin Değerleri .....	90
<b>Tablo 4. 13:</b> Liderlik Faktörüne Ait Önermelerin Değerleri .....	91
<b>Tablo 4. 14:</b> Sürekli İyileştirme Faktörüne Ait Önermelerin Değerleri .....	91
<b>Tablo 4. 15:</b> Süreç Yönetimi Faktörüne Ait Önermelerin Değerleri.....	92
<b>Tablo 4. 16:</b> Eğitim Faktörüne Ait Önermelerin Değerleri .....	92
<b>Tablo 4. 17:</b> Müşteri Odaklılık Faktörüne Ait Önermelerin Değerleri .....	93
<b>Tablo 4. 18:</b> Tedarikçi Yönetimi Faktörüne Ait Önermelerin Değerleri.....	93
<b>Tablo 4. 19:</b> Çalışan Performansı Faktörüne Ait Önermelerin Değerleri.....	94
<b>Tablo 4. 20:</b> Faktör Değerlerinin Korelasyonu .....	97

<b>Tablo 4. 21:</b> İşletmenin Sermaye Yapısı ile Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları t Testi Tablosu.....	98
<b>Tablo 4. 22:</b> Konaklama Türü ile Toplam Kalite Yönetimi Manova Testi Tablosu .....	99
<b>Tablo 4. 23:</b> Konaklama Türü ile Toplam Kalite Yönetimi Varyans Analizi .....	99
<b>Tablo 4. 24:</b> Kuruluş Tarihi ile Toplam Kalite Yönetimi Manova Testi Tablosu .....	100
<b>Tablo 4. 25:</b> Kuruluş Tarihi ile Toplam Kalite Yönetimi Varyans Analizi .....	100
<b>Tablo 4.26:</b> Çalışan Sayısı ile Toplam Kalite Yönetimi Manova Testi Tablosu .....	101
<b>Tablo 4. 27:</b> Çalışan Sayısı ile Toplam Kalite Yönetimi Varyans Analizi.....	102
<b>Tablo 4. 28:</b> Toplam Kalite Yönetimi Faktörlerinden Liderlik Faktörünün Çalışan Performansına Etkisine Yönelik Regresyon Analizi.....	103
<b>Tablo 4. 29:</b> Toplam Kalite Yönetimi Faktörlerinden Kalite Planlama Faktörünün Çalışan Performansına Etkisine Yönelik Regresyon Analizi .....	104
<b>Tablo 4. 30:</b> Toplam Kalite Yönetimi Faktörlerinden Eğitim Faktörünün Çalışan Performansına Etkisine Yönelik Regresyon Analizi.....	105
<b>Tablo 4. 31:</b> Toplam Kalite Yönetimi Faktörlerinden Müşteri Odaklılık Faktörünün Çalışan Performansına Etkisine Yönelik Regresyon Analizi .....	106
<b>Tablo 4. 32:</b> Toplam Kalite Yönetimi Faktörlerinden Süreç Yönetimi Faktörünün Çalışan Performansına Etkisine Yönelik Regresyon Analizi .....	107
<b>Tablo 4. 33:</b> Toplam Kalite Yönetimi Faktörlerinden Tedarikçi Yönetimi Faktörünün Çalışan Performansına Etkisine Yönelik Regresyon Analizi .....	108
<b>Tablo 4. 34:</b> Toplam Kalite Yönetimi Faktörlerinden Sürekli İyileştirme Faktörünün Çalışan Performansına Etkisine Yönelik Regresyon Analizi .....	109
<b>Tablo 4. 35:</b> Toplam Kalite Yönetiminin Çalışan Performansına Etkisine Yönelik Regresyon Analizi .....	110
<b>Tablo 4. 36:</b> Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları .....	112

## KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ÇP	Çalışan Performansı
s.d.	Serbestlik Derecesi
E	Eğitim
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points (Tehlike Analizi ve Kritik Kontrol Noktası)
ISO	International Organization for Standardization (Uluslar arası Standartlar Örgütü)
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
KP	Kalite Planlama
L	Liderlik
M.Ö.	Milattan Önce
MO	Müşteri Odaklılık
OHSAS	Occupational Health and Safety Management Systems (İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemleri)
Sİ	Sürekli İyileştirme
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)
SY	Süreç Yönetimi
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TY	Tedarikçi Yönetimi



## 1. GİRİŞ

Küreselleşen dünyada sürekli olarak yaşanan gelişmeler ve değişimler, işletmelerde toplam kalite yönetimi (TKY) uygulamalarının gerekliliğinin ve öneminin bir kez daha anlaşılmasına neden olmuştur. Özellikle konaklama işletmelerinde TKY uygulamalarının çok yönlü etkileri bulunmaktadır. TKY uygulamalarını gerçekleştiren konaklama işletmeleri, serbest piyasadaki rakiplerine karşı üstünlük kurabilmekte, hatta kendi işletmelerinde bir takım yenilikleri gerçekleştirebilmektedir. Kalite yönetim sistemlerini kendi bünyelerinde uygulayan konaklama işletmeleri rakiplerine karşı üstünlük avantajı yakalayacakları gibi, müşteri memnuniyeti noktasında da öne geçebilecektir.

İşletmeler, rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamak için verimlilik seviyelerini arttırmak istemektedir. Bu amaçla TKY'yi stratejik açıdan uygulamaktadırlar. TKY'yi uygulayan işletmelerin bazıları, verimliliklerini arttırıp rakiplerine oranla üstünlük sağlayabilmekteyken, bazı işletmeler TKY uygulamalarında başarılı olamamaktadır. TKY'yi uygulayan işletmelerin öncelikle TKY'nin kritik başarı faktörlerini iyi anlamaları ve uygulamaları gerekmektedir. Kritik başarı faktörlerini en iyi şekilde anlayıp uygulayan işletmeler, TKY'de başarılı olmakla birlikte, işletme verimliliğini, performansını, müşteri memnuniyetini arttıracak dolayısıyla rekabet üstünlüğü sağlayıp pazar payını arttıracaktır. Ayrıca TKY felsefesinin mükemmel bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için, kritik başarı faktörlerinin tamamının bir araya getirilip uygulamaya alınması gerekmektedir. Söz konusu başarı faktörlerinin bir kısmının uygulanması veya bir kısmının uygulanmaması halinde TKY uygulamaları eksik kalmakta ve işletmeyi başarıya ulaştırmamaktadır.

Turizm sektöründe kalite kavramı, diğer sektörlerde göre yapılan tanımlara benzer nitelikte olmakla birlikte sektöre göre uyarlanmıştır. Turizm sektöründe kalite kavramı; otele gelen müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama ve otel içi aldıkları hizmetlerden tatmin olmalarını sağlamak olarak ifade edilebilmektedir. Turizm işletmeleri, iletişim ve hizmet açısından kaliteyi sağlamak adına sürekli gelişim içerisinde bulunmaktadır. Böylece işletmede kalite sağlanmaktadır. İşletmeler müşterilere sağlanan hizmetlerde, kalite kapsamında eksiksiz ve hatasız hizmet sunmayı hedeflemektedir.

Turizm işletmelerinde TKY'nin uygulanması için işletme kültürünün oluşturulması, hizmet standartlarının farklılaştırılması, sürekli eğitim felsefesinin işletmede sağlanarak işgörenlerin mesleki bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi, kaliteyi ölçülebilir hale getirecek ölçeklerin hazırlanması, işletme verimliliğinin artırılması ve maliyetlerin azaltılması gerekmektedir. Yapılan bu iyileştirmeler sonucunda ise, müşteri memnuniyetinin ve işgören motivasyonlarının artması beklenmektedir.

Turizm işletmelerinde TKY'nin uygulanmaya başlanmasıyla, müşteri tatmininin yanı sıra işgörenlerin de tatmin edilmesi önem arz etmeye başlamıştır. TKY uygulamalarıyla birlikte işletmelerde rekabet, işletme bilinci, çalışma arkadaşlığı bilinci, çalışanların moral düzeyleri ve ortak hedefleri de artmaktadır. Ayrıca, yöneticiler, çalışanlar ve müşteriler arasındaki iletişim gelişmekte, çalışanların moral ve motivasyonları artmakta, çalışanlar, kendilerini işletmenin bir parçası olarak görmekte ve dolaylı olarak da işletme verimliliğinde artış meydana gelmektedir.

TKY'nin işletmelerde uygulanması neticesinde, çalışanların performanslarında gözle görülür bir artış beklenmektedir. Çalışan performansı kavramı işletmeler, yöneticiler ve çalışanlar için de önemli bir faktördür. İşletmelerin kendi hedeflerini gerçekleştirebilmeleri ve sektördeki rakipleri ile rekabet edebilmeleri, çalışanların performanslarının yüksek olmasına bağlıdır. Çalışanların performans düzeylerinin yüksek olması, hem işletmeler hem de çalışan bireyler için önem arz etmektedir. İşlerini tam manasıyla yapan bireyler için yaptıkları iş, bir gurur kaynağı olmakla birlikte; becerilerinin gelişmesi noktasında bir motivasyon unsuru olmaktadır. Performansı yüksek olan bireyler için yaptıkları işler daha güzel bir kariyer, daha yüksek gelir ve sosyal itibar manasına gelebilmektedir.

TKY, en düşük maliyetle en kaliteli çıktının sağlanması çabasıdır. İşletmelerde kalitenin artırılması, maliyetleri düşürmektedir. TKY, maliyetleri çıktı olarak görmekte, ürün ve hizmet üretim sürecine odaklanmaktadır. Böylece, işi tekrardan yapma oranları azalmakta, hata oranları ve gecikmeler azalmaktadır. Bunun sonucunda da çalışanların üretkenlikleri artmaktadır. Maliyetlerin düşük olması fiyatlara yansımakta, kalitenin yükselmesi ile işletme, pazarda rakiplerine rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.

TKY' de dış müşteriler kadar iç müşterilere de önem verilmektedir. Çalışanlar gerekli teknik donanımla donatılmakta ve motive edilmektedir. Bu sayede, hatalar



gerçekleştirilmeden önlenmekte ve verimlilik artmaktadır. İşletmede TKY'nin süreçleri iyileştirmesi ve modernize etmesi ile birlikte üretimin de artması beklenmektedir.

İşletmelerde TKY'nin uygulanmasıyla birlikte, işletme organizasyonu revize edilmekte, mevcut işler gözden geçirilmekte, çalışanlardan yüksek derecede verim alabilmek için bazı işler birleştirilmektedir. Ayrıca, çalışanlara işin sadece bir parçasını değil, tamamını anlama imkanı tanınmakta, söz konusu işin incelikleri anlatılmakta ve yapacakları işin önemi vurgulanmaktadır. Böylece, çalışanların performansları da artış göstermektedir.

TKY ve çalışan performansı ile ilgili çok sayıda çalışma yapılmıştır. TKY uygulamaları ve çalışan performansı ile ilgili konularda yazılmış literatür incelendiğinde; Pereira-Moliner vd., (2012)'nin konaklama işletmelerinde kalite yönetimi, çevre yönetimi ve firma performansını incelemiş oldukları çalışmalarında, TKY uygulamalarının ve çevre yönetimi uygulamalarının firma performansını etkilediği ve kalite yönetimi uygulamalarının çevre yönetimi becerilerini kolaylaştırdığı sonucuna varılmıştır. Sahoo ve Yadav, (2018)'in Hindistan'da küçük ve orta boy imalat işletmelerindeki TKY uygulamalarının firma performansına etkilerini inceledikleri çalışmalarında, TKY uygulamaları ile firma performansı arasında pozitif yönlü doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Panuwatwanich ve Nguyen, (2017)'in TKY'nin Vietnam'daki inşaat firmalarının performanslarına etkisini inceledikleri çalışmalarında, TKY ve örgütsel performans arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Wang vd., (2012)'nin TKY ve pazar yöneliminin, otel performansına ve dış çevresel faktörlere etkileri üzerine yaptıkları çalışmalarında, otel endüstrisinin piyasadaki rekabetinin artmasıyla birlikte, otellerin değişen bir pazarın ihtiyaçlarını karşılamak için çok çeşitli kaynaklara ve daha esnek yapılara sahip olmasının kritik önem taşıdığı, TKY'nin otel performansını olumlu yönde etkilediği ve ayrıca pazar yöneliminin de otel performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Tari vd., (2010)'nin otel endüstrisinde kalite ve çevre yönetimi seviyelerinin, firma performansına etkileri üzerine yaptıkları çalışmada ise, üç yıldızdan beş yıldıza kadar 301 otel işletmesine anket uygulanmış, kaliteye ve çevreye bağlılık seviyelerini belirlemek için bir küme analizi yapılmıştır. Daha sonra, anova ve regresyon analiziyle, kalite ve çevresel taahhüt seviyeleri ve performans arasındaki ilişki test edilmiştir. Bulgularda ise kalite ve çevre uygulamalarına olan bağlılığın, otel performansını etkilediği görülmüştür. Ortiz vd., (2006)'nin, inovasyon yeteneğinin öncüsü olarak TKY

üzerine yapmış oldukları çalışmalarında, TKY ve iş inovasyon yetenekleri arasındaki ilişki incelenmiş ve aralarında kuvvetli bir bağ olduğu sonucuna varılmıştır.

Ayrıca Aydın vd., (2010)'nin işletmelerde uygulanan TKY çalışmalarının çalışan performansı ile ilişkisi üzerine gerçekleştirmiş oldukları çalışmada “müşteri odaklılık”, “liderlik”, “eğitim” ve “sürekli iyileştirme” gibi TKY faktörlerinin çalışan performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Özgör (2008)'ün TKY felsefesi ile çalışan performansı ilişkisi üzerine yapmış olduğu çalışmada ise TKY'nin çalışan performansını pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği vurgulanmıştır. Ayrıca Fuentes vd., (2004)'nin TKY ilkeleri ve performans ilişkisi üzerine yapmış oldukları çalışmalarında, müşterilerle ilişkileri geliştirmenin ve müşteri memnuniyetini arttırmaya yönelik uygulanan kalite çalışmalarının, çalışanların performanslarını arttıracığına değinilmiştir. Tahtabaş (2009)'ın TKY uygulamaları ile okulda çalışan öğretmenin performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapmış olduğu çalışmada; TKY kritik faktörlerinden olan müşteri odaklı çalışmanın, çalışan performansını arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Stachevsky ve Elizur (2000)'un kalite yönetiminin bireysel performansa etkisi üzerine yaptıkları çalışmada işletmelerde uygulanan sürekli iyileştirme çabalarının, çalışan performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Ekici (2009)'nin TKY ile çalışan performansı ilişkisini incelediği çalışmasında ise TKY'nin çalışanların değişiklik ve yeniliklere uyum sağlamalarını kolaylaştırdığı, motivasyonlarını arttırdığı ve performanslarını pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Görüldüğü üzere, TKY veya çalışan performansı ile ilgili yapılmış çok sayıda çalışma olmakla birlikte, TKY'nin çalışan performansına etkisi konusunda yapılmış çalışmalar da mevcuttur. Ancak, konaklama işletmelerinde TKY uygulamalarının çalışan performansına etkisi konusunda bir çalışma bulunamamıştır. Bu nedenle, araştırmanın amacı konaklama işletmelerinde TKY uygulamalarının çalışan performansını nasıl etkilediğinin bulunması olarak belirtilebilir. Ayrıca, işletmenin özellikleri ile TKY uygulamaları arasında fark olup olmadığı ve TKY'nin kritik faktörlerinin çalışan performansını nasıl etkilediği araştırılmıştır. Turizmin Türkiye ekonomisi üzerindeki etkisinin yüksek olması, söz konusu araştırmanın konaklama işletmelerinde uygulanmasının önemini artırmıştır. Ayrıca, bu çalışma TKY'yi uygulayacak işletmelerin, TKY ile çalışan performansını arttırmak için TKY



uygulamaları sırasında nelere dikkat etmeleri gerektiği hususunda işletmelere yol gösterecektir.

Ülkemizde TKY uygulamaları yapan konaklama işletmelerinin sayısı, diğer ülkelere göre oldukça azdır. Ayrıca, TKY uygulamaları yaptıkları halde, bu uygulamaları üretime, işletme verimliliğine, müşteri memnuniyetine ve maliyetlere olumlu bir şekilde yansıtamayan işletmelerin sayısı da oldukça fazladır. Araştırmada TKY'nin çalışan performansını nasıl etkilediği araştırılırken, konaklama işletmelerinin TKY sürecinde önemsemesi gereken faktörler de belirtilecektir.

Araştırma, Antalya il sınırları içerisinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın ana kütlelerini, Antalya ilinde TKY sistemlerini uygulayan konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Söz konusu bölgedeki konaklama işletmelerinin kalitesindeki ve çalışan performansındaki artış, müşteri memnuniyetinde de artışa neden olacağı için, bu bölgenin örneklem olarak seçilmesi çalışma ve literatür açısından önem arz etmektedir.

Araştırmada, sayısal veriler elde etmek amacıyla nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Hazırlanan anket formları ile sayısal veriler elde edilmiş ve yorumlanmıştır.

Araştırma, toplamda 5 bölümden oluşmakta olup, birinci bölümde çalışma kapsamında genel bir giriş yapılmıştır. İkinci bölümde kalitenin tanımı, tarihsel gelişimi, TKY ve uygulamaları, konaklama işletmelerinde TKY ile ilgili genel bilgiler üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde çalışan performansı ve çalışan performansını etkileyen unsurlar üzerine durulmuş, dördüncü bölümde ise konaklama işletmelerinde TKY uygulamalarının çalışanların performansları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Beşinci bölümde analizler neticesinde varılan sonuçlar yorumlanmıştır.

## 2.TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ VE UYGULAMALARI

### 2.1. Kalitenin Tanımı

Kalite kavramı Latince de var olan “qualitas” kelimesinden türetilmiş bir kelime olup, ilk olarak yunanlı edebiyatçılar tarafından nitelik ve mahiyet unsuru olarak literatüre kazandırılmıştır. Kalite tek başına soyut ya da somut unsurları kendi içerisinde barındırmamaktadır. Kalite, hem soyut kavramları hem de somut kavramları bünyesine alan bir oluşuma sahiptir (Yaşar, 2015).

1900’lü yıllarda endüstriyel ürünler için kullanılan bir terim olan kalite kavramı, günümüzde sadece endüstriyel ürünlerde değil, hizmet üretiminde de aranan bir kavram haline gelmiştir. Dolayısıyla kalite kavramının tanımı gün geçtikçe farklılaşmış ve zenginleşmiştir (Serin ve Aytekin, 2009).

"Kalite" kavramı tarih boyunca incelenmiş ve günümüzde yoğun bir ilgi konusu haline gelmiştir. Kalite günümüzde çok sayıda akademik ve ticari yayında, medyada ve eğitim seminerlerinde ele alınmaktadır. Modern organizasyonlarda yöneticiler ve çalışanlar arasında en çok tekrarlanan konu kalite kavramı olmuştur. Yöneticilerin, 1990 yılında yapılan bir ankette, Amerika Birleşik Devletleri (ABD) işletmelerinin karşılaştığı en kritik zorluk olarak hizmet ve ürün kalitesinin iyileştirilmesine yer vermesi, bu düşünceyi kanıtlar niteliktedir (Zeithaml ve Parasuraman, 1990).

Kalitenin tanımı için yapılmış çok sayıda araştırma vardır ve söz konusu araştırmalarda farklı tanımlar göze çarpmaktadır. Abbott (1955) ve Feigenbaum (1951), kaliteyi çeşitli değerler olarak tanımlamıştır. Gilmore (1974) ve Levitt (1972), spesifikasyonlara uygunluk olarak tanımlamışlardır. Crosby (1979) şartlara uygunluk olarak tanımlamıştır. Juran (1974; 1988) kullanıma uygunluk olarak tanımlarken; Taguchi (1989) kayıpları önleme; Gronroos (1983) ile Parasuraman vd. (1985) ise müşterilerin beklentilerini karşılamak ve / veya aşmak olarak tanımlamışlardır.

Feigenbaum (1982) tarafından kalite, “uluslararası piyasalarda şirketlerin ekonomik olarak büyümesine neden olan en önemli güç” olarak tanımlanmıştır.

Tuchman (1980) kalitenin, mümkün olan en iyi sonuçların üretilmesi için gerekli beceri ve çabanın yatırımı anlamına geldiğini savunmuştur.

Ticari konularda kalitenin mükemmellik olarak tanımlanmasına yönelik geliştirilen anlayış, batılı işadamlarının ticari malları için daha geniş bir pazar

hedeflemeye başladığı 1700'lü yılların ortasında sorgulanmaya başlanmıştır. Bu yaygın kalite görüşü tüketicilerin, ticaretin nihai hakemi olduğuna ve bu işin üretici çıkarlarından ziyade tüketici çıkarlarına hizmet ederek geliştiğine inanması üzerine kurulmuştur. İşletmeler, pazarda rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için, daha ucuz ve daha düşük maliyetlerde mal üretmeye başlamış, bu da kalitenin fiyattan farklı olarak değerlendirildiğini göstermiştir (Johnson, 1988).

Feigenbaum (1951) kalitenin kesin olarak bir tanımının bulunmadığını ileri sürmüş ve söz konusu tanımın müşteri koşullarına göre değiştiğini belirtmiştir. Bu koşulların ise ürünün kullanımı ve ürünün fiyatı olduğunu vurgulamıştır.

Berry (1995), kaliteyi müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması olarak tanımlamıştır. Yüksel (2000) ise kaliteyi müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanmasında, işletmelerin göstermiş oldukları beceriler olarak tanımlamıştır.

Çağımızda kalitenin öneminin artması ile birlikte üretim miktarları da kalite ile doğru orantılı olarak artış göstermektedir. Dolayısıyla üretim süreçlerinde işi tekrar etme ve fire verme oranları da düşmektedir. Bütün bunların yanında, çalışanların performanslarının belirleyici faktörleri olarak tatmin düzeyleri ve işe olan bağlılıklarında da artışlar gözlenmektedir (Deming, 1994).

Günümüzde kalite kavramının işletmelerde uygulanabilirliğinin sağlanması, kaliteyi etki altına alan tüm faaliyetlerin, hata faktörlerini önleyici bütün süreçlerin, kontrol mekanizmasının genişletilmesine bağlıdır. Müşteri istek ve ihtiyaçlarının en önemli faktör olarak karşımıza çıktığı piyasa ekonomisinde, işletmelerin rakiplerinden bir adım daha öne çıkabilmeleri için, kalite unsurunu benimseyerek, müşterilerin söz konusu istek ve ihtiyaçlarına en kısa zaman diliminde cevap vermeleri gerekmektedir (Pakdil, 2002).

Geleneksel ekonomik modeller fiyatın, tüketici tercihinin temel belirleyicisi olduğu fikrine dayanmaktadır. 1950'li yıllarda, ürün kalitesi rolü ekonomik teoride ortaya çıkmaya başladıktan sonra sadece fiyat rekabeti üzerine odaklanarak, tüketicilerin karar süreçlerinin kritik bir bileşeni olan kalite faktörünü göz ardı etme anlayışı sona ermiştir. Sonuç olarak rekabetçi bir pazarda hem fiyat hem de kalite dikkate alınmaya başlanmıştır (Abbott, 1955; Reeves, 1994).



## **2.2. Kaliteyi Etkileyen Temel Unsurlar**

Bir ürün veya hizmetin kalite unsurunun oluşmasında, işletme içinden ve dışından çok sayıda faktör etkili olmaktadır. Söz konusu faktörler ürün ya da hizmetin kalitesini oluşturan temel yapı taşlarıdır. Ayrıca kalite, ürün ya da hizmetin üretim aşamasında da önemli bir etkiye sahiptir (Ertuğrul, 2014). Ürünlerin ve hizmetlerin kalitesi dokuz temel alanda doğrudan etkilenmektedir. Bu etki alanları aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Feigenbaum, 1983);

### **2.2.1. Pazar**

Çeşitli pazar yapılarının olduğu günümüzde organizasyonlar da bu pazar yapılarına göre farklılık göstermektedir. Bilgi kaynağı unsurunun yükselişe geçtiği günümüz pazar yapılarında, çalışanların kas gücü kavramından ziyade bilgiyi kullanma gücü ön plana çıkmaktadır (Halis, 2000).

Pazara sunulan yeni ürünlerin sayısı hatırı sayılır bir oranda artmaya devam etmektedir. Bu ürünlerin birçoğu yalnızca ürünün kendisini değil, üretildiği malzeme ve yöntemleri de içeren yeni teknolojilerin ortaya çıkışını gözler önüne sermektedir. Tüketici istekleri ve ihtiyaçları, günümüz işletmelerince yeni ürünler geliştirmek için dikkatle takip edilmektedir. Tüketiciler, neredeyse her ihtiyacı karşılayacak bir ürünün var olduğuna inanmaya yönlendirilmektedir. Müşteriler bu ihtiyaçları karşılamak için günümüzde daha fazla ürün talep etmektedir. Piyasalar, kapsam olarak daha geniş ve daha işlevsel olarak sunulan mallar ve hizmetler konusunda uzmanlaşmaktadır. Dünya çapında çok sayıda şirket, söz konusu pazarlarda yer edinmektedir. Rekabet ortamının bu derece fazla olduğu piyasalarda organizasyonlar yaşamlarını sürdürebilmeleri için son derece esnek olmalı ve piyasalardaki değişikliklere ve yeniliklere ayak uydurabilmelilerdir (Feigenbaum, 1983).

### **2.2.2. Para**

Birçok alanda rekabetin artmasıyla birlikte, dünya çapında ekonomik dalgalanmalar işletmelerin kar marjlarını düşürmektedir. Aynı zamanda, otomasyona ve mekanizasyona duyulan ihtiyaç, işletmeleri büyük harcamalar yapmaya zorlamaktadır. Üretkenliğin artmasıyla işletmelerin yapması gereken yatırım harcamalarındaki artış, hurda maliyetleri ve yeniden işleme süreçlerindeki kayıplar nedeniyle üretimde büyük bir kayıp oluşturmaktadır. Kalitenin korunması ve geliştirilmesi ile ilgili işletmelerin

katlandığı kalite maliyetleri, benzeri görülmemiş boyutlara ulaşmıştır. Kalite maliyetlerindeki bu artış yöneticilerin dikkatini çekmiş, kar oranlarının artırılması ve işletme maliyetlerinin azaltılması adına işletmeleri girişimde bulunmaya zorlamıştır (Feigenbaum, 1983).

İşletmelerin sunduğu mal ve hizmetlerin günümüz koşullarında çok fazla artmasıyla, piyasa ekonomisindeki rekabet unsuru da göz önüne çıkmıştır. Ayrıca geri kalmış birtakım ülkelerde baş gösteren krizler, işletmelerin kar marjlarının düşmesine neden olmuştur. Son dönemdeki gelişmeler ise işletmeleri teknolojik olarak kendilerini geliştirme hususunda yatırımlar yapmaya zorlamış ve bu sayede işletmelerin kendilerini geliştirme zorunluluğu baş göstermiştir. Tüm bunlar işletmelerde belli başlı harcamaların artmasına ve dolayısıyla kar marjlarının azalmasına neden olmuştur. İşletmeler kar marjlarındaki bu azalmayı, pazar yapılarını büyüterek ve işletme içerisindeki israf oranlarını düşürerek bertaraf etmeyi hedeflemektedirler. Söz konusu bu uygulama, ürün ve hizmetteki kaliteyi de artırmaktadır (Özevren, 1997).

Günümüz ekonomik şartlarında işletmelerin en önemli amacı kar elde etmektir. Teknolojik gelişmelerle birlikte ihtiyaç duyulan makine ve teçhizat, işletmelere parasal manada haddinden fazla bir yük oluşturmaktadır. İşletmelerin, teknolojinin bu gelişmelerine uyum sağlayabilmeleri ve hedefledikleri üretim seviyelerine ulaşabilmeleri adına yatırımlarını arttırmaları gerekmektedir. Ürün ve hizmet kalitesini arttırmaya yönelik olan çalışmalar, masraf ve harcamaların da artmasına sebebiyet verecektir. Dolayısıyla işletmeler, kalite unsurunu artırma yoluna girerken, aynı zamanda söz konusu masrafların da azaltılması noktasında çalışmalar yapmalıdır (Ertuğrul, 2014).

### **2.2.3. Yönetim**

İşletme yönetimi, kalitenin geliştirilmesinde çok önemli bir role sahiptir. Günümüz şartlarında işletmelerin karmaşık yapıları düşünüldüğünde, her bir departman yöneticisi, kendi departmanı ile ilgili kalite yapısını oluşturmak için emek harcamalıdır. Yöneticilerle birlikte çalışanların da kalite bilinciyle donatılması, kaliteyi her bir departmana ulaştırma açısından iş birliğinin yapılması önemli birer faktördür. Özellikle çalışanların kalite bilinci ile donatılması ve kaliteli mal ve hizmetlerin üretilmesi için, çalışanların daha özverili olmalarının sağlanması, departman yöneticisinin en önemli vazifesidir (Ertuğrul, 2014).



İşletmelerde ustabaşı ve ürün mühendislerine, ürün kalitesinin sorumluluğu verildikten sonra, kalite konusundaki sorumluluk birkaç uzman grup arasında dağıtılmaktadır. Pazarlama departmanı ise, ürün planlama işlevi sayesinde ürün gereksinimlerini belirlemelidir. Mühendisler, bu şartları yerine getirecek bir ürün tasarlamakla yükümlüdür. İmalat departmanı, ürünü, düzenlenen şartnameye uygun hale getirmek için süreci geliştirmeli ve rafine etmelidir. Kalite kontrolü departmanı, sonuç akışının kalite ölçümlerini planlamalı ve kalite gereksinimlerini karşılamalıdır. Müşteriye sunulan hizmetin kalitesi, üretilen ürünün önemli bir parçası haline gelmektedir. Bu, özellikle kalite standartlarının işletme bünyesinde geliştirilmesi ve uygulanması adına, üst yönetim üzerindeki yükü arttırmıştır (Feigenbaum, 1983).

#### **2.2.4. İnsan**

Teknik bilginin hızlı bir şekilde gelişmesi ve bilgisayar elektroniği gibi yeni alanların ortaya çıkması, uzman bilgisi olan işçiler için büyük bir talep yaratmaktadır. Bilgi alanlarının genişlemesi ve sayılarının artmasına rağmen, söz konusu uzmanlığın gerekliliğini yitirmeden, öneminin giderek arttığı görülmüştür. Uzmanlığın avantajları olmasına rağmen, dezavantajları da vardır. Bu dezavantajlar ise ürün kalitesi sorumluluğunu bir takım parçalara ayırmaktır. Aynı zamanda bu durum, beklenen sonuca ulaşmak için çeşitli sistemleri planlamak, oluşturmak ve işletmek adına söz konusu uzmanlık alanlarını bir araya getirebilen sistem mühendisleri için bir talep oluşturmaktadır. İşletme bünyesindeki işletim sistemlerinin birçoğu, modern yönetimin odağı haline gelmiştir (Feigenbaum, 1983).

İşletmelerde üretimin en önemli faktörü insan unsurudur. İşletmelerin başarıya ulaşabilmeleri, nitelikli iş gücünün varlığıyla ve söz konusu iş gücünün performansı ile mümkündür. İşletmelerde insan unsurunun özenli ve düzenli bir şekilde yönlendirilmesi, kalitenin başlıca faktörleri arasında yer almaktadır. İş gücü unsurundan, yenilikçi düşünceler ile işletmelere fayda sağlayabilme, işletme içerisindeki diğer insan faktörleri ile birlikte takım çalışmaları yapabileme, kendi kendini kontrol altında tutabilme, çalışkan olmakla birlikte eğitime özen gösterebilme, kendini sürekli geliştirebilme, korkmadan sorunların üzerine gidebilme, kendine güvenerek bilgiyi geliştirebilme ve geliştirdiği bilgiyi paylaşabilme gibi özelliklere sahip olması beklenmektedir (Özevren, 1997).

### 2.2.5. Motivasyon

Kaliteli bir ürün ya da hizmeti pazara sunmanın zor hale gelmesi, her çalışanın kaliteye olan katkısının önemini arttırmıştır. İnsana dair yapılan motivasyon araştırmaları, parasal ödeneğin yanı sıra, başarı duygusunun güçlendirilmesinin ve kişisel olarak şirket hedeflerine ulaşma noktasında katkıda bulunmalarının, çalışanların motivasyonlarını olumlu bir şekilde etkilediğini göstermiştir. Bu durum, kalite bilincinin daha iyi iletilmesine yol açmıştır (Feigenbaum, 1983).

Organizasyon içerisinde çalışan bireylerin motivasyonlarını artırarak emek kalitesini en üst seviyeye yükseltmek; ücret ve maaş miktarlarını, eğitim ve öğretim planlarını, sosyal güvenlik, sağlık ve emeklilik planlarını, ödüller vermeyi, iş katılımını veya birlikte kararlar almayı kapsayan süreçler bütünüdür (Ülkü Kaya vd., 2004). Motivasyonun yüksek olduğu işletmelerde iş faktörü, çalışanlar açısından daha ilgi çekici hale gelmekle birlikte; çalışanlar arasında rekabet ortamının doğmasına ve çalışanların işi daha çok benimsemelerine yol açmaktadır. Motivasyon, çalışanların bir başarı ve hedef için çalıştığını düşündüren, oto kontrolü sağlamasına yardımcı olan ve çalışanlar açısından daha kaliteli ürün ya da hizmet çıktısı alınmasını sağlayan bir faktördür (Şimşek, 2001).

### 2.2.6. Malzeme

Ürün ve hizmetlerdeki çeşitliliğin artması, imal edilen ürün ya da hizmetin pazarlanması ve kalitenin öneminin artmasıyla, geçmişte kalite hususunda ihtiyaç duyulan çok sayıda malzeme günümüz şartlarında işletmelerde kullanılmaya başlamıştır. Ürün veya hizmet üretimi yöntemlerinin değişmesi ile birlikte, üretim aşamasında farklı özellikleri bünyesinde barındıran malzemelerin kullanılması, işletmeler açısından bir zorunluluk haline gelmiştir. Ulaşılmak istenen kalitenin yakalanabilmesi için kullanılan malzemelerin uygunluğu en önemli faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Ertuğrul, 2014). Arıza maliyetleri, şirketin kalitesiz ve kusurlu malzemeleri ve ürünlerinden kaynaklanmaktadır. Bunlar, hurda, bozulma, yeniden işleme, müşteri şikayetleri gibi kayıp unsurları içermektedir (Efil, 2016).

Ürün ve hizmet üretim maliyetleri ve kalite gereksinimleri nedeniyle, mühendisler kaliteyi artırma adına kullanacakları materyallere eskisinden daha çabuk ulaşmakta ve yeni ürünler için birçok özel yeni uygulamalar kullanmaktadırlar. Sonuç olarak, kaliteyi artırma adına kullanılan özel uygulama ve materyaller daha çok



artmaktadır. Gün geçtikçe kalite unsurunun öneminin artması ile birlikte, yenilikçi kalite unsurları ürün ya da hizmet kalitesinin artması için kullanılmaya başlanmakta; eski uygulamalar da bırakılmaktadır (Feigenbaum, 1983).

### **2.2.7. Makine ve Teçhizat**

Piyasadaki yoğun rekabet ortamında müşteri memnuniyetini sağlamak için şirketlerin maliyet düşürme ve üretim hacmini genişletme talepleri, giderek karmaşıklaşan ve materyallerin kalitesine bağımlı hale gelen üretim ekipmanlarının kullanılmasına neden olmuştur. Kritik kalite faktörlerinin işletme içerisinde tam olarak uygulanması, makinelerin çalışma sürelerinin korunmasında kritik bir öneme sahiptir. Bu, derin çekme kalıplarından otomatik alt montaj makinelerine kadar tüm üretim ekipmanı aralığı için geçerlidir. İşletmeler, maliyet düşürme tekniklerini sadeleştirip standart hale getirdiklerinde, işçi ve makine performansları tatmin edici değere yükselecek ve kritik kalite faktörleri sağlanmış olacaktır (Feigenbaum, 1983).

Ürün ve hizmet maliyetlerini azaltarak kaliteli ürün ve hizmet üretimini arttırmak ve rekabetin haddinden fazla olduğu günümüz pazarlarında müşteri memnuniyeti oluşturabilmek için işletmeler, kullanılan malzemelerin kalitesine daha çok önem vermek durumundadırlar (Efil, 2016).

### **2.2.8. Modern Bilgi Metotları**

Bilgisayar teknolojilerinin hızla gelişmesiyle, bilginin toplanması, depolanması, alınması ve manipüle edilmesi mümkün hale gelmiştir. Bu güçlü ve yeni bilgi teknolojisi, imalat sırasında ve ürün ve hizmetlerin müşteriye ulaşmasından sonra bile benzeri görülmemiş düzeyde makine ve proses kontrolü yapma olanağı sağlamaktadır. Verilerin işlenmesi konusundaki yeni ve sürekli geliştirilen yöntemler, bir işletmenin geleceğini yönlendiren kararların temel alındığı, çok daha kullanışlı, doğru, zamanında ve tahmine dayalı bilgiler sağlamıştır (Feigenbaum, 1983).

### **2.2.9. Üretim Parametrelerinin Oluşturulması**

Mühendislik tasarımlarındaki büyük ilerlemeler, ürün ve hizmetlerin imalat süreçlerinin çok daha yakından denetimini gerektirir ve eskiden görmezden gelinen "küçük şeyleri" bugün büyük bir problem olarak karşımıza çıkarmaktadır. Ürün ve hizmetlerin üretilmesindeki karmaşıklık ve üretim aşamasındaki yüksek performans gereksinimleri, ürün güvenliği ve güvenilirliğinin önemini vurgulamıştır. Üretim



bileşenlerinin veya sistemlerinin güvenilirliğini azaltmak için, sürece giren her bir faktörün sürekli olarak izlenmesi gerekmektedir. Güvenilir ürün ya da hizmetler, ancak bu tür bir ihtiyatlılık sonucu sağlanabilmektedir. Bu nedenle, kaliteyi etkileyen bu faktörlerin çoğunun sürekli olarak değişim geçirdiği görülmektedir (Feigenbaum, 1983).

### **2.3. Kalitenin Tarihsel Gelişimi**

Eski çağlarda, insanlığın günlük hayatta alet yaptıkları malzemelerin sürekli olarak gelişme gösterdiğinin gözlemlenmesi ve ilk insanların yaklaşık olarak 1,7 milyon sene öncesinde Afrika topraklarında yaptıkları malzemelerdeki göstergeler, kalitenin o dönemlerde bile ne kadar önemli bir unsur olduğunu gün yüzüne çıkarmaktadır. Sümer ve Mısır topraklarında standart hale getirilmiş şehir planlaması, kanalizasyon ve su hatları, ağırlık ölçülerinin o dönemlerde hayatın bir parçası olduğunu göstermektedir. Ayrıca Mezopotamyalıların, günümüzde kullanılan kalıplarla düzenli bir şekilde döktükleri kerpiçler, Sümerlerin çivi yazıları ve söz konusu çivi yazılarının yazıldığı plakalar, Babil’de üretilen malların standart olması ve söz konusu malların üzerine etiketlerin konulması kalite konusu ile doğrudan ilgilidir (Çelik, 2010).

Kalite kavramı ile ilgili tarihteki ilk yazılı terim M.Ö. 2150 yılına uzanmaktadır. Babil’de yazılan Hamburabi Kanunları adı ile bilinen yazılı metinde, “eğer bir inşaat ustası bir kişiye ev yapar ve yapılan ev o kişinin üzerine düşer ve o kişi ölürse, o evi yapan usta da öldürülmelidir” gibi bir ifade geçmektedir. Söz konusu metinde kalite ile ilgili ilk kısıtlamalar görülmektedir (Ross, 1999).

Günümüzde kalite kavramı ise Sanayi Devrimi ile önem kazanmış, sanayi ve ticaret hayatında kalite unsuru gelişmiştir. Tablo 2.1’de görüldüğü gibi, seri üretimdeki artışlar ile ustalık dönemi noktalanmıştır. Muayene ile kaliteyi güvence altında tutmak mümkün olmamaktadır. Dolayısıyla üretilen ürünlerin kontrol edilmesinden vazgeçilerek, ürünün üretildiği sürecin kontrolüne geçilmiştir. Bütün bunlardan sonra ise kalitenin oluşturulması adına sürecin kontrol altına alınması yeterli olmamakta, süreçlerde ve ürünün tasarımında kaliteyi güvence altına alacak bir takım niteliklere de yer verilmesi gerekmektedir (Ülkü Kaya vd., 2004).

**Tablo 2. 1 Kalite Temininde Aşamalar**

1800'ler	Ustalıkta
1900-1940	Muayene
1940-1970	Süreç Kontrol
1970-1980	Süreç Tasarım
1980-	Ürün Tasarımı

Kaynak: Ülkü Kaya vd., 2004, s. 9

Kalitenin tarihi sürecini dört aşamada toplamak mümkün olmaktadır (Efil, 2016; Saat Ersoy ve Ersoy, 2011; Çelik, 2010; Ülkü Kaya vd., 2004);

### **2.3.1. Muayene**

Bu sürecin en temel unsuru, tüketiciye hatalı ürünlerin ulaşmasını ortadan kaldırmaktır. Söz konusu uygulama tüketiciyi korumaya yönelik olmakla birlikte, üretici açısından problem teşkil etmiştir. Söz konusu hatalı ürünler üreticiye ekstra maliyet oluşturmuştur. Dolayısıyla üreticiyi de koruyacak bir sistem üzerinde çalışmalar yapılmış ve kalite kontrol süreci keşfedilmiştir (Efil, 2016).

### **2.3.2. Kalite Kontrol**

Kalite kontrol, kalitenin unsurlarını yerine getirmek için kullanılan birtakım teknik faaliyetler olarak açıklanabilir. Kalite kontrol sisteminde kalite kontrol prosedürleri, hammadde ve işlenmekte olan parça testleri, süreç performans verilerinin kayıtları ve söz konusu çalışanlara süreç bilgilerini geri besleyen bir sistem yer almaktadır. Kalite kontrol sistemi basit muayeneye göre kullanılan yöntemlerin, sistemlerin, araç ve tekniklerin gelişmişliği açısından daha ileri düzeyde bir gelişmeyi ifade etmektedir. Ürün ve hizmet kalitesinin yönetiminde muayene ve kalite denetimini ön planda bulunduran işletmeler, hatayı bulmaya ve hatalı ürünlerin belirlenmesine ve düzeltilmesine yönelik bir yaklaşımı benimsemişlerdir (Saat Ersoy ve Ersoy, 2011).

Kalite kontrol, ürünün tasarlanması ile tüketiciye teslim edilmesi arasındaki süreci ifade etmektedir. Bu süreç dört aşamadan meydana gelmektedir (Çelik, 2010):

- ❖ Standartların kurulması: Üst yönetimin benimsediği politikalar, ürüne rağbet gösteren tüketicilerin öneri ve istekleri, söz konusu ürün ya da hizmetin kalitesini ilgilendiren maliyetler, güvenilirlik ve performans gibi standartların saptandığı süreçtir.
- ❖ Uygunluk Sağlanması: Üretilen ürün veya hizmetin kalite unsurlarının bir önceki aşamada belirlenen standartlara uygunluğunun saptandığı süreçtir.



- ❖ Düzeltici Kararların Alınması: Belirlenen standartlarda bir takım standartları aşan sapmalar oluştuğunda, düzeltici kararların alındığı süreçtir.
- ❖ Geliştirme Çalışmaları: Kalitenin dahil olduğu maliyet, güvenilirlik ve ürün performansı standartlarının geliştirilmesi sürecidir. Bu süreçte yeni yöntemler ve teknolojik imkanların araştırılması söz konusudur.

19. yüzyılın ilk yıllarında modern sanayi sisteminin gelişmeye başlaması ile iş planlama süreçleri işçilerin kontrolünden alınmış ve söz konusu iş planlama süreçleri mühendislerin kontrolüne bırakılmıştır. Yapılan bu faaliyetle, bilimsellik ilk sıraya alınmıştır. 20. yüzyıla gelindiği zaman ise Henry Ford, üretim esnasında hareketli montaj hatlarını kullanmış ve söz konusu montaj hattının kullanılması ile üretimdeki maliyetler azaltılmış, kalite artırılmış, üretimdeki karmaşık yapılar yok edilmiştir (Karcıoğlu ve Biçer, 2013). 20. yüzyıl başlarında atölyeler, seri üretim sistemi olarak fabrikaya dönüşmeye başlayınca, verimliliği artırmaya yönelik üretim sistemini daha iyi kontrol edebilme gibi hususlarda bir takım çalışmalar yapılmıştır. Söz konusu dönemde kalite unsuruna katkıda bulunan araştırmacılardan biri de Frederick Taylor'dur. Taylor, işi en küçük miktarlara bölerek, söz konusu işin nasıl ve ne kadar zaman dilimi içerisinde yapılması noktasında bir takım hesaplamalar yaparak belirli standartların oturtulmasına katkıda bulunmuştur. Sonuç olarak ise işi bitirenlere veya belirli standartların üzerinde üretim yapan işçilere prim verilmesi gün yüzüne çıkmıştır. Bu uygulama ilk zamanlar güzel sonuçlar vermesine rağmen, insan faktörünün üretimde etkisini yitirmeye başlamasıyla ileri dönemlerde sorunlar teşkil etmeye başlamıştır (Çelik, 2010).

### **2.3.3. Kalite Güvencesi**

Kalite güvenliği, kalite problemlerinin önceden bulunması ve tespiti ile doğru orantılıdır. Önceden belirlenen kalite problemleri, standartları bir araya getiren ve koruyan unsurları, kuralları ve politikaları içine almaktadır (Ülkü Kaya vd., 2004).

Kalite güvencesi, müşterilerin ihtiyaçları doğrultusunda üretilmiş ürün ya da hizmetlerin, üretim sürecinde kalite kontrollerini yapma ve kalite sorumluluğunu üstlenme unsurlarının bir araya getirilmesidir. İkinci Dünya Savaşı ve akabinde kalite güvencesi kavramı en çok askeri alanlarda kullanılmakla birlikte, yüksek performanslı olma isteği bazı standartların oluşturulması talebini de beraberinde getirmiştir. Söz

konusu talep NATO'nun gündemine de alınmış ve kalite güvence sistemlerinin oluşturulmasına neden olmuştur (Karcıoğlu ve Biçer, 2013).

Kalite güvencesi kavramının sadece askeri alanda değil yaşamın her alanına entegre edilmesi fikri İngiltere'de kabul görmüştür. BS 5750 standartlar serisi, hükümet ve çok sayıda firmanın kabul ettiği sistemler olarak o dönemde karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca 1970'li yıllarda ikinci şahıs denetim sistemlerinin kurulması ve dış kalite güvencesi ile birlikte söz konusu standartlar serisi oldukça kapsamlı bir görünüm almıştır. Kalite güvencesi hususundaki ilerlemeler, 1987 yılında ISO 9000 serileri ile farklı bir sisteme geçmeyi zorunlu kılmıştır. Bu sistem ile tüm dünyada kalite güvence sistemlerinin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Söz konusu yeni standartlar, dış kalite güvencesi hususunda amaçlara odaklı olduklarından, bir işletmeye ait kalite sisteminin modele uygunluk derecesini değerlendirerek, bu sistem içerisinde güzel sonuçlar elde edilip edilemeyeceğini dikkate almışlardır (Çelik, 2010).

#### **2.3.4. Toplam Kalite**

TKY'nin kökenleri, 1949 yılında Japon Bilim İnsanları ve Mühendisler Birliği tarafından bilim adamları, mühendislerden oluşan bir komitenin kurulduğu tarihe kadar gitmektedir. Söz konusu komite ve hükümet yetkilileri, kendilerini Japon verimliliğini arttırmaya ve savaş sonrası yaşam kalitesini arttırmaya adanmışlardır (Powell, 1995).

TKY felsefesi Deming tarafından geliştirilmiş ve fikirleri 1950'li yıllarda Japonya'da kabul görmeye başlamıştır. Yukarıda bahsettiğimiz komite tarafından düşünceleri benimsenen Deming, Japonya'da çok etkili olmuş, 1950'li yıllarda Japonya'da TKY sistemini geliştirmeye başlamış ve 1970'li yıllarda ise yaygın olarak kabul görmüştür (Öztürk, 2013).

Uzmanların 1950'li yıllarda Toplam kalite kontrol ve TKY adını verdikleri görüşler, 1970'li yıllarda Amerikalı uzmanların da desteği ile Japonya'da benimsenmiş ve bununla birlikte kalite, müşteriye söz verme olarak algılanmış ve sözlerin yerine getirilmesi adına işçilerin de bu söz dairesinde çalışması gerekliliği göz önüne alınmıştır. 1962 yılında Kauro Ishikawa'nın başını çektiği işçi eğitimleri de söz konusu görüşlerden hareketle başlamıştır. Bütün bunların sonucunda eğitimler başarıya ulaşmış ve Japonya dünya ticaretinde çok süratli bir biçimde yer edinmeye başlamıştır. 1960'lı yıllarda optik, 1970'li yıllarda elektronik ve 1980'li yıllarda otomotiv sektöründe dünya liderliğini kazanmışlardır (Efil, 2016; Çelik, 2010).



Daha sonra ise Amerikan firmaları TKY kavramına ciddi bir biçimde dikkat çekmeye başlamışlar ve bazı ABD politik gözlemcileri, Japon üretim kalitesinin ABD standartlarıyla eşit veya bu standartlardan daha üstün olduğu görüşünü savunmuşlardır. Japon üretkenliğinin, Amerikan firmalarının üretim kalitesini geçeceği konusunda uyarılarda bulunmuşlardır. 1980'li yıllarda Japon endüstrisi ABD endüstrisini geride bırakmıştır. Ford, Xerox ve Motorola gibi bazı yüksek profilli ABD firmaları, pazar payını daha verimli, daha kaliteli Japon üreticilerine kaybettikçe, Japon endüstrisinin Amerikan endüstrisini geride bıraktığına kolayca ikna olmuşlardır. Deming ve diğer kalite danışmanlarının rehberliğinde bu firmalar, Japon uygulamalarını kıyaslamışlar ve ilk ABD TKY uygulayıcıları arasında yerlerini almışlardır. Geniş çapta kamuoyunda duyurulan başarılarla dayanarak, diğer büyük üreticiler kısa süre içinde hızla yükselmiş ve 1980'lerin sonuna doğru ABD'li büyük üreticilerin önemli bir kısmı TKY'yi benimsemişlerdir (Powell, 1995).

TKY uygulamaları 1990'lı yılların sonuna doğru çok yaygın olarak tanınmaya başlanmış ve 2000'li yıllarda çoğu işletmeler üzerinde etkisi olmuştur. Özellikle 1990'ların son dönemlerinde üretim temelli işletmeler, rakiplerine üstünlük kurabilmek için TKY uygulamalarını benimsemişlerdir (Chenhall, 1997; Galperin ve Lituchy,1999).

TKY, müşterilere kaliteli ürünler sunma ihtiyacını vurgulayan bir felsefe olarak geliştirilmiş ve israfları ortadan kaldırmak, üretim sürecinin her aşamasında ürün veya hizmet sürelerini azaltmak, maliyetleri düşürmek, insanları geliştirmek ve sürekli iyileştirmeyi temel amaç edinmiştir (Crosby, 1984; Chenhall, 1997). Kalite anlayışının zirvesi durumunda olan TKY, ilkeleri bazında müşteriler ve tedarikçileri de içine alan, işletmenin her departmanında, her düzeyde ve birimde uygulanmasını kapsamaktadır. TKY, kaliteye yönelik olarak, işletmenin tamamını içine alacak bir bakış biçimidir. İşletmede iyileştirme sürecinin herkes tarafından devamlı olarak uygulanmasını hedef edinmektedir. TKY güvence seviyesinin kapsadığı unsurlar baz alındığında, bakış açısı, beceri ve yaratıcılık unsurlarının sürekli olarak geliştirilmesi gerekmektedir. TKY felsefesinin özümsemesi ve fiiliyata dönüştürülmesini, ileri seviyedeki kalite araç ve tekniklerinin uygulanması ve işletme içerisinde çalışan personele verilen önem izleyecektir. Söz konusu süreç, tedarikçi ve müşterilerle geliştirilecek olan ortaklıkları içermektedir. İşletme içerisindeki tüm çalışmalar, iç ve dış müşterileri hedef alacak biçimde tekrardan düzeltilmektedir (Saat Ersoy ve Ersoy, 2011).

TKY, müşterilerin mevcut ve gelecekteki istek ve beklentilerinin tamamının ekonomik olarak ve tam zamanında karşılanması adına çalışanların da dahil edilmesiyle, tüm faaliyetlerin devamlı olarak geliştirilmesi ve iyileştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Kalitenin tarihte sürekli olarak geliştiği düşünüldüğünde, kalite unsurlarının birbirini de içine alacak biçimde Tablo 2.2'deki gibi şekil aldığı görülmektedir (Kölük vd., 2004);

**Tablo 2. 2 Kalitenin Tarihsel Gelişimi Süreci**

<b>Muayene ve Deney</b>	<b>Kalite Kontrol</b>	<b>Kalite Güvencesi</b>	<b>Kalite Yönetimi</b>
Girdi muayenesi	Proses kontrol	Kalite fonksiyonu	Kalite çemberleri
Proses muayenesi	Muayene ve deney teçhizatının kontrolü	Sistem yaklaşımı	Motivasyon
Bitmiş ürün muayenesi	Numune alım planları	Kuruluş kalite standartları	Verimli bakım
Uygun olmayan malzeme kontrolü	İstatistikî teknikler	Kalite tetkiki	Kalite maliyetleri analizi
Günlük problemler		Taşeron değerlendirme	Sürekli gelişme
		Pazar araştırması	Çevre
		Müşteri şikayetleri	Sürekli eğitim
		Hata analizleri	Dahili müşterilerin tatmini
		Verilerin analizi	Çalışanların katılımı
		Kalite konusunda üst yönetime rapor	Sıfır hata
		Düzeltilici ve önleyici faaliyetler	
		Eğitim	
		Proses yeterlilik analizleri	
		Bakım	

**Kaynak:** (Kölük vd., 2004, s. 45)

## 2.4. Toplam Kalite Yönetimi

### 2.4.1. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı

TKY kavramının çok sayıda tanımı olmakla birlikte, kalite konusunun öncülerinin uzmanlık alanlarına göre yapmış oldukları tanımlar önem arz etmektedir (Halis, 2008).

Feigenbaum (1951;1982;1983)'a göre TKY, müşteri tatminini en düşük maliyetle sağlamak amacıyla ürün ve hizmet üretmek için işletme içerisindeki farklı departmanların kalitelerini geliştirme, geliştirilen kaliteyi koruma ve iyileştirme faaliyetlerinin tamamı olarak adlandırılmıştır. Berry'e göre TKY, işletmedeki süreç ve sunulan hizmetlerin geliştirilmesi ve işletme müşterisine ürün ve hizmetlerin satışı



sonrası birtakım hizmetlerin sunulması adına kullanılan sistemli bir yöntem olarak tanımlanmaktadır. TKY müşteri istek ve beklentilerine göre belirlenen bir yönetim sistemidir. Aynı zamanda sadece kalite çemberlerini ve verimliliği içine alan bir program olmamakla birlikte, müşteri odaklılığı kültürünü oluşturan bir sistemler bütünüdür (Halis, 2008).

TKY, mülkiyet ve sermaye yapısı ne olursa olsun küçük ölçekli ya da büyük ölçekli tüm işletmelerde, mal ve hizmetlerin devamlı olarak iyileştirilmesini ve sonuç olarak müşteri memnuniyetinin gerçekleştirilmesini amaç edinen bir yönetim anlayışıdır (Aktan, 1999).

TKY, sürekli gelişim, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama, yeniden yapılanmayı sürekli kılma, uzun vadeli düşünme, artan çalışan katılımı ve ekip çalışması, süreçlerin yeniden tasarımı, rekabetçi kıyaslama, takım temelli problem çözme gibi konuları vurgulayan entegre bir yönetim felsefesidir (Powell, 1995). TKY, uzun süreler içerisinde müşterileri memnun etmeyi, kendi bünyesinde çalıştırdığı personel ve toplum için avantaj kazanmayı amaçlayan, kaliteyi amaç edinerek kendi bünyesindeki tüm personelin bu sürece dahil edildiği bir yönetim anlayışıdır. Üst yönetimin de aktif bir şekilde sürece dahil olduğu ve tüm personelin sürekli olarak eğitilmesine dayanan bu sistem, müşterilerin tüm ihtiyaçlarının karşılanmasına dayanmaktadır. TKY, işletme içerisindeki öncelikli problemlere köklü çözümler sunan bir süreçtir (Efil, 2016).

TKY, işletmelerde çalışan her bir bireyin katılımıyla, ürün ve hizmetlerin devamlı bir şekilde iyileştirilmesi şartıyla, iç ve dış müşterilerin tüm ihtiyaçlarının karşılanması ve müşterinin kafasında kurguladığı kalite unsurunu ürün ve hizmetlere adapte etmek için çaba sarf eden bir yönetim anlayışıdır. Ayrıca tüketici arzularını en uygun ve düşük maliyetle karşılamak için, işletme bünyesindeki pazarlama, mühendislik, üretim ve müşteri hizmetleri gibi bir takım departmanlarda kalitenin adapte edilmesi ve geliştirilmesi hususundaki çabaların birleştirilip koordine edildiği bir yönetim sistemidir (Ertuğrul, 2014). TKY, bilimin uygulanması ve geniş çaplı ekip çalışmasıyla belirli bilginin oluşturulmasını baz almaktadır. Buna ek olarak TKY, karar mekanizmalarını, özel bilgi ve beceri ile bir araya getiren bir süreç oluşturmaktadır. Karar mekanizmalarının kullanımı, bilginin daha etkili bir şekilde kullanılmasına olanak sağlar, böylece verimlilik artar. TKY süreci, karar mekanizmalarını hiyerarşideki konumlarına bakmaksızın geçici olarak problem çözme ekiplerine aktarır ve karar

mekanizmaları problem çözme sürecinin sonucuna göre kalıcı olarak yeniden atanır (Wruck ve Jensen, 1994).

TKY, müşterilerin işletmeden beklentilerini karşılamak adına yönetim ilkesinin, örgütün kalitesinin, çalışanların kalitesinin, işletme içerisinde yapılan işin kalitesinin, üretilen ürün ya da hizmetin kalitesinin, devamlı olarak geliştirilmesi ve iyileştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. TKY'de ana faktör, müşterilerin beklediği kalite düzeyini oluşturma adına yapılan faaliyetlerin bütün olarak ele alınmasıdır (Öztürk, 2013).

İşletmeler, iş performanslarını artırmak için çeşitli yöntemler kullanırlar. TKY, hem üretim hem de hizmet işletmeleri tarafından iş performansını iyileştirme çabası olarak kabul gören önemli bir araç olmuştur. Küreselleşmeyle birlikte, işletmelerin hayatta kalabilmeleri için, iş yerlerinde kalite faktörünü ön planda tutmaları gerekmektedir. TKY, bir işletme yönetimi yaklaşımı olmasının yanı sıra, organizasyon yönetiminin kalitesini artırır, rekabet gücünü artırır ve müşteriye değer katar, aynı zamanda kuruluşlar için rekabet avantajı sağlar (Bajaj vd., 2018).

TKY üzerine çok sayıda makale ve kitap yazılmış olsa da, TKY bulanık, belirsiz bir kavram olarak kalmaktadır. Bunun sebebi, TKY teriminin insanlara farklı şeyler sunuyor olmasındandır. Deming (1986), Juran (1989) ve Crosby (1979) gibi kalite "guruları" kendi çerçevelerinden toplam kaliteyi açıklamaktadırlar. Deming (1986) tarafından önerilen 14 ilke, örgütlerin sistematik doğasını, liderliğin önemini ve örgütsel süreçlerde çeşitliliği azaltma ihtiyacını vurgulamaktadır. Juran (1989) tarafından önerilen çerçeve, üç faaliyet kümesine odaklanır: bunlar ise kalite planlama, kalite kontrol ve kalite iyileştirme faaliyetleridir. Crosby (1979) ise, kalite geliştirme yoluyla maliyetlerin düşürülmesini vurgulamaktadır (Galperin ve Lituchy, 1999).

#### **2.4.2. Toplam Kalite Yönetiminin Amaçları**

TKY, öncelikle çalışanların tam katılımı, sürekli iyileştirme, müşteri odaklılık ve tedarikçiler ve müşterilerle yapılan işbirliği gibi bazı kavramları içeren bir felsefe ve örgüt kültürü yaklaşımıdır. TKY, ürün kalitesine ve kar getirmeye odaklanmaktadır (Lambert ve Ouedraogo, 2008).

TKY, iç değerler ve metodolojilerden oluşan, sürekli geliştirme anlayışını benimseyen, içten ve dıştan belirli kaynaklarla müşteri memnuniyetini arttırmayı amaçlayan bir yönetim sistemidir (Klefsjö vd., 2008).



TKY'nin temel amacı, işletme içerisinde kalitenin geliştirilmesi ve kalitenin güvenliğinin sağlanmasıdır. İşletmelerde toplam kalitenin bu amaçlarına ulaşılabilmesi için belli başlı felsefe ve temel ilkelerin uygulanması gerekmektedir. Toplam kalite felsefesi, işletme içerisinde çalışan tüm bireylerin sürece dahil olması, motive edilmeleri, devamlı olarak geliştirme ve eğitilmeleri ile gerçekleşmektedir. Tüm bu faaliyetler müşterilere tam zamanında ulaşarak, müşterinin ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde ürün ve hizmet geliştirmek ve müşteri memnuniyetini sağlama temeline dayanmaktadır. İlk olarak insan faktörünü ve daha sonra sürekli eğitim ve geliştirme konularını kendilerine amaç edinen işletmeler, TKY uygulamalarında başarıyı tam manasıyla sağlamaktadırlar (Demirci, 2010).

İyi bir TKY uygulaması, yöneticilerin bugünün finansal ortamındaki riskleri yöneterek zorlukların üstesinden gelmelerine yardımcı olabilir. Ayrıca TKY, yöneticilerin kaynakları verimli bir şekilde tahsis etmelerine ve banka gelirlerini daha verimli bir şekilde yönetmelerine yardımcı olurken, daha fazla gelir elde etmelerine ve masraflarını en aza indirmelerine yardımcı olabilir. TKY ayrıca, yüksek borçlu kredileri yönetme kabiliyetini kullanarak iyi bir borç izleme süreciyle daha uygun bir borçlanmada yardımcı olabilir. Böylece, iyi bir yönetim, daha iyi bir TKY'nin uygulanmasını ön görebilir. Bu nedenle, bir işletmenin iyi bir finansal performansa ve pozisyona sahip olması için TKY'nin uygulanması şarttır (Banna vd., 2018).

TKY'ye hayat veren ve temel taşlarını teşkil eden bir takım ilkeler vardır. Bu ilkeler üretim ve yönetim süreçlerine ilişkin basit ve önemli yeni özellikler getirmektedir. Bu ilkeler; ilk defa yaparken verilen işi doğru yapma, müşteri ve çalışanların fikirlerini önemseme, sürekli iyileştirme ve geliştirmeyi düzenli bir şekilde alışkanlık haline getirme, takım çalışmalarına önem verme ve yönetim ile çalışanlar arasındaki birbirine olan güvenin tesis edilmesi olarak sıralanmaktadır (Şimşek, 2013).

TKY, verimliliği artırmak için istenmeyen bir adımı ve kalite sürecinin yöntemlerini azaltarak, kalite maliyetlerini düşürmek için işletmelere uygulanabilir. TKY'nin, herhangi bir işte etkinliği, esnekliği, verimliliği ve rekabet gücünü geliştirmek için en iyi yöntem olduğu kanıtlanmıştır (Almudara, 2017).

TKY'nin amaçlarını birtakım başlıklar altında toplamak mümkündür. Bunlar (Efil, 2016);

- ❖ Savurganlığı önleme
- ❖ Verimliliği artırma

- ❖ Kaliteyi arttırma
- ❖ Maliyetleri düşürme
- ❖ İşlem zamanlarını kısaltma
- ❖ Sürekli iyileştirme ve geliştirme

TKY'nin temel amacı, kalite yönetimi faaliyetlerinin işletmenin tamamını kapsayacak şekilde yapıyor olmasıdır. Bunu gerçekleştirmek için ise işletmenin tüm departmanlarının ve en üst yöneticilerinden en alt kademedeki çalışanlarına kadar personelin tamamının kalite çalışmaları kapsamında bir araya gelerek, ortak hareketle çalışmaları gerekmektedir. Bu şekilde gerçekleştirilen bir TKY uygulaması, kusurları minimize etmek için planlama, müşterilerin beklentilerinin neler olduğu yönünde araştırmalar yapma, satın alma, tasarlama, muayene ve pazarlamayı organize etme, üretme manasına gelmektedir. TKY ile ilgili temel amaçları şu şekilde sıralamak mümkün olmaktadır (Ertuğrul, 2014);

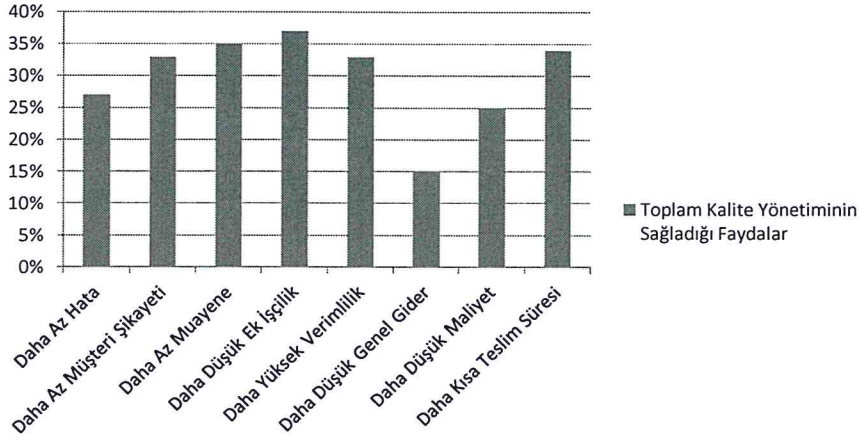
- ❖ İşletmelerin pazar paylarını, verimliliklerini, rekabet düzeylerini ve karlılık oranlarını arttırmak,
- ❖ Çalışanların motivasyon düzeylerinin artırılması için çalışmalar yapmak,
- ❖ Maliyetleri azaltarak, zaman kaybı ve israf oranlarını azaltmak ve müşteri şikayetlerini azaltarak kaliteyi arttırmak,
- ❖ İşletmenin tüm departmanları arasında, dikey ve yatay olarak iletişimi geliştirmek,
- ❖ Tedarikçilerle ilişkileri sağlamlaştırmak,
- ❖ Müşterilerin güvenini kazanmak veya hali hazırdaki güveni güçlendirmektir.

TKY, işletmelerin iş mükemmelliğine ulaşmalarını sağlamaktadır. TKY, sürekli geliştirmeyi vurgulamakta ve kuruluşların iş mükemmelliğini elde etmelerini sağlamaktadır. TKY, kaliteyi sürekli iyileştirmeye ve müşterilere kaliteli ürünler sunmaya rehberlik eden yol gösterici ilkeleri ve yönetim uygulamalarını içermektedir. TKY, yönetimin taahhüdü ve katılımı, müşteri odaklılık, takım çalışması, motivasyon ve çalışanların katılımı üzerine odaklanmaktadır (Murugantham vd., 2018).

TKY, işletmelere çok önemli faydalar sağlamaktadır. Bu faydaları Siemens firmasının TKY uygulamaları üzerinden göstermek daha açıklayıcı olacaktır. Şekil 2.1'de gösterildiği gibi Siemens firmasının TKY'yi uygulamaya başlaması ile % 28 daha az hata oranı, % 34 civarında daha az müşteri şikayeti, % 35 daha az muayene etme ihtiyacı, bir ürün ve hizmetin tamir edilmesi ve onarılması için daha az işçilik gideri,



verimlilikte % 32 artış, maliyette % 25 civarı azalma, teslim sürelerinde % 32'lik bir iyileşme söz konusu olmuştur (Ertuğrul, 2014).



Şekil 2. 1 Toplam Kalite Yönetiminin Siemens Firmasına Sağladığı Faydalar (Ertuğrul, 2014, s.45)

### 2.4.3. Konaklama İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi

Turizm sektöründe sıkça kalite çalışmalarının yapıldığı görülmektedir. Turizm sektöründe kalite kavramı, diğer sektörlerle benzer bir şekilde tanımlanmakla birlikte; söz konusu tanımlama sektöre göre uyarlanmıştır. Turizm sektöründe kalite; otele gelen müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama ve otel içi aldıkları hizmetlerden tatmin olmalarını sağlamak olarak ifade edilebilir. Tavmergen (2002), turizm işletmeleri için kaliteyi; turistlerin mevcutta olan ya da daha sonra oluşabilecek ihtiyaçlarını karşılamak için ürün ve hizmetler geliştirmek, otel işletmesinin verimliliğini artırmak ve maliyetlerini azaltmak için kullanılan stratejik bir yöntem olarak ifade etmektedir (Uğurlu ve Ar, 2015). Kalite kontrolü ise, işletmelerde toplam kalite standartlarını oluşturan tasarım, pazar araştırması, araştırma geliştirme, üretim, satış ve satış sonrası hizmetler gibi bölümlerin, hedeflenen kalite seviyesine ulaşmaları için gerekli olacak çalışmalarının planlanması ve koordinasyonu olarak tanımlanmaktadır (Şimsek ve Karakaya, 2016).

Turizm işletmeleri mükemmel iletişim ve hizmeti sağlamak için sürekli bir gelişim içerisinde. Bu sürekli gelişim, işletmenin kalitesinin artmasına neden olmaktadır. İşletmeler, müşterilere sağlanan hizmetlerde kalite kapsamında, eksiksiz ve hatasız hizmet sunmayı hedeflemektedir (Uğurlu ve Ar, 2015).

1980'lere kadar turizm işletmelerinde kalite çalışmaları sadece işgörenlerin teknik eğitimi ve tesis araç gereç ve donanımların yenilenmesini içermekteydi. 1980 sonrasında satışta rekabet, yüksek fiyatlar, üretim, finansman kaynaklarının uygulanmasıyla başarının arttığı görülmüştür, turizm ürünlerinin soyut ve somut içeriklerinin incelenmesi, üretim süreçlerinin detaylı şekilde incelenmesi, işletme çevresindeki değişikliklerin işletme içine etki etmesi gibi yönetim tarzında ve sektörde gerçekleşen değişiklikler, turizm işletmelerinin kalite uygulamalarının kapsamını genişletmiştir (Uğurlu ve Ar, 2015).

Turizm sektörü için hizmet kalitesi kavramı da önemli bir unsurdur. Hizmet kalitesinin zaman ve mekanla birlikte değişiklik göstermesi, standart hizmetlerin sağlanamaması, turizm işletmelerinde TKY'nin uygulanmasını gerektirmiştir. Turizm işletmelerinde TKY uygulanması için işletme kültürü oluşturmak, hizmet standartlarını farklılaştırmak, sürekli eğitim felsefesini işletmede sağlayarak işgörenlerin mesleki bilgi ve becerilerini geliştirmek, kaliteyi ölçülebilir hale getirecek ölçekler hazırlamak, işletme verimliliğini artırmak, maliyetleri azaltmak gerekmektedir. Yapılan bu iyileştirmeler sonucu olarak müşteri memnuniyetinin ve işgören motivasyonlarının artması beklenmektedir (Uğurlu ve Ar, 2015).

Turizm işletmelerinde TKY'nin uygulanmaya başlanmasıyla, müşteri tatmininin yanı sıra işgörenlerin de tatmin edilmesi önem arz etmeye başlamıştır. TKY uygulamalarıyla birlikte işletmelerde rekabet, işletme bilinci, çalışma arkadaşlığı bilinci, çalışanların morali ve ortak hedefleri artmaktadır. Ayrıca, yöneticiler, çalışanlar ve müşteriler arasındaki iletişim gelişir, çalışanların moral ve motivasyonları artar, çalışanlar kendilerini işletmenin bir parçası olarak görürler ve dolaylı olarak da işletme verimliliğinde artış meydana gelir (Uğurlu ve Ar, 2015).

İşletmelerde yüksek verim sağlamak için işgören tatmininin artırılması gerektiğini düşünen Pfeffer (1993), işgörenlerin etkin şekilde yönetimi için işgören tatmin uygulamalarından bahsetmiştir. Bu uygulamalar; iş güvencesi, yüksek ücret uygulaması, teşvik primleri, işgörenlerin işletmeyle ortaklığı, bilgi paylaşımı, işletmede katılım ve yetkilendirme, ekip ve işgörenlerin yeniden planlanması, eğitim, ücretlerin birbirine yakın olması, terfi şanslarının artması, farklı vizyonlar oluşturma, uygulamaların ölçülmesi ve bütünleşmesi felsefesidir (İnce, 2008).

Konaklama işletmelerinde TKY uygulamalarının hayata geçirilme nedenleri (Bağırhan, 1997);



- ❖ **Konaklama işletmesinin hizmet verdiği sektörde rekabetin yüksek olması:** Ulusal ve uluslararası boyutta rekabet ortamının yüksek olmasına karşın, bir konaklama işletmesinin tercih edilir olması, müşteri memnuniyetinin bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Konaklama işletmelerinde konaklayan bireylerin, söz konusu tesisleri başka birilerine önermesi, tüketici memnuniyetinin perçinlendiğinin en önemli delillerindendir.
- ❖ **Sektördeki süreçler arasındaki bağıın öneminin yüksek olması:** Turistik ürünlerin çok sayıda işletme tarafından üretilmesi durumunda turistik işletmeler ve diğer faaliyet gösterilen sektörler arasında koordine sağlanması gerekmektedir. Yeme içme, konaklama, eğlence, spor, kültürel faaliyetler birçok farklı tedarikçilerce sunulabileceği gibi tek bir işletme tarafından da sunulabilir. Söz konusu faaliyetlerin yerine getirilmesi hususunda birçok farklı işletme ya da konaklama işletmelerinin kendi bünyelerindeki departmanlar, birbirlerinin tedarikçisi olarak karşımıza çıkmaktadır.
- ❖ **Konaklama işletmelerinde hataların gerçekleşmeden önlenmesi durumu:** Konaklama işletmelerinde mal ve hizmetin sunulması için bir zaman kavramı yoktur. Müşteri ne zaman mal ve hizmeti talep ederse, o zaman mal ve hizmet üretilip sunulmakta, aynı zaman içerisinde de mal ve hizmet tüketilmektedir.
- ❖ **Bir reklam aracı olarak turizmin gelişmesi:** Tüm turizm işletmeleri ürettikleri mal ve hizmetin kalitesi hususunda sadece kendilerine karşı sorumlu değildir. Aynı zamanda buldukları ülkeye karşı da sorumlulukları vardır. Çünkü ürettikleri mal ve hizmet kalitesinin düşmesi, faaliyet gösterdikleri bölgeye ve dolaylı olarak da tüm ülkeye zarar verebilmekte, imajlarını zedeleyebilmektedir.
- ❖ **Hizmet standartlarının gereklilikleri:** Konaklama işletmelerinde üretilen mal ve hizmetlerin soyut olması durumu, zorunluluk arz etmeyen tüketim grubunda yer almaları, çok sayıda ürünün pazarda bulunması gibi nedenlerle konaklama işletmelerine olan talep etkilenmektedir. Olumsuz etkilerden kurtulmak için ise uluslararası alanda kabul görmüş belli başlı standartlara tabi olmak ve bu standartlara uygun kaliteli ürün ve hizmet üretmek, gereklilik arz etmektedir. Aynı zamanda söz konusu standartların uygulanması, tüketiciler açısından da güven duygusunun oturtulması açısından önem arz etmektedir.

Bir konaklama işletmesinde TKY'nin başarılı olabilmesi için şu kurallara dikkat edilmesi gereklidir (Bağır, 1997);



- ❖ Konaklama işletmesi yöneticileri, üretilen mal ve hizmetin mahiyetine uygun stratejiler belirlemelidir. Belirlenen stratejiler ise iç ve dış müşterilere benimsetilmelidir.
- ❖ Konaklama işletmelerinde uygulanacak hizmet kalitesi standartlarının, uygulanacak standardın detayları hususunda eğitimli kişilerce ve yöneticilerce uygulanması gerekmektedir.
- ❖ Konaklama işletmelerinde uygulanacak paketlerin süreçleri çok iyi bir şekilde ayarlanmalı, uygulama aşamasının her bir adımı kağıda dökülmelidir.
- ❖ Uygulama aşamasında ortaya çıkabilecek sorunlar belirlenmeli, planlar bu sorunlu alanlara göre belirlenmelidir.
- ❖ Paket programların uygulanması aşamasında gerçekleşen süreçler, konaklama işletmesi bünyesinde standart hale getirilmelidir.
- ❖ Konaklama işletmesinin hedeflerinin gerçekleştirilmesi açısından, kurum içerisinde çalışan tüm bireylerle iletişime geçilmesi gerekmektedir.
- ❖ Çalışanların tamamı şimdiki ve gelecekteki yapacakları işlerle ilgili eğitime tabi tutulmalıdır.
- ❖ Çalışanların tamamına paket programlar dahilinde teknik açıdan eğitimler verilmelidir.
- ❖ Konaklama işletmesi içerisinde çalışanların takım çalışmasına teşvik edilmesi gerekmektedir.
- ❖ Bireyler, çalıştıkları departmanlarda yaptıkları tüm görevleri sahiplenmeli ve benimsemelidir.
- ❖ Çalışanlar, hizmet kalitesinin geliştirilmesi ve çalıştıkları departmanlardaki sorumlulukların farkına varılması açısından tam yetki ile yetkilendirilmelidir.
- ❖ Konaklama işletmelerinde üst yönetimin de TKY hususunda katılımının olması ve çalışanların tamamının motivasyonunun bu yolla geliştirilmesi gereklidir.
- ❖ Çalışma koşullarında güncelliğini yitirmiş bir takım değer yarguları ortadan kaldırılmalıdır.
- ❖ Müşterilerin, hizmetlerin üretim aşamasında ne tür rollere bürüneceği hususunda kurallar konulmalıdır.
- ❖ Müşterilerin beklentilerine yönelik anketler yapılmalıdır ve bu anketler neticesine göre belli başlı standartlar oturtulmalı ve ortaya çıkan standartlar ise tüketici ve tedarikçilerle paylaşılmalıdır.

- ❖ Konaklama işletmesi bünyesinde geliştirilen hizmet performansı kavramı, diğer işletmelerle sürekli olarak kıyaslanmalıdır.
- ❖ Hizmet performansı noktasında geri bildirimler alınmalı ve çalışanlar bu geri bildirimlerden sorumlu tutulmalıdır. Geri bildirimler neticesinde, geri bildirimler incelenmeli ve değerlendirilmelidir.
- ❖ Geri bildirimlerin değerlendirilmesi noktasında takım çalışması faktörü ön plana çıkarılabilir.

#### 2.4.4. Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri

TKY felsefesinin en mükemmel şekilde gerçekleştirilebilmesi için, ilkelerin tamamının bir araya getirilip uygulanması gerekmektedir. TKY'nin başarısı bu ilkelerin bütünlük içerisinde değerlendirilmesiyle mümkündür. Söz konusu ilkelerin bir kısmının uygulanması veya bir kısmının uygulanmaması halinde, TKY uygulamaları eksik kalır ve işletmeleri başarıya ulaştırmaz (Ertuğrul, 2014). TKY'nin öncülerinden olan Deming, Juran ve Crosby'nin Tablo 2. 3'deki TKY'ye olan bakış açıları, fikir birliğinin olmadığını göstermektedir (Crosby, 1984; Juran, 1988; Deming, 1994; Powell, 1995);

**Tablo 2. 3 Toplam Kalite Yönetimi Gurularının Toplam Kalite Yönetimi Hakkında Popüler Bakış Açıları**

Deming, (1994)	Juran, (1988)	Corsby, 1984
Kararlılık	<b>A. Kalite Planlama</b>	Yönetim taahhüdü
Toplam kalite yönetim felsefesini benimsemek	Hedefleri Belirlemek	Kalite geliştirme ekipleri
Kütle kontrolüne inanmama	Müşterileri ve ihtiyaçlarını belirlemek	Kalite ölçümü
Sabit iyileştirme	Ürün ve süreç geliştirmek	Kalite değerlendirme maliyeti
Eğitim	<b>B. Kalite Kontrol</b>	Kalite bilinci
Liderlik	Performans değerlendirme	Düzeltilici faaliyet
Endişeleri dışarı atmak	Hedeflerle karşılaştırma ve uyarılama	Sıfır kusurlar komitesi
Engelleri yıkmak	<b>C. Kalite İyileştirme</b>	Süpervizör eğitimi
Slogan ve önerileri ortadan kaldırmak	Altyapıyı kurmak	Sıfır kusurlu gün
Kotaları kaldırmak	Proje ve ekipleri tanımlamak	Hedef belirleme
Uсталık gurur ve kibirleri	Kaynaklar sağlamak ve eğitim vermek	Hata nedenlerini ortadan kaldırma
Eğitim ve yeniden eğitim	Kontrolleri kurmak	Tanıma
Eylem planı		Kalite konseyleri
Ödül vermeme		Tekrar yapma

**Kaynak:** Crosby, 1984, ss. 99; Juran, 1988, ss. 30; Deming, 1994; Powell, 1995, ss. 18

Deming ise TKY ilkelerini yedi başlık altında toplamıştır. Bu ilkeler ise, vizyoner liderlik, içsel ve dışsal işbirliği, öğrenme, süreç yönetimi, sürekli gelişim, çalışanların eğitimi ve müşteri memnuniyetidir. Söz konusu ilkelerin amacının, yönetim uygulamalarını geliştirmek olduğuna değinen Deming, bu ilkelerin bir bütün halinde



değerlendirilmesini ve eksik uygulanması durumunda TKY'nin başarıya ulaşamayacağını bildirmektedir (Öztürk, 2013).

TKY kritik başarı faktörlerinin literatür kapsamında göstergeleri Tablo 2. 4'de açık bir şekilde verilmiştir. Yapılan çalışmalara göre fikir birliğinin olmadığı görülmekle birlikte TKY ile ilgili çok sayıda çalışma yapılmıştır.

**Tablo 2. 4 Toplam Kalite Yönetimi Temel İlkeleri Literatür Kapsamı**

Ahire vd. (1996)	Saraph vd., (1989)	Camison vd., (1996)	Ang vd., (2000)	Wali vd., (2003)	Black ve Porter (1995),
- Üst yönetimin kararlılığı	-Üst yönetimin liderliği	-Liderlik	-Liderlik	-Liderlik	-Çalışan ve müşteri yönetimi
- Müşteri odaklılık		-Politikalar ve stratejiler	-Çıktı kalite güvencesi	-Politikalar ve stratejiler	-Tedarikçi ortaklıkları
- Tedarikçi kalite yönetimi	-Kalite departmanlarının rolü	-Personel yönetimi	-Stratejik planlama süreci	-İnsan yönetimi	-İyileştirme bilgilerinin iletişimi
-Dizayn kalite yönetimi	-Eğitim	-Kaynaklar		-Kaynaklar	-Müşteri memnuniyeti odaklılığı
-Kıyaslama		-Süreçler	-İnsan kaynakları kullanımı	-Süreçler	-Dış ara yüz yönetimi
- İstatistiksel süreç kontrolü kullanımı	-Ürün dizaynı	-Müşteri memnuniyeti	-Önemli yenilikler	-Müşteri memnuniyeti	-Stratejik kalite yönetimi
- İç kalite bilgi kullanımı	-Tedarikçi kalite yönetimi	-Personel memnuniyeti	-Bilgi ve analiz	-Çalışan memnuniyeti	-Süreç iyileştirme için ekip yapıları
-Çalışanların yetkilendirilmesi	-Süreç yönetimi	-Sosyal etkiler	-Müşteri memnuniyeti	-Toplum üzerindeki etki	-Operasyonel kalite planlaması
-Çalışanların katılımı	-Kalite data raporları	-Ekonomik sonuçlar	-Kalite sonuçları	-İş sonuçları	-İyileştirme ölçüm sistemleri
-Çalışanların eğitimi			-Tedarikçi kalite güvencesi		-Kurumsal kalite kültürü
-Ürün kalitesi	-Çalışan ilişkileri				
-Tedarikçilerin performansı					

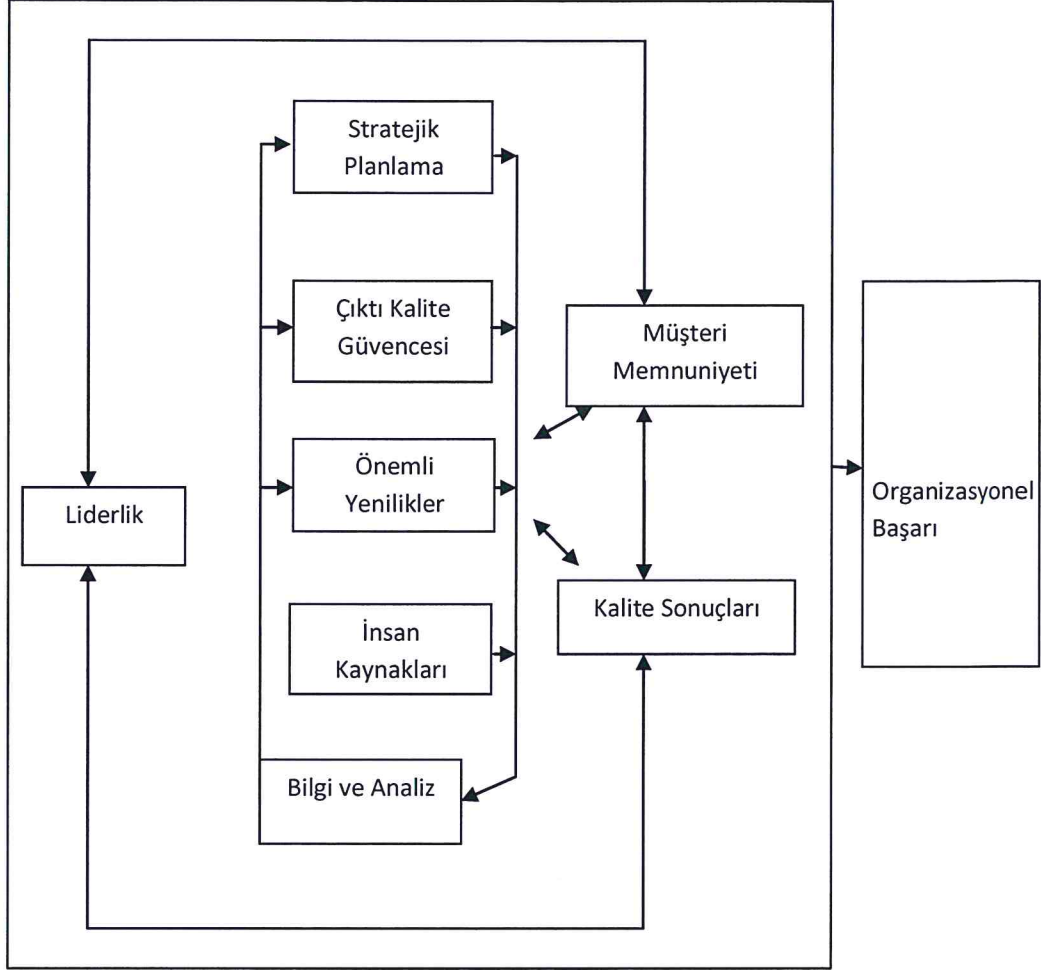
TKY literatürü çeşitli kalite iyileştirme biçimlerini öngörmektedir. Bununla birlikte, TKY, bütüncü bir kalite yönetimi felsefesini temsil eden bilimsel olarak geliştirilmiş ve test edilmiş yapılardan yoksundur. Ahire vd., (1996), entegre TKY stratejilerinin firmaların ürün kalitesine etkisi üzerine yaptıkları çalışmada TKY'nin temel faktörlerini üst yönetimin kararlılığı, müşteri odaklılık, tedarikçi kalite yönetimi, dizayn kalite yönetimi, kıyaslama, istatistiksel süreç kontrolü kullanımı, iç kalite bilgi



kullanımı, çalışanların yetkilendirilmesi, çalışanların katılımı, çalışanların eğitimi, ürün kalitesi ve tedarikçilerin performansı olarak sıralamıştır.

Saraph vd., (1989) kalite yönetiminin kritik faktörlerini ölçen çalışmalarında, TKY kritik faktörlerini, üst yönetimin liderliği, kalite departmanlarının rolü, eğitim, ürün dizaynı, tedarikçi kalite yönetimi, süreç yönetimi, kalite verisi raporları ve çalışan ilişkileri olarak sıralamıştır. Camison vd., (1996) konaklama işletmelerinde kalite yönetimi uygulamaları ve algıları üzerine yapmış oldukları çalışmada, kalite yönetiminin kritik faktörleri olarak, liderlik, politikalar ve stratejiler, personel yönetimi, kaynaklar, süreçler, müşteri memnuniyeti, personel memnuniyeti, sosyal etkiler ve ekonomik sonuçlar olarak sıralamışlardır.

Ang vd., (2000) bilgi teknolojilerinin, kalite yönetimine etkisi üzerine yaptıkları çalışmada TKY'nin kritik faktörlerini; liderlik, çıktı kalite güvencesi, stratejik planlama süreci, insan kaynakları kullanımı, önemli yenilikler, bilgi ve analiz, müşteri memnuniyeti, kalite sonuçları ve tedarikçi kalite güvencesi olarak sıralamışlardır. Söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren Şekil 2. 2, kalite yönetimi süreçlerinin sekiz boyutundan oluşmaktadır. Liderler, müşteri memnuniyetini ve beklenen kalite sonuçlarını elde etmek için vizyon, değerler, hedefler ve sistemler geliştirmektedir. İşletmenin kalite ve performans gereksinimlerini karşılamak için iyi tanımlanmış veri odaklı süreçler (stratejik planlama süreci, çıktı kalite güvencesi, önemli yenilikler, insan kaynakları kullanımı ve bilgi ve analiz) geliştirilmektedir. Ayrıca müşteri memnuniyetini ve kurumsal performansı sağlamak, eylemleri kanalize etmek, sonuç odaklı bir temel sağlamak ve verilerin sağlam kanıtlarını elde etmek için ilerleme ve hedefe yönelik önlemler sağlanmaktadır.



Şekil 2. 2 Kalite Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi (Ang vd., 2000, s. 44)

Black ve Porter (1995) TKY için yapılan ampirik çalışmalarında, TKY ilkeleri olarak çalışan ve müşteri yönetimi, tedarikçi ortaklıkları, sürekli iyileştirme, çalışanların iletişimi, müşteri memnuniyeti odaklılığı, dış ara yüz yönetimi, stratejik kalite yönetimi, süreç iyileştirme için ekip yapıları, operasyonel kalite planlaması, iyileştirme ölçüm sistemleri ve kurumsal kalite kültürü kavramlarını baz almışlardır.

Wali vd., (2003), TKY'nin Hindistan'da bulunan işletmelerdeki kritik başarı faktörlerini inceledikleri çalışmalarında, kalite yönetimi kritik başarı faktörleri olarak liderlik, politikalar ve stratejiler, insan yönetimi, kaynaklar, süreçler, müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti, toplum üzerindeki etki ve iş sonuçları kavramlarını baz almışlardır. Ayrıca bu çalışmada, çeşitli yazarlar tarafından listelenen veya önerilen faktörlerin bir listesi verilmiştir.

Breiter ve Bloomquist (1998) Amerikan otellerinde TKY uygulamaları isimli çalışmalarında, kritik kalite yönetimi başlıkları olarak liderlik, müşteri odaklılık, süreç

iyileştirme, eğitim ve gelişim, stratejik planlama, tedarikçi katılımı, takım çalışması, araçlar ve teknikler, esneklik, ödüller ve tanıma, gerçeklere dayalı karar verme ve güçlendirme gibi başlıklardan yararlanmışlardır.

Pereira-Moliner vd., (2012) konaklama işletmelerinde kalite yönetimi, çevre yönetimi ve firma performansını incelemiş oldukları çalışmalarında TKY kritik faktörleri olarak, liderlik, müşteri odaklılık, süreç iyileştirme, tedarikçi katılımı, takım çalışması, eğitim, çalışan motivasyonu, sürekli iyileştirme gibi faktörlerden yararlanmışlardır. Söz konusu çalışma, üç, dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde uygulanmış olup, TKY uygulamalarının çevre yönetimi uygulamalarının firma performansını etkilediği ve kalite yönetimi uygulamalarının çevre yönetimi becerilerini kolaylaştırdığı görülmüştür.

Conca vd., (2004), TKY sertifikalı işletmelerde kalite yönetiminin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi adına yaptıkları çalışmalarında ise, TKY'nin ilkeleri olarak liderlik, kalite planlama, çalışan yönetimi, tedarikçi yönetimi, müşteri odaklılık, süreç yönetimi, sürekli geliştirme ve eğitim ve öğrenme gibi faktörleri baz almışlardır.

Hindistan'daki küçük ve orta boy imalat işletmelerinde TKY uygulamalarının firma performansına etkilerinin incelendiği bir çalışmada, TKY'nin kritik faktörleri olarak, liderlik, stratejik planlama, çalışanların yetkilendirilmesi ve katılımı ve kalite eğitimi faktörleri baz alınmış olup çalışmada, TKY uygulamalarının firma performansı ile pozitif yönlü doğrusal bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir (Sahoo ve Yadav, 2018).

TKY'nin Vietnam'daki inşaat firmalarının performansına etkisinin incelendiği bir çalışmada, TKY ve örgütsel performans arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Söz konusu çalışma liderlik, eğitim, çalışan ilişkileri, kalite dataları ve raporlama, tedarikçi kalite yönetimi, proje tasarımı ve süreç yönetimi gibi TKY ilkeleri baz alınarak yapılmıştır (Panuwatwanich ve Nguyen, 2017).

TKY, pazar yönelimi ve otel performansına, dış çevresel faktörlerin ılımlı etkileri üzerine yapılmış olan çalışmada ise, otel endüstrisinin piyasadaki rekabetinin artmasıyla birlikte, otellerin değişen bir pazarın ihtiyaçlarını karşılamak için çok çeşitli kaynaklara ve daha esnek yapılara sahip olmasının kritik önem taşıdığı, TKY'nin otel performansını olumlu etkilediği ve ayrıca pazar yöneliminin de otel performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte söz konusu çalışmada toplam kalite temel kriterleri olarak ise, müşteri odaklılık, iç ve dış iş birliği, sürekli



gelişme, liderlik, çalışanların kalite ile ilgili sorumluluklarını yerine getirmesi, eğitim ve öğrenme ve süreç yönetimi gibi faktörler göz önünde bulundurulmuştur (Wang vd., 2012).

Otel endüstrisinde kalite ve çevre yönetimi seviyelerinin, firma performansına ortak etkileri üzerine yapılmış çalışmada ise, üç yıldızdan beş yıldız kadar 301 otel işletmesine anket uygulanmış olup, kaliteye ve çevreye bağlılık seviyelerini belirlemek için bir küme analizi yapılmıştır. Daha sonra, anova ve regresyon analiziyle, kalite ve çevresel taahhüt seviyeleri ve performans arasındaki ilişki test edilmiştir. Bulgularda ise kalite ve çevre uygulamalarına olan bağlılığın, otel performansını etkilediği görülmüştür. Söz konusu çalışmada ise TKY ilkeleri olarak liderlik, kalite planlama, insan yönetimi, müşteri odaklılık, süreç yönetimi, tedarikçi yönetimi, sürekli iyileştirme ve ürün tasarımı baz alınmış ve çalışmanın değişkenleri söz konusu ilkelere göre yapılmıştır (Tari vd., 2010).

Rekabet avantajı olarak TKY'nin etkisi üzerine yapılmış olan bir çalışmada ise TKY temel ilkeleri olarak, liderlik, TKY'nin kabulü, çalışanların iletişimi, müşteri ilişkileri, tedarikçi ilişkileri, kıyaslama, eğitim, açık organizasyon, çalışanların desteklenmesi, sıfır hata zihniyeti, esnek üretim, süreç iyileştirme ve ölçüm gibi faktörler baz alınmış ve çalışma değişkenleri bu faktörler göz önünde bulundurularak hazırlanmıştır (Powell, 1995).

TKY araçlarını uygulamak, işletmelerde yaratıcı düşünceye ve problem çözmeye yardımcı olmakta ve performansta sürekli iyileşme ve müşteri memnuniyeti sağlamaktadır. Bu araçlar, çalışanların iş sorunlarını ve çözümlerini formüle etmede daha etkin bir şekilde iletişim kurmalarına yardımcı olan yöntemler ve çerçevelerdir. TKY'den en yüksek derecede fayda sağlanabilmesi için, müşteri odaklılık, çalışanların katılımı, sürekli süreç iyileştirme, bilimsel araç ve yöntemler kullanma, önleme süreci ve karlılığı artıracak hizmet kalitesinin seviyesini yükseltmek ve müşteri memnuniyeti seviyesini yükseltmek gibi TKY'nin kritik başarı faktörleri esas alınmalıdır (Alfalah, 2017).

Ortiz vd., (2006), inovasyon yeteneğinin öncüsü olarak TKY üzerine yapmış oldukları çalışmalarında, TKY ve iş inovasyon yetenekleri arasındaki ilişki incelenmiş ve aralarında kuvvetli bir bağ olduğu sonucuna varılmıştır. Söz konusu çalışmada ise, TKY temel faktörleri olarak liderlik, çalışanların motivasyonu, takım çalışması, müşteri

odaklılık, tedarikçi yönetimi ve kalite için bilgi ve belgelendirme gibi faktörler kullanılmıştır.

Şirketler, kalite yaklaşımlarına değinmek için farklı terimler kullansa da, stratejik hedefler, toplam taahhüt, sürekli iyileştirme, kapsamlı odaklanma, çalışanların sorumluluğu, iş eğitimi gibi ifadeler esasen TKY uygulamalarını ifade etmektedir. TKY bir işletmede kalite iyileştirmeye odaklanan bir dizi yönetimsel ilkeleri temsil etmektedir. Bu ilkeler şunlardır: müşteri kaliteyi tanımlar ve müşterinin ihtiyaçları en önceliklidir; üst yönetim kaliteye liderlik etmelidir; kalite stratejik bir konudur; kalite, organizasyonun her seviyesindeki tüm çalışanların sorumluluğundadır; şirketin tüm fonksiyonları stratejik hedeflere ulaşmak için sürekli kalite iyileştirmeye odaklanmalıdır; çalışanlar ve yönetim işbirliği ile kalite problemleri çözülür; problem çözme ve sürekli kalite geliştirme kullanımı istatistiksel kalite kontrol yöntemleri ve tüm çalışanların eğitimi sürekli kalite gelişiminin temelidir (Owusu ve Duah, 2018).

Yapılan literatür araştırması kapsamında TKY'nin temel ilkeleri olarak önceki araştırmalarda en çok kullanılan temel ilkelerin çalışmada TKY temel ilkeleri olarak kullanılmasına karar verilmiştir. Bu temel ilkeler ise şu şekildedir:

- ❖ Liderlik
- ❖ Kalite planlama
- ❖ Eğitim
- ❖ Müşteri odaklılık
- ❖ Süreç yönetimi
- ❖ Tedarikçi yönetimi
- ❖ Süreç iyileştirme

#### **2.4.4.1. Liderlik**

Yöneticiler, kalite hedeflerinin belirlenmesi, kaliteye bağlılığın artması, aktif mücadele ve sistematik iş planlamalarının faydaları hakkında bilgi edinmek için uluslararası ve ulusal düzeyde TKY seminerlerine katılarak kalite yönetim sistemlerinin bileşenlerini daha iyi anlamalıdır. İşletmenin pazar odağını, üretim verimliliğini, insan kaynakları yönetimi uygulamalarını ve rekabet avantajı unsurlarını geliştirmek ve TKY stratejisinin kullanımını kolaylaştırmak için yönetimsel tutum ve davranışlar geliştirmek gerekmektedir. Üst düzey liderler ve yöneticilerin, organizasyonel hedeflere ulaşma konusunda takip etmeleri ve TKY ile ilgili kavramları özümseyerek daha iyi performans



sağlamak ve sonrasında çalışanlarla iletişim kurabilmek adına yeterli yetkinliğe sahip olmaları gerekmektedir. Yönetimin TKY uygulamaları noktasında istekli olması, TKY uygulamalarını hızlandırmaktadır (Sahoo ve Yadav, 2018).

Yönetimin çalışanlarla iletişimi ve motivasyonu ile çalışanların kaliteye olan bağlılığı artmaktadır. Bu sayede yöneticiler kalite etkinliklerine katılır ve iyileştirmelere katkıda bulunmaktadır (Conca, 2004). Liderlik, organizasyonun müşteri gereksinimlerine ilişkin vizyonunu sürdürme ve uygulama görevlerini kapsamaktadır. Liderlerin etkinliği, kuruluşun içinde geliştirdikleri saygı ve etkiden ziyade, konumlarına göre değişmektedir. Deming TKY teorisini, liderlerin, toplam kalite ortamına tam bir bağlılık göstererek, organizasyonun ortak amacına ulaşması için insanların faaliyetlerini organize edip sinerji yaratmak olarak savunmaktadır (Sadıkoğlu ve Zehir, 2010).

TKY'de liderlerin kalite uygulamalarına destek vermesi, hayati önem taşımaktadır. İşletmelerde kalite yönetimi adına organizasyonun yönünü belirleyecek açık bir strateji geliştirmek ve tüm çalışanları kalite yönetimi uygulamaları konusunda teşvik etmek gerekmektedir. Çalışanlar, üst yönetimin beklentilerine bağlı olarak, bu beklentilere uygun davranmaktadırlar. Bu durum, yapılmış olan ampirik çalışmalar tarafından da desteklenmektedir. Garvin (1986), yüksek ürün kalitesinin, güçlü üst yönetimin desteği olmadan mevcut olamayacağını bildirmiştir. Diğer ampirik çalışmalar ise, üst yönetimin desteğinin kalite iyileştirmede önemli bir faktör olduğunu ortaya koymuştur. Kalite performansı, üst yönetimin tutumları üzerinde bir etkiye sahip olmakla birlikte, davranışların da organizasyondaki kalite yönetimi uygulamaları ile ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Örneğin, Takeuchi'nin (1981) yüksek kalite performansına sahip şirketlere yönelik uyguladığı anketlerde, bu şirketlerin % 89'unun, kalite çemberi yarışmaları gibi şirket çapında kalite etkinliklerine düzenli olarak katılan, fabrika katını ziyaret eden ve eğitim programlarına katılan yöneticilerin işletmenin başarısında en önemli faktör olduğunu ortaya koymuştur (Flynn vd., 1994).

İşletme yönetimi, TKY'yi uygularken karmaşık bir liderlik rolüne bürünmektedir. İyi eğitilmiş bir işgücü olmadan herhangi bir kuruluşun operasyonlarını geliştirmesi imkansızdır. Yönetim, çalışanların yeni prensip ve araçların kullanımı konusunda eğitilmesi için gerekli kaynakları sağlayan ve değişim sürecinde çalışanların katılımına elverişli bir çalışma ortamı yaratan en üst birimdir. Yönetim, çalışanların kalite ile ilgili eğitimleri için gerekli kaynakların mevcut olmasını sağlamalıdır. Etkili



bir liderlik, tedarik zinciri üyeleriyle iletişimi geliştirme ve özellikle satın almada organizasyonel değişiklikleri gerçekleştirme adına kritik öneme sahiptir. Tedarikçilerle ilişkileri karşılıklı olarak geliştirme adına yönetim, tedarikçileri seçerken ve tedarikçileri malzeme kalitesi için sertifikalandırırken, fiyatın yanı sıra kalite ve teslimat sürelerini göz önünde bulundurmalıdır (Kaynak, 2003).

#### **2.4.4.2. Kalite Planlama**

Üst yönetim, örgütsel vizyon, örgütsel misyon, yol gösterici ilkeler, geniş stratejik hedefler, projeler veya geniş hedeflere ulaşmak için faaliyetler gibi bileşenleri içeren bir stratejik yazılı eylem planı hazırlamalıdır. Stratejik planlamanın ardındaki temel fikir, ürünün fiziksel bir ürün yerine müşteri değeri olması, sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek için iş üretkenliğini arttırması, kaynakları tahsis etmek için bir kalite politikası ve kontrol tedbirleri oluşturmasıdır. Yönetici, her mali yılın başında kalite yönetim sistemi adına bütçe ve zamanı sorumlu bir şekilde tahsis etmeli ve verilere dayalı kararlar almak, sorunların temel nedenlerini araştırmak ve küçük bir risk altında bile kalıcı çözümler bulabilmek için sürekli bir iyileştirme sistemi oluşturmalıdır (Sahoo ve Yadav, 2018).

#### **2.4.4.3. Çalışanların Eğitimi**

Eğitim faktörü ile TKY felsefesi arasında kuvvetli bir bağ bulunmaktadır. TKY'de eğitim, işletmenin iç ve dış çevresini oluşturan çalışanlarda kalite bilinci oluşturmak, çalışanların bilgi, beceri ve davranışlarını geliştirmek ve TKY felsefesini işletme içerisinde yerleştirmek için sürdürülen planlı ve sürekli faaliyetler bütünüdür (Kalkan, 1999).

Çalışan eğitimi, iş gücü yönetiminin kritik bir bileşeni olarak tanımlanmaktadır. Etkili bir eğitim, çalışanların yaratıcı problem çözücülere dönüştürülmesini, etkili bir iletişim kurabilen bireyler haline gelmelerini ve istatistiksel süreç kontrolünü vurgulamaktadır. Süreçlerin iyileştirilmesi için gerekli olan teknikler, çalışanların eğitimi, sürekli iyileştirme çabasının sürdürülebilmesi için devamlı olmalıdır, çünkü sürekli bir eğitim programı, çalışanların organizasyonun iyileştirilmesi için yenilikçi yollar keşfetmelerine yardımcı olacak ve iyileştirmelerin gerçekleştirilmesi için daha fazla sorumluluk üstlenmelerine olanak tanıyacaktır (Kaynak, 2003).

TKY'nin eğitim konuları, teknik becerileri (Control Charts ve Pareto diyagramları gibi istatistiksel süreçleri / kalite kontrol yöntemleri, deney tasarımı ve kalite fonksiyon dağıtımı gibi tasarım araçları), denetim becerilerini (yönetim problem çözme araçları), iletişimi, yeni işlem prosedürlerini (ekip çalışması) ve müşteri ilişkilerini içermektedir (Sadıkoğlu ve Zehir, 2010).

İşletmelerde etkin bir eğitim programının geliştirilmesi ve uygulanması için belli başlı ilkeler bulunmaktadır (Geylan, 2007);

- ❖ Eğitimin Sürekli Olması: Çalışanlara herhangi bir iş değişikliğinde, değişen koşullara uyma kolaylığı sağlamaktadır.
- ❖ Eğitimin Yararlı Olması: Çalışanlara verilen eğitim maliyetleriyle, eğitim sonucunda çalışanlarda meydana gelen değişiklik sonucunda sağlanan fayda arasındaki ilişkinin dengede olması durumudur.
- ❖ Eğitimde Fırsatların Eşit Olarak Dağıtılması: İşletme içerisinde bireylere ayrıcalık tanımadan, her bir çalışanın, eğitim faaliyetlerine katılabiliyor olması durumudur.
- ❖ Planlanmış Eğitim: Çalışanların eğitimi konusunda en önemli faktörlerden birisi de eğitimin planlanmış olmasıdır. Eğitimin kime, kim tarafından, nerede ve ne zaman verileceği önceden planlanmalı ve uygulamaya geçilmelidir.
- ❖ Çalışanların Etkin Olarak Katılımı: Çalışanların eğitim faaliyetlerine etkin olarak katılması ve eğitimlerin yarar ve önemlerine inanmaları, söz konusu faaliyetlerin başarıya ulaşmasında en önemli faktördür.

#### **2.4.4.4. Müşteri Odaklılık**

Müşteri, bir işletmenin ürettiği mal veya hizmetlerden haberdar olan, hatta bu ürün veya hizmetleri alma ihtimali bulunan ya da satın almış olan kişi veya kurumlar olarak tanımlanabilmektedir. Müşteri, işletmelerde üretilen ürün ya da hizmeti değerlendiren ve yargılayan en son mercidir (Özgör, 2008).

Üretimin en önemli parçası olan müşteri odaklılık, müşterilerin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayacak ürün ve hizmetleri üretme ve sunma anlamına gelmektedir. Müşteri odaklılık, uzun vadeli organizasyonel başarıyı sağlamak ve hayatta kalmak için müşterilerin beklentilerini aşma anlamına da gelmektedir. Değişen ihtiyaç ve gereksinimlerin, odak gruplar ve müşteri saha ziyaretleri gibi yöntemlerle belirlenmesi için müşterilerle düzenli olarak iletişim



sağlanmakta ve organizasyonel performans bu gereksinimler doğrultusunda sürekli olarak ölçülmektedir. Aslında, birçok firma, çalışanların performans değerlendirmelerinde müşteri hizmetleri göstergelerini kullanmaktadır (Sadıkoğlu ve Zehir, 2010).

Müşteri odaklılık, müşteri şikayetlerini işlemek için kanallar geliştirmek, müşteri ihtiyaçlarını belirlemek (anketler, pazar araştırması, satıcı raporları), müşteri memnuniyeti anketi uygulamak, satış sonrası servis gibi yöntemlerle işletme ve müşteriler arasındaki iletişimi arttırmak, müşterilerin gereksinimlerini belirlemek, memnuniyetini değerlendirmek ve memnuniyetlerini arttırıcı faaliyetleri desteklemek olarak tanımlanabilmektedir (Conca vd., 2004).

#### **2.4.4.5. Süreç Yönetimi**

İşletmeler rekabet koşullarında ayakta kalabilmek için, kalite gerekliliklerini yakından takip etmiş ve düşük maliyetle daha hızlı sürede, daha fazla ürün veya hizmet üretmek için üretim süreçlerini kontrol altına almaya çalışmıştır. İşletmelerde kalitenin gerekliliği sadece ürün ya da hizmetin üretim aşamasında değil, iş ve hizmet aşamasında da önemini göstermiş, bu da işletmeleri üretim sonrası hizmetlerin yönetimine yönlendirmiştir. Süreç odaklı yönetim sistemleri, işletmelere belirli avantajlar kazandırmaktadır. İşletmelerde herhangi bir girdinin çıktıya dönüştürülmesi süreç olarak tanımlanmaktadır. Ürünlerin ya da hizmetlerinin tamamına yönelik faaliyetler ve işlemler, sürecin bir fonksiyonudur. Süreçler üst, ana ve alt süreçler olmak üzere üç aşamada gerçekleşmektedir (Şen, 2010):

- ❖ Üst Süreçler: İşletmenin başarıya ulaşması amacıyla, yönetime tabi tutulması gereken temel süreçleri kapsamaktır.
- ❖ Ana Süreçler: İşletmelerin üst süreçlerini bir araya getiren adımların tamamıdır.
- ❖ Alt Süreçler: İşletmenin ana süreçlerini bir araya getiren adımların tamamıdır.

Süreç yönetimi, üretim aşamasında ürün çeşitliliğini azaltmak için istikrarlı üretim programları ve iş dağılımını tasarlamak gibi önleyici ve proaktif yaklaşımlar içermektedir (Sadıkoğlu ve Zehir, 2010).

Süreç yönetiminin bir yönü de, üretim sürecinin sorunsuz bir şekilde devam etmesini sağlayan ekipman bakımıdır. Süreç yönetimini en iyi şekilde uygulayan işletmelerin, kendi üretim ekipmanlarını geliştirmeleri daha olasıdır. İyi süreç yönetimi, operatör hatası olasılığını en aza indirmek için, her bir iş istasyonunda makine



operasyonunun ve kurulumunun kontrolünü içermekle birlikte, süreç yönetimi prosedürlerinin tam olarak tanımlanmasını ve belgelenmesini de içermektedir. Belgelendirmeye, çalışanların üretim sürecini sorunsuz bir şekilde sürdürmelerini sağlayarak, çeşitli operasyonlar gerçekleştirme esnekliğini arttırmak amaçlanmaktadır. Süreç yönetimi, ayrıca işyerinin temizliği prosedürlerini de içermektedir. Her bir araç ve parça için bir yer belirleyerek, süreci kesintiye uğratmadan üretimin devam ettirilmesi sağlanmaktadır (Flynn vd. 1994).

İşletmelerde ürün ya da hizmet üretim süreçlerinin doğru bir şekilde yönetilmesi ve buna bağlı olarak yüksek performans elde edilmesi, önemli bir faktördür. Süreç yönetiminin başarıya ulaşmasında insan unsuru önemli olmakla birlikte, süreç iyileştirme noktasında çalışanların katılımının sağlanması ve süreçte gerçekleştirilen iyileştirmeler sonucunda çalışanların ödüllendirilmesi söz konusu olabilmektedir (Çetin vd., 2001).

TKY'nin işletmelerde uygulanmaya başlanmasında ölçme, değerlendirme ve sorunlara karşı sistematik olarak yaklaşma; süreçlerin sürekliliklerinin sağlanması ve geliştirilmesi açısından önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle işletmedeki üretim sistemleri bünyesinde gerçekleşen süreç ve kalite kontrol işlemlerinin sürekli ve dikkatli bir şekilde yapılmasına önem verilmelidir. İstatistiksel süreç ve kalite kontrol yöntemleriyle, ortaya çıkabilecek hataların bertaraf edilmesi gerekmektedir (Tekin, 2004).

#### **2.4.4.6. Tedarikçi Yönetimi**

Bir TKY ortamında satıcılar ve satın alma departmanları, maliyetleri azaltmak ve kaliteyi sürekli olarak geliştirmek için birlikte çalışmaktadır. Çünkü ekip halinde gerçekleşen çalışmalar, ekipte bulunan tarafların birbiriyle uyumlu olmalarını gerektirmektedir. Deming çalışmalarında tek bir tedarikçiyle çalışmanın, güven ve sadakat ile taçlandırılmış uzun vadeli bir ilişki kurmanın avantajlarını göstermektedir. Alıcılar, sadece maliyet esasına göre değil, kalite temelinde tedarikçileri seçmeli ve kalite uygulamalarını geliştirmek için onlarla birlikte çalışmalıdır (Sadıkoğlu ve Zehir, 2010).

Etkin bir tedarikçi kalite yönetimi, mümkün olduğunca az sayıda tedarikçi ile uzun vadeli, işbirliğine dayalı ilişkiler ile gerçekleşmektedir. Az sayıda tedarikçinin bulunması, ürün tasarımı ve kalitesine yönelik artan tedarikçi ihtiyacını teşvik ederek,

alıcıların ürün kalitesini ve verimliliğini arttırmaktadır. Buna ek olarak, az sayıda tedarikçi ile çalışmak, alıcıların her bir tedarikçiye yakın ilgi gösterebilmeleri nedeniyle kalite ve teslimat sorunlarının çözümünü kolaylaştırmaktadır. Başarılı ilişkiler, tedarikçilerin satın alma firmasının ürün/hizmet tasarımına dahil olmalarını ve ürün ve/veya bileşen sadeleştirme konusunda öneriler sunmalarını sağlamaktadır. Ayrıca, alıcılara en verimli şekilde kullanılacak malzemeler ve parçalar temin etmede de yardımcı olabilmektedir (Kaynak, 2003).

#### **2.4.4.7. Sürekli İyileştirme (Kaizen)**

Kaizen kavramı, her geçen gün daha iyiye yönelmeyi, sürekli olarak iyiye doğru ilerlemeyi amaçlayan bir felsefe ve yaşam biçimidir. Japon felsefesine göre bireyin, bir önceki günden daha iyi olması için iş yerinde, evinde ve sosyal hayatında devamlı olarak emek harcaması gerekmektedir. Kaizen sonucu değil, süreci incelemektedir. Bu süreçte ise çalışanların kendi ilgilendikleri işleri daha iyi nasıl yapabileceklerini, yaptıkları işleri nasıl geliştirebileceklerini, düşünmeleri ve uygulamaya koymaları gerekmektedir (Yalçın, 2006).

Sürekli iyileştirme, girdilerin çıktılara dönüştürülmesi sürecinde daha iyi yöntemler bulmak için bitmeyen gelişmeleri ve süreçleri araştırmayı ifade etmektedir. Birbirine bağlı süreçleri geliştirerek, müşterinin ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayacak daha iyi faaliyetler gerçekleştirilebilmektedir. Deming çalışmalarında, kusur oranını azaltmayı ve ürün / hizmet tasarımını sürekli olarak geliştirmeyi önermektedir. TKY ortamında, iş süreçleri sürekli olarak gözden geçirilmekte ve iyileştirilmekte, problem çözme ve karar vermeyi geliştirmek için süreç yönetimi sezgisel teknikleri kullanılmaktadır. Sürekli iyileştirme faaliyetlerinin azaltılmasıyla, işletme içerisindeki değişimler de azalmaktadır. Değişimdeki azalma ise çıktıyı, yeniden çalışma ihtiyacını, hataları, personelin malzeme israfını arttırmaktadır (Sadıkoğlu ve Zehir, 2010).

İşletmelerde uygulanan kalite iyileştirme süreçleri yavaş olabilir, fakat söz konusu iyileştirme süreçleri sürekli olmalıdır. Bu yüzden sürekli geliştirme ve iyileştirme felsefesi, TKY felsefesini başarıya götüren en önemli faktörlerdendir. Juran, kalite iyileştirme süreçlerini şu şekilde aktarmıştır (Kovancı, 2001);

- ❖ İşletme içerisinde sürekli geliştirme ve iyileştirme felsefesinin gereklilikleri her bir çalışan tarafından benimsenmelidir.



- ❖ Hali hazırdaki kalite seviyelerinde değişikliklerin yapılabilir olması hususunda, kalite sorumluları bilgilendirilmelidir.
- ❖ Çözülmesi gerekli olan kalite sorunları kalıcı olarak çözülmelidir.
- ❖ İşletmede kordinasyonun sağlanması ve bilgi edinme sıkıntılarının aşılmasında sürekli iyileştirmeye gidilmeli ve bu sıkıntılarının aşılması için çözümler geliştirilmelidir.
- ❖ Sorunların arka planlarının görülmesi açısından, sürekli olarak analizler yapılmalı ve çözüm önerileri sunulmalıdır.
- ❖ Önerilen değişikliklere karşı işletme içerisinde gelişebilecek dirençlere karşı çözüm önerileri sunulmalıdır.
- ❖ Söz konusu değişiklikler işletmenin tüm katmanlarına yayılmalıdır.

## 2.5. Kalite Güvence Sistemleri

Uluslararası Standartlar Örgütü Merkezi, ABD tarafından 1947'de İsviçre Cenevre'de kurulmuştur. Dört tanesi katılımcı üye ve 118 üye işyeriyle toplamda üye sayısı 163 olan bir organizasyon olarak göreve başlamıştır. Türk Standartları Enstitüsü (TSE) ise bu örgütlenmeye üyedir. Kalite sistemlerinin temel amacı, uluslararası standartlardaki başvuruları gözden geçirmek ve ülkeler arasındaki standart farklılıklarını ortadan kaldırmak ve ticareti geliştirmek için standartların karşılandığından emin olmak adına denetimler yapmaktır (Başaran, 2016). Kalite sistemi standartlarıyla ilgili son derece önemli iş gelişmelerini tam olarak değerlendirmek için, önce "kalite" teriminin anlamını belirtmek gerekir. Kalite içerik olarak (Kehoe, 1996);

- ❖ Belirtilen bir ihtiyacı karşılama yeteneğini taşıyan ürün veya hizmetin özellikleri,
- ❖ Şartnameye uygunluk,
- ❖ Amaç için uygunluk,
- ❖ Müşteri gereksinimlerini karşılamak ve beklentilerini aşmak,
- ❖ İlk seferde doğru ürün veya hizmeti geliştirmek,
- ❖ Şartnamelerin (veya gereksinimlerin) açıkça tanımlanması,
- ❖ İşletmenin tüm yönlerini içeren bir "sistem" yaklaşımı,
- ❖ Sorumluluklar, süreçler, yöntemler ve materyallerin hepsinin reçete edilmesi olarak sıralanabilir.



Günümüzde, gelişmiş ekonomilerdeki piyasaların rekabet gücünün yüksek olması, şirketleri kalite gelişimine zorlamaktadır. Bu sebeple, kalite yönetimi kavramı, işletme yönetimi kavramı ile karıştırılmaktadır. Kalite yönetim sistemleri, şirketlerin politika ve sorumluluklarını oluşturmak, kaynakları paylaşmak ve kilit faaliyetleri tanımlamak için yönetim araçlarına sahip olmayı sağlamaktadır. Bu bağlamda, kalite güvence standartları ortaya çıkmaktadır (Castillo vd., 2018).

Bir yönetim alanı olarak kalite yönetimi, farklı yönleri ve kuramları, alana ilişkin ampirik verileri ve teorik ayrıntılara yönelik araştırmaları yönünden çok zengindir. Göreceli olarak genç bir disiplin olan kalite yönetimi, ISO 9000 ailesi, ISO 14001, ISO 22000 ve OHSAS 18001 gibi bilinen ve yaygın olarak kullanılan uluslararası yönetim standartları ile iyi tanımlanmış ve oluşturulmuştur. ISO 9000 ailesi, tüm dünyada farklı organizasyonlarda uygulanmaktadır (Priede, 2012).

Kalite yönetimi için işletme bünyesinde belirli bir organizasyonel oluşumun var olması gerekmektedir. Kalite sistemi bu yapının kapsamındaki değişik kaynaklara ait bağlantıların, sorumlulukların, çalışma yöntemlerinin, çalışma talimatlarının, görev tanımlarının ve prosedürlerin dokümanlarla açıklanması olarak tanımlanabilmektedir. Bir başka deyişle, kalite, yönetiminin faaliyete geçirilmesi için ihtiyaç duyulan kuruluş yapısı, sorumluluk ve prosedürler, süreç ve kaynaklardır. Kalite güvence sistemlerinin etkin olarak işletme içerisinde uygulanabilmesi için, bahsedilen unsurların birbiri ile bağıntılı olarak uygulanması gerekmektedir. Üst yönetim tarafından geliştirilen politika ve vizyon, kalite yönetim unsurunu gerekli kılmalı, üst yönetim tarafından desteklenmeli, kalite yönetimi faaliyetlerini işletme çapında geliştirmelidir. İşletme yönetimi, organizasyon içerisindeki iç denetim mekanizması yoluyla kurulan söz konusu sistemi denetlemekte ve önlemler almaktadır. İşletmede geliştirilmiş iyi bir kalite sistemi, taleplere en ekonomik biçimde karşılık verilmesine, yasal ve teknik olarak bir takım gerekliliklerin karşılanmasına, pazar araştırmasından sunulan ürün ya da hizmetin servisine kadarki tüm süreçte kalitenin işletme içerisinde gerçekleştirilmesine ve devam ettirilmesine imkan tanımaktadır (Efil, 2016).

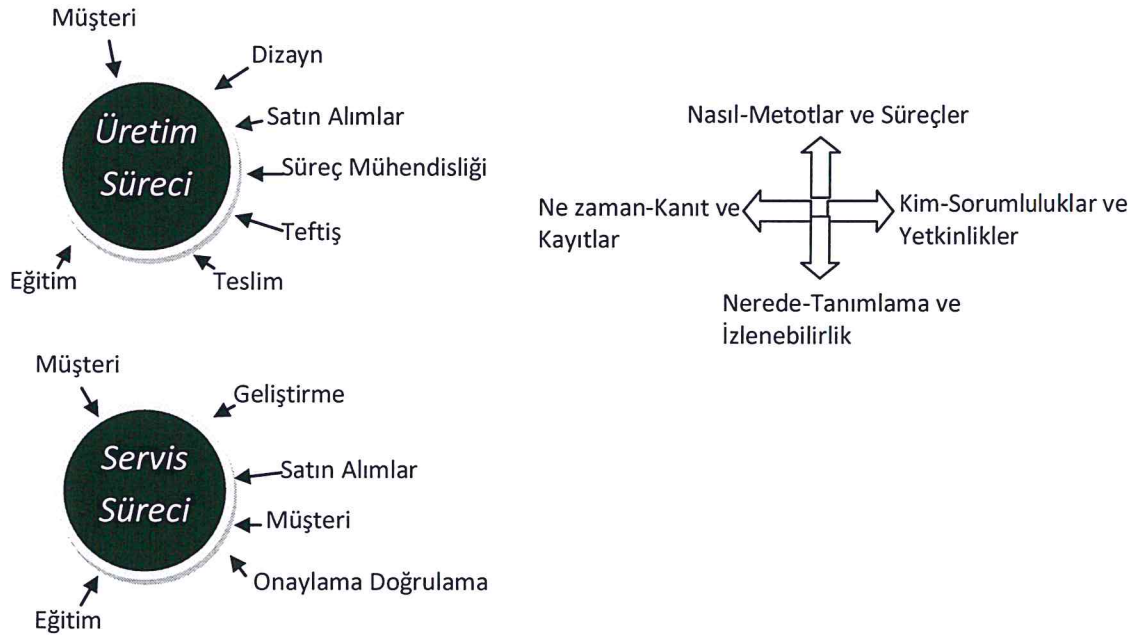
Uluslararası Standartlar Organizasyonu (ISO) ilk olarak 1987'de standartları yayınlamıştır. 1994 ve 2000 yıllarında, ISO 9000 serisi revize edilmiştir. Standartlar geneldir. Standartların uygulamaları her işletmede ya da her sektörde farklılık göstermemektedir. Tüm sektörlerde, kamu kurum ve kuruluşlarına, ürün veya hizmetleri ne olursa olsun aynı şekilde uygulanmaktadır (Marquardt, 1999).

Kalite yönetiminde "sistem tabanlı" yaklaşımın ortaya çıkması, kalite sistemlerini değerlendirmek için genel bir standarda ihtiyaç duyulmasına yol açmıştır. Bu standartlar ise (Kehoe, 1996);

- ❖ Bir şirketin kalite sistemini değerlendirmek için genel bir çerçeve veya gündem,
- ❖ İmalattan servise, büyükten küçüğe tüm kuruluşlara uygulanabilir bir yapı,
- ❖ Bağımsız olarak doğrulanabilir, uluslararası kabul görmüş bir sistem kontrol listesi olarak gösterilebilir.

Küresel manada artan rekabet koşulları ile işletmeler, müşteri tatmini kavramını önemsemekte ve işletme içerisindeki faaliyetlerini bu kavram üzerine geliştirmektedirler. Söz konusu durumda başarıyı yakalayabilmeleri için işletmeler, müşterinin istediği nitelikteki kaliteli ürün veya hizmeti, daha az maliyetle, en kısa sürede yapabilmelidirler (Tekin, 2004).

Kalite sistemlerinin uygulanması için ana sektör imalat sanayisi olmakla birlikte, hizmet sektörlerine de uygulanabilmektedir. Kalite sistemini nelerin oluşturduğuna bakıldığında, kalite sistemlerinin finans haricinde tüm ticari işlevleri kapsadığı ortaya çıkmaktadır. Kalite sisteminin ana unsurları Şekil 2. 3' de gösterilmiştir (Kehoe, 1996);





Yeni bir kalite sisteminin uyarlanması ve uygulanması, şirketlerde derin değişiklikler getirmektedir (Carlsson ve Carlsson, 1996). Sanayileşmiş ülkelerdeki işletmeler kalite sistemlerinin uygulanmasında ilerleme kaydederken, gelişmekte olan ülkelerdeki işletmeler kalite sistemlerine geçiş noktasında geç kalmışlardır (Bayati, 2007).

Kalite sistemi standartları, asgari düzeyde kalite güvence gereksinimlerini belirtmekte ve şu önceliklerle kullanılmaktadırlar (Kehoe, 1996);

- ❖ Kalite güvencesini tanıtan ve kalite sistem tasarımının uygulanmasında yardımcı olan rehber firmaların yönlendirilmesi,
- ❖ Bir tedarikçinin (veya potansiyel tedarikçinin) kalite sistemini değerlendirmek için bir temel sağlaması,
- ❖ Kalite sistemi gereksinimleri için sözleşme temelinin oluşturulması.

Kalite güvencesi, ürünün tasarlanması ve tasarlanan ürünün geliştirilip dağıtımına ve hatta dağıtımdan sonrasına kadar, söz konusu geliştirilen ürünün kalite unsurunun belirlenmesi ve belirtilen kalitenin güvence altında tutulmasıdır. Bahsedilen faaliyetler işletmelerde çalışkan ve bilinçli bir kalite yönetimi ile gerçekleştirilebilir. Kalite güvence sistemleri, TKY unsurlarını işletmede uygulamaya başlamanın ilk basamağıdır. TKY'nin ana çerçevesi, hata bulmaktan ziyade gerçekleşecek olan hataları önceden önlemektir. Çünkü TKY süreci, kalite kontrol birimi tarafından gerçekleştirilen bir kalite kontrol mekanizması değildir. TKY sürecinde, bütün çalışanların kalite kontrol sürecine, kalite sisteminde dahil olduğu görülmektedir. Söz konusu faaliyet ise gerçekleştirilen ürün veya hizmetin her aşamada kaliteli olması hususunda garanti unsuru olarak görülmektedir (Canan vd., 2001).

### **2.5.1. ISO 9000 Standartları**

ISO 9000 standartları, Uluslararası Standardizasyon Örgütü tarafından yayımlanan bir dizi uluslararası standarttan oluşmakla birlikte, üretim ve hizmet işletmelerinde kalite yönetim sistemlerine yönelik gereklilikleri özetlemektedir (Erel ve Ghosh, 1997). ISO 9000 standartları, tutarlı ürün veya hizmet kalitesinin güvencesinin, ürün standartlarının ve kalite yönetim sistemi standartlarının eş zamanlı uygulanmasıyla elde edildiği konsept üzerine kurulmuştur (Marquardt, 1999). ISO 9000 Standartları 1987'de ortaya çıkmıştır. En yaygın olarak kullanılan kalite standartları serisidir ve sıklıkla şirketlerin kalite ile ilgili ilk temasını oluşturmaktadır. Bu standartlar, farklı



ülkelerdeki şirketlerde yaygın bir şekilde kabul görmüştür. 2013 yılı sonuna kadar, dünya çapında 1.129.446 şirket, Avrupa düzeyinde ise 485.554 sertifikalı şirket bulunmaktadır (Castillo vd., 2018). Standart 1994, 2000 ve 2008'de tekrar revize edilmiştir (Hoyle, 2009).

Uluslararası Standartlar Örgütü, Ulusal Akreditasyon Kayıt Kuruluşları, Avrupa ve ABD'deki üçüncü taraf akreditasyon kuruluşları, ISO 9000 sertifikasının iş performansında iyileşmeye yol açtığını iddia etmektedir (Dick, 2000). Bununla birlikte, ISO standartları, firmalar arasında belli ölçülerde ortaklık veya izomorfizm (benzerlik) oluşturmaktadır. Örneğin işletmeler, tedarikçilerinden belirli bir kalite performansı sağlamak için ISO 9001 sertifikasına sahip olmasını isteyebilmektedirler. ISO 9001 sertifikası, kalite performansı açısından tedarikçiler arasındaki heterojenliği azaltmaktadır (Su, 2015). Sertifikasyon, bir şirketin ürün veya hizmetlerinin alıcılarına en azından temel bir kalite sistemine sahip olduğu konusunda güven vermektedir (Erel ve Ghosh, 1997).

ISO, planlı bir şekilde sonuçlara ulaşmak ve tatmin edici olmayan performans veya uyumsuzluğu önlemek için kalite yönetimi, süreç kontrolü ve kalite güvence tekniklerine özel olarak odaklanarak, organizasyonel ve finansal performansı geliştirmek için sistem ve süreç yaklaşımı benimsemektedir (Heuvel, vd., 2005). ISO 9000 standartları, dünya çapındaki endüstri ve hizmet işletmelerinde, başarıyla kullanılmaktadır ve benimsenmektedir (Marquardt, 1999; Escanciano vd., 2001). ISO tarafından yayımlanan kalite yönetim standartlarının, hizmetlerde iyileştirmeyi sağlamak için yeterli olduğu görülmektedir (Mezher, 2000). Sertifikasyon sıklıkla, yerel ve uluslararası pazarlarda rekabet ortamlarında ayakta kalmak için bir araç olarak görülmekle birlikte, örgütsel süreçlere değer katmak, kalite ve performansı geliştirmek için bir araç olarak da görülmektedir (Poksinska vd., 2002).

Günümüzde işletmeler için, ISO 9000 sertifikası almak sadece bir moda ya da trend değil, aynı zamanda kaliteyi artırma ve rakip işletmelerle rekabet edebilme adına genel bir gerekliliktir (Yann, 1998). Bazı bilim adamları, bu tür programların başarısının, müşterilerin hizmetleri kullanan işletmelere karşı duyarlı olmalarına bağlı olduğunu vurgulamışlardır. Ayrıca, işletmelerde uygulanan kalite kontrol ve güvencenin, kaynakların toplam tüketiminde artışa ve sabit bir bütçeyle gerçekleştirilen bakım kalitesinde de bir azalmaya neden olabileceği öne sürülmüştür (Schvve, 2000).

ISO 9000 ailesi, ISO 9001-9003 standartları ile ilgili, kalite güvencesi hususunda yol gösterici bir unsur taşımaktadır. Söz konusu standartlar belgelendirmeye yönelik standartlar dizisidir. Bu standartların en önemli özeliği, ürün ya da hizmetin özelliklerine göre alıcıyı, kalite sistemindeki gerekli nitelikler ve unsurlar konusunda bilgilendirmek ve yol göstermektir. Şartname özeliği gösterdikleri için dışa dönük yapıları söz konusudur. ISO 9001, işletmenin, ürün ya da hizmeti tasarlaması aşamasında ve üretilen ürün ya da hizmetin gerçekleştirilmesi aşamasındaki bütün aşamaları kontrol altında tutmaları gerektiğinde, kullanılan bir kalite güvence sistemidir. ISO 9002, işletmenin, ürün ya da hizmetin üretim aşamasında kusurlu ya da uyumsuz sistem parçasının kontrol altında tutması gerektiğinde kullanılan bir kalite sistemidir. ISO 9003 ise işletmenin belli başlı gereksinimlere uyum gösterdiğini, sadece son muayene ve deneme ile göstermesi gerektiğinde kullanılan bir kalite sistemidir (Bucak, 2011).

ISO 9001, ISO tarafından yayınlanan kalite yönetim sisteminin uluslararası bir standardıdır (ISO 9001, 2008). Bu standart, dünyanın her yerindeki organizasyonların en çok kabul ettiği ISO standardıdır (Zeng, vd., 2005). ISO 9001 standardında, işletmelerin müşterilerin ihtiyaçlarına göre ürün üretmesi, müşteri memnuniyetini sağlama ve kalite yönetim sisteminin etkinliği vasıtasıyla sürekli iyileştirmenin sağlanması amaçlanmaktadır. (ISO 9001, 2008).

ISO 9001, müşteri odaklılık, çalışanların katılımı, süreç yaklaşımı, liderlik, sürekli iyileştirme, çalışanların eğitimi, kalitenin planlanması ve karşılıklı yararlı tedarikçi ilişkisi olmak üzere sekiz kalite yönetim ilkesine dayanmaktadır (Sampaio, vd., 2009). Sekiz kalite yönetim ilkesi, ISO 9001'in beş ana gereksinimine oturtulmuştur. İlk gereksinim olan kalite yönetim sistemi, kalite yönetim sistemi süreçlerini ve dokümantasyonlarını yönetme yükümlülüğü ile ilgilidir. İkinci gereklilik, yönetim sorumluluğu, üst yönetimin kalite yönetim sistemi üzerindeki sorumluluklarını ifade etmektedir. Üçüncü gereklilik, kaynak yönetimi, kalite yönetim sistemi tarafından ihtiyaç duyulan kaynağı yönetmek için örgütlenmeyi gerektirmektedir. Dördüncü gereklilik olan ürün gerçekleştirme, işletmenin temel süreçlerinin yükümlülüğü ile ilgilidir. Beşinci gereklilik kalite yönetim sistemini ölçmek, analiz etmek ve iyileştirmek için işletmenin yükümlülüğünü ifade etmektedir (Sumaedi ve Yarmen, 2015; ISO 9001, 2008).



ISO 9001 standardı bir işletmedeki dokümantasyon yapısını, organizasyon şemasını, görev ve yetki sorumluluklarını, kaynakların yararlı ve aktif kullanımını, müşteri memnuniyetini, verilerin toplanması ve analizini, süreçlerin birbiriyle olan ilişkisini tanımlamakla birlikte; aktif bir yönetim için geliştirilen koşulları, depolama, üretim ve satın alma gibi unsurları, bir ürünün tasarımı ve geliştirilmesini, dahili denetim ve sürekli iyileştirme gibi diğer tüm işlemleri tanımlamaktadır. Sistemin temel amacı, ortaya çıkabilecek hataları önlemektir. ISO 9001 standardı, çalışanların sayısına göre sektörün büyüklüğüne veya işletmenin büyüklüğüne bakılmaksızın, tüm sektörlerde faaliyet gösteren işyerlerinde uygulanabilmektedir. Her işletme için standart prosedürlerden oluşan farklı kalite yönetim sistemleri inşa edilebilmektedir (Bugdol, 2005; Başaran, 2016).

Priede (2012), 1993-2010 döneminde dünyadaki ISO 9001 sertifikalarının ve ülkelerinin toplam sayısını araştırmıştır. Sertifika sayısı 1993 yılında 60 ülkede 46 binden fazla sertifikadan, 2010'da 178 ülkede 1.1 milyon sertifikaya ulaşmıştır. ISO 9001 standartları işletmelere iç ve dış faydalar sağlayan önemli bir faktördür. İşletmelerin içsel faydaları, personelin kültürel değişimi, örgütlü davranışları ve işletmede kalite farkındalığının oluşturulması, yönetimin etkinliği, planlama, daha iyi dokümantasyon, etkinlik ve üretkenlikteki artış ya da azalış, ürün ya da hizmet üretiminde ortaya çıkan maliyetler olarak sıralanabilmektedir. Dış faydalar, müşteri memnuniyeti ve sadakati, pazar payının artması, resmi denetime hazır olma, kurum imajını güçlendirme ve rekabet gücünü arttırmak gibi sıralanabilmektedir. ISO 9001 Kalite Yönetim Sisteminin kronolojik gelişimi aşağıda gösterilmiştir (Başaran, 2016);

- MIL/Q/9858 standardı, savunma teknolojisi için 1963 yılında ABD'de hazırlanmıştır.
- 1968 yılında NATO ülkelerinde AQAP standardı kullanılmaya başlanmıştır.
- BS 5750 standardı 1979 yılında İngiltere'de kurulmuştur.
- ISO 9000 serisi 1987'de ISO tarafından yayınlanmıştır.
- EN 29000 standartları CEN tarafından 1988'de yayınlanmıştır.
- TS 6000, 1988'de Kalite Güvence Sistemi Standardı olarak yayınlanmıştır.
- 1994 yılında ISO tarafından revize edilmiştir (9001:1994/9002: 1994/9003: 1994).
- EN 29000 serisi 1996'da EN ISO 9000 olarak basılmıştır.



- 2000 yılında ISO tarafından elden geçirilmiş ve 9001: 2000 olarak yayınlanmıştır.
- 2008'de ISO tarafından revize edilmiş ve 9001: 2008 olarak yayınlanmıştır.

ISO 9001 standardı sekiz ana fıkradan oluşmaktadır. Standardın ilk üç fıkrası, giriş, içerik, atıfta bulunulan standartlar ve terimler/tanımlar gibi genel açıklamalar içermektedir. Dördüncü fıkra "kalite yönetim sistemi için dokümantasyon koşullarını", beşinci fıkra "yönetim sorumluluğu" ile ilgili koşulları, altıncı fıkra "kaynak yönetimi" ile ilgili koşulları, yedinci fıkra ise "ürün ya da hizmet geliştirilmesinde uygulanacak süreçleri" ve sekizinci fıkra ise "tüm operasyonların kontrol edilmesi, incelenmesi, analizi ve geliştirilmesi ile değerlendirilmesi ve sürekli iyileştirilmesi" ile ilgili koşulları içermektedir (ISO 9001, 2009).

Daha önceki araştırmalarda bu standardın, uygulandığı şirketler için olumlu etkiler yarattığı sonucuna varılmıştır. Elde edilen olumlu sonuçlar ile ilgili olarak bazı çalışmalar, bu olumlu etkileri "içsel yönler" ve "dışsal yönler" ile ilgili olumlu etkiler olarak sınıflandırmaktadır. Bu sonuçlara dayanarak, olumlu etkiler Tablo 2. 5'de gösterildiği gibi sınıflandırılabilir (Heras, Dick ve Casadesus, 2002; Martínez-Costa ve Martínez-Lorente, 2007; Boiral ve Amara, 2009; Castillo vd., 2018);

**Tablo 2. 5 ISO 9001'e Bağlılıktan Kaynaklanan Olumlu Etkilerin Tipolojisi**

<b>İçsel Özellikler</b>	
<b>Örgütsel Özellikler</b>	Üretim yönetiminin denetimi, sorumlulukların ve kuralların oluşturulması, tedarikçilerle koordinasyonun geliştirilmesi, inovasyonun artırılması, süreç yönetim bilgi sisteminin geliştirilmesi, "uygunsuzluk" tespiti için iç kontrol sisteminin geliştirilmesi, vb.
<b>Faaliyetlerin uygulanması</b>	Kaynakların daha iyi kullanılması, denetim maliyetlerinin düşürülmesi, genel verimliliğin artırılması, lojistik ve üretim maliyetlerinin azaltılması, uygunsuzlukların azaltılması, uygulama süresinin tamamlanması, kalite dışı maliyetlerin azaltılması, vb.
<b>İnsan Kaynakları Yönetimi</b>	Çalışan öneriler sistemlerinin iyileştirilmesi, çalışma ekiplerine katılım, işe gidişin azaltılması, işyerinde daha fazla tatmin ve motivasyon, vb .
<b>Ticari İçsel Özellikler</b>	Sektörde rekabet etmenin yanı sıra yeni müşteriler ve pazarlara erişim şartı.
<b>Finansal</b>	Ciro ve pazar payında artış, çalışan başına ciroda iyileşme, vb.
<b>Müşteri Yönetimi</b>	Aynı müşterilerle birlikte iyileştirmelerdeki artış, uygunsuzlukların veya taleplerin azaltılması, memnuniyetin artırılması, imajın piyasada iyileştirilmesi, vb.

**Kaynak:** Castillo vd., 2018, ss. 34.

ISO 9001, kalite yönetim sisteminin uluslararası bir standardıdır. Standart, müşterilerin ihtiyaçlarına göre ürünleri üretebilmek, müşteri memnuniyetini sağlamak ve kalite yönetim sisteminin etkililiğini sürekli iyileştirmek için sürekli uygulanması gereken kalite yönetim sisteminin şartlarını tanımlamaktadır. Ayrıca, ISO 9001 gereksinimleri, kalite yönetim sisteminin en iyi uygulamalarını temsil etmektedir (Heuvel vd., 2005; Psomas vd., 2013; Sumaedi ve Yarmen, 2015).

ISO 9001 standardına dayalı kalite yönetim sisteminin uygulanmasına neden olan pek çok sebep sayılabilmektedir. Periede (2012), söz konusu sebepleri şu şekilde sıralamıştır;

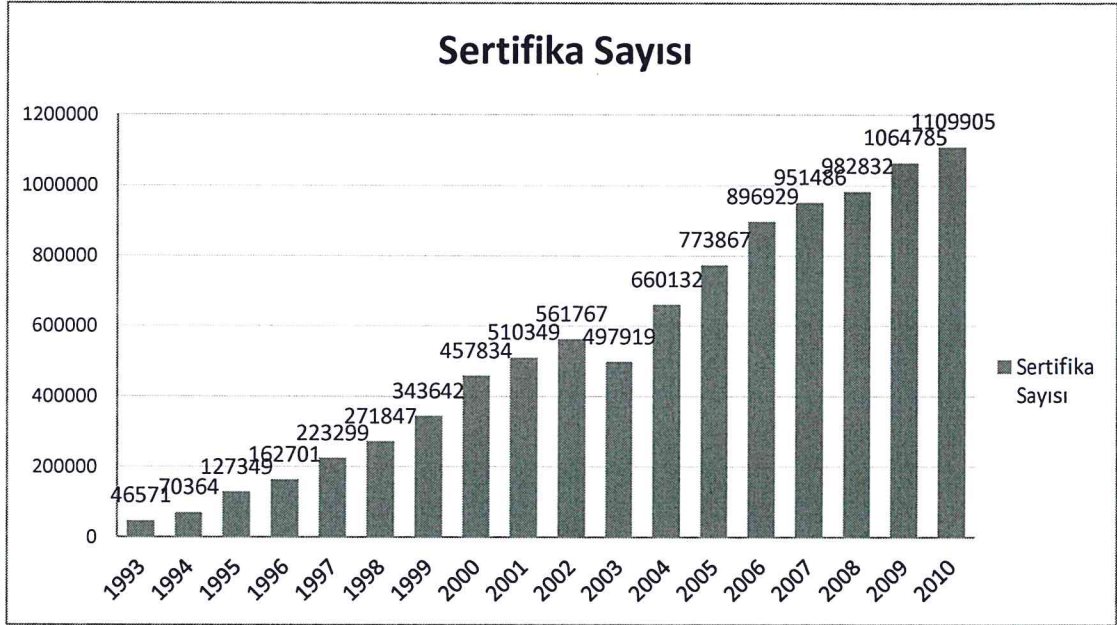
1. İyi tanımlanmış ve belgelendirilmiş prosedürler, çıktıların tutarlılığını arttırmaktadır. Bu, şirketteki tüm süreçlerin tüm çalışanlar için net ve anlaşılır bir şekilde tanımlandığı anlamına gelmektedir. Bu standardın ana fikri, her şeyi ilk anda doğru bir şekilde yapmaktır.
2. Kalite sürekli ölçülmektedir. Bu, tüm süreçlerin tanımlandığı gibi çalışıp çalışmadığını üst yönetimin bilgisine sunmakla birlikte, ortalamadan sapmalar hakkında bilgi de vermektedir.
3. Prosedürler, kusurlar meydana geldiğinde düzeltici önlem alınmasını sağlamaktadır. Daha önce belirtildiği gibi, sürekli ölçümler kusurlar hakkında etkin bilgi vermekte, bu sayede şirket gerekli tüm düzeltici faaliyetleri alabilmekte ve kusurların nedenlerini analiz ederek, önleyici faaliyetleri tanımlayabilmektedir.
4. Hata oranları düşmektedir. İşletmenin, sorunlarını önceden anlayıp uygun önleyici faaliyetler tanımlaması, tüm bu eylemlerden mantıklı sonuçlar çıkarmasına neden olmaktadır.
5. Hatalar daha önce yakalanıp daha düşük maliyetlerle düzeltilebilmektedir. Bu durum, işletmeye çok önemli bir fayda sağlamaktadır. Prosedürler iyi bir şekilde yazılmışsa, sorunun çok erken bir aşamada tanımlanması mümkün hale gelmektedir. Süreç yönetiminin tüm fikri bu düşünce üzerine örgülenmiştir. Bu durum, yalnızca sonuçları denetlemekte, aynı zamanda tüm süreci kontrol edip, maliyetleri düşürmeye yol açmaktadır.
6. Belgelenmiş prosedürler yeni çalışanlar için daha kolay olmaktadır. Bu, işgücü devrinin büyük olduğu şirketler için çok kritik bir konudur. Belgelenmiş prosedürler, yeni çalışanların mümkün olan en kısa sürede etkin bir şekilde çalışmaya başlamalarını sağlamaktadır.



7. İşletmeler, pazar payını korumakta veya arttırmaktadır. Buna bağlı olarak da, satışlarını veya gelirlerini de arttırmaktadır.

8. Daha az hatalı ürün, daha az yeniden işleme, aerodinamik süreçler ve daha az hata sayesinde daha düşük üretim maliyetleri gelişmektedir. Kalite maliyetleri analiz edilerek, şirket maliyetlerini optimize edecek alanlar belirlenebilmektedir.

Dünyada ISO 9001 kalite güvence sistemini uygulayan birçok işletme bulunmaktadır. Şekil 2. 4’de, 1993 yılı ile 2010 yılları arasında sistemin uygulandığı ve ISO 9001 belgesi olan ülke sayısı gösterilmiştir (Periede, 2012):



Şekil 2. 4 Dünyada 1993-2010 Yıllarında Verilen ISO 9001 Sertifikalarının ve Ülkelerinin Toplam Miktarı (Periede, 2012, s. 1472)

Genel olarak, 1993'ten bu yana söz konusu sertifika ve ülkelerin sayısının hızla artmakta olduğunu görebilmekteyiz. Dünya çapında kusursuz iş uygulamaları ilkelerini uygulayan bir milyondan fazla şirket ve kuruluş bulunmaktadır. 2003 yılında sertifikalarda önemli miktarda düşüş gerçekleşmiştir, ancak bu ISO 9001: 1994'ten ISO 9001: 2000'e geçiş sürecindeki aksaklıklardan gerçekleştiği öngörülmektedir. İlginç olan, sertifikalardaki en büyük düşüş, Avrupa'da gerçekleşmiştir. 2003 yılında toplam 63848 adet sertifika düşmüş ve bunların 50423 gibi büyük bir kısmı Avrupa'da gerçekleşmiştir. 2003 yılında artış gösteren tek bölge Uzak Doğu bölgesidir. Uzak Doğu ise sertifikaların hiç azalmadığı tek bölgedir. Bu, kalite yönetimine yüksek düzeyde bağlılığı göstermektedir (Periede, 2012).



ISO 9002, ürün ya da hizmeti üreten üreticinin sözleşme sonrasında kaliteli ürün teslim edebilmesi adına gerekli süreçleri denetim altında tuttuğu süreçtir. Söz konusu kalite standardı, gün yüzüne çıkabilecek hataları öncesinden önlemek veya mevcut meydana gelmiş hataların tekrardan gerçekleşmemesi adına bir takım önlemler almayı amaç edinmektedir. ISO 9002 kalite standardı, özel siparişler ile çalışan sanayi kollarında tercih edilen bir kalite standardıdır. Müşteri istek ve beğenilerine göre ürün veya hizmet tasarlayan bununla birlikte ürün ya da hizmeti üretirken tasarım faaliyetine girmeyen işletmeler bu standardı tercih etmektedir (Demirci, 2013). Tasarım ve servis ile ilgili maddeler dışında, ISO 9001, ISO 9002 ile aynıdır ve aynı içeriğe sahiptir. Üretimden servis yapmaya kadar olan bütün konuları kapsayan ISO 9002, üretimden servise kadar tüm aşamalardaki uygunsuzlukların önlenmesiyle, müşteri memnuniyetinin sağlanmasını hedeflemektedir. ISO 9002 standardı şu durumlarda geçerli olmaktadır (Silcock, 1992);

- ❖ Ürünler için gerekli olan ayrıntıların belirli koşul ve şartnamelerle belirtilmiş olması gerekmektedir.
- ❖ Üreticinin üretim, kurulum ve servis konusundaki kabiliyetini göstermesi, gereksinimlere uygun bir ürün üretme güvenini elde etmesi gerekmektedir.

ISO 9003, ürün ya da hizmeti üreten üreticinin, ürünlerin denenmesi aşamasında ve onay aşamasında söz konusu ürünlerde gelişebilecek hataları izleme ve bu hataları kontrol altına alabilme hususunda bir takım kabiliyetlerini gün yüzüne çıkarmasının istendiği durumlarda meydana gelen talepleri ele almaktadır. Bu kalite sistemi, üretilen ve bitirilen ürün ya da hizmetin en son sınama ve test etme süreçlerinden başarı ile geçtiğini gösteren bir kalite sistemidir. Sonuç olarak ise ISO 9001 standardı, ISO 9002 ve 9003 standartlarını içine aldığı gibi; ISO 9002 standardı ise, ISO 9003'ü standardını kapsamaktadır. ISO 9003 standardı ise yalnız başına üretilen ürün ya da hizmet için son kontrolün ve testin yapıldığı bir kalite standardıdır (Demirci, 2013).

### **2.5.2. ISO 14001 Standartları**

ISO 14001 standardı, çevresel yükümlülüklerin tanımlanmasını, kirlilik ile atık seviyelerinin kaydedilmesini ve tehlikeli maddelerin güvenli bir şekilde bertaraf edilmesini sağlayan bir çevre yönetim sistemi için gereklilikleri belirlemektedir (Su vd., 2015). Teknoloji, küreselleşme, aşırı nüfus ve aşırı şehirleşme gibi çeşitli faktörler hava, su, toprak, bitki, hayvan türleri ve doğal kaynakların bozulmasına neden olabilmektedir.

Söz konusu standarda üye olan devletlerin, çevreye karşı toplumların artan duyarlılığı sebebiyle çevreye verilen zararı azaltmaya yönelik çeşitli uygulamaları, mevzuatları ve standartları hazırlama ihtiyacı doğmaktadır. ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi, kamu kurumları veya ulusal/uluslararası pazarda çevre bilinciyle ürün veya hizmet üretmek isteyen tüm kuruluşlar tarafından uygulanabilir. ISO 14001'in tarihsel gelişimi şöyledir (Başaran, 2016);

- ❖ Avrupa Birliği 1. Eylem Planı, 1973'te çevresel koruyucu önlemlerin uygulamaya konulması amacıyla yayınlanmıştır.
- ❖ ISO / TCC / 207 Çevre Yönetimi Teknik Komitesi, ISO tarafından 1992 yılında kurulmuştur.
- ❖ ISO 14001 Standartları, 1996 yılında ISO tarafından yayınlanmıştır.
- ❖ 2004 yılında revize edilerek son halini almıştır.

### **2.5.3. ISO 22000 Standartları**

ISO 22000, gıda sektöründe faaliyet gösteren bir kuruluşta, tüketilen gıdaların güvenli olmasını sağlamak için, gıda güvenliği ile ilgili tehlikeleri kontrol etme yeteneğinin kazandırılması sürecidir. Bu tehlikeler, çiftlikten masaya tüm gıda zincirinin herhangi bir noktasında bulunabileceğinden, güvenlik kontrolü tüm katılımcıları kapsayan ortak bir sorumluluktur. Bu standardın kapsamı, ilgili alt yüklenicilerle birlikte, gıda ürünlerinin üretimi, işlenmesi, pazarlanması ve satışı ile ilgili tüm operasyonlardır. ISO 22000 sertifikası ile temsil edilen dış tanınma, işletme sahiplerine uluslararası düzeyde gıda güvenliğine olan bağlılıklarını gösterme olanağı sağlayarak bu standardın cazibesini artırmaktadır (Escanciano, 2014).

2005 yılında ISO, gıda zincirindeki tüm kuruluşlar için geçerli olan ve bu şekilde zincir bütünlüğünü sağlayan gıda güvenliği yönetim sistemleri için ISO 22000 standardını geliştirmiştir. Bu standardın amacı, tedarik zincirinin her bir bağlantısında gıda güvenliğini yönetmek ve temin etmek için etkili ve uyumlu bir gıda güvenliği sistemi sağlamaktır. Devlet ve endüstri uzmanları arasında uluslararası bir fikir birliği ile desteklenen ISO 22000, dünya çapında gıda güvenliği uygulamaları için gerekli şartları uyumlu hale getirmektedir (Segovia vd., 2014).

### **2.5.4. OHSAS 18001 Standartları**

OHSAS 18001 standardı, 1999 yılında ortaya çıkmıştır. Söz konusu standart, yönetim sistemlerinin değerlendirilip doğrulanabileceği tanınabilir bir iş sağlığı ve



güvenliği yönetim sistemi standardı için acil müşteri talebine yanıt olarak birkaç standardizasyon ve belgelendirme kuruluşu tarafından geliştirilmiştir. OHSAS 18001 standardının temel amacı, sistematik ve yapılandırılmış yönetim sistemleri aracılığıyla iş sağlığı ve güvenliği alanında iyi uygulamaları desteklemek ve teşvik etmektir. Günümüzde OHSAS 18001: 2007, iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemlerinin uygulanması için en güncel uluslararası standarttır ve sertifikalı şirketlerin sayısı dünya çapında hızla artmaktadır (Abad vd., 2013).

OHSAS şartnamesi, faaliyetleriyle ilgili iş sağlığı ve güvenliği risklerine maruz kalabilecek çalışanlara ve diğer ilgili taraflara karşı, riski ortadan kaldırmak veya en aza indirmek için bir iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi kurmak, iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemini uygulamak, sürdürmek ve sürekli iyileştirmek, sistemin belirtilen iş sağlığı ve güvenliği politikasına uyduğunu garanti etmek gibi özelliklere sahiptir. Kısacası, çalışanlara, müşterilere ve kamuya ait sağlık ve güvenlik risklerini azaltmak için resmi bir prosedür uygulamak isteyen tüm kuruluşlar, OHSAS 18001 standardını kabul edebilmektedirler. OHSAS 18001, firmalara çok sayıda avantaj sunmaktadır. Çünkü standart, farklı coğrafi alanlarda faaliyet gösteren firmalarda iş sağlığı ve güvenliği yönetimini ve bu yönetimin kalite (ISO 9001) ve çevre (ISO 14001) sistemleriyle entegrasyonuna olanak tanımaktadır. OHSAS 18001 ayrıca, üretim sürecindeki kaza ve kesintileri de azaltmakta; firmanın yasal yükümlülüklerine, iç iklimine, imajına ve genel performansına uyumunu geliştirmektedir (Muniz vd., 2012).

### **2.5.5. Konaklama İşletmelerinde Kalite Güvence Sistemleri**

Müşteri beklentilerine cevap verebilme ve rakiplerine üstünlük sağlayabilme adına konaklama işletmeleri, müşteriye sundukları hizmetleri geliştirmek zorundadır. Bunun için de kalite yönetim sistemlerini kullanmaları gerekmektedir. Söz konusu nedenlerle konaklama işletmeleri ISO 9001 kalite yönetim sistemleri, ISO 22000 gıda güvenliği yönetim sistemleri, ISO 14001 çevre yönetim sistemleriyle, OHSAS 18001 iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemlerini işletme bünyelerinde uygulayarak, rakiplerine üstünlük sağlamanın yanında müşteri memnuniyetini arttırma adına çalışmalarda bulunabilirler. Konaklama işletmelerinde ISO 9001 kalite yönetim sistemlerinin uygulanmasıyla, geriye dönük gözlemlenebilir düzenli bir kayıt sisteminin işletmede kurulması sağlanmaktadır. Ayrıca konaklama işletmesinin hali hazırdaki hedeflerinin gerçekleşmesi açısından sağlam bir yönetim yapısı oluşturulmaktadır. İşletme



içerisindeki iş süreçlerinde birtakım sorumlulukların saptanması ve sahiplenilmesi, çalışanlar açısından bir takım iş süreçlerine ait standardın sağlanması, sonrasında iş süreçlerinin iyileştirilmesi ve kontrol altına alınması söz konusudur. Bütün bunlarla birlikte, konaklama işletmesinde verimliliğin sağlanması adına adım atılmış olmaktadır (Gök, 2010).

TKY konaklama işletmelerinde, büyük ölçüde uygulanmamıştır, çünkü yöneticiler bununla ilgilenmemiş ya da otel endüstrisinde gereksiz olduğu düşünülmüştür. TKY sistemi, sistem ve katılımcılar arasındaki ilişkileri göstermek için IPO (Girdi-Süreç-Çıktı) konsept modeline uymaktadır. Bu modeldeki girdi, süreci genişleten ve hem iç hem dış ortamları içerecek şekilde tanımlanmaktadır. Süreç, mevcut ve gelecekteki müşteri ihtiyaçlarına odaklanmaktadır. Üst yönetim, istenen hedeflere ulaşmak için girdiyi organizasyonel yetenekle birleştirmelidir. Çıktı ise, tüm katılımcıların (organizasyon üyeleri ve departmanları, tedarikçileri ve müşterileri), karlılığı ve müşteri memnuniyetini sağlamak için mümkün olduğunca güvenilir ve ekonomik şekilde tasarlanmış hizmetler sunması olarak tanımlanmaktadır. Oteller bu sayede müşteri ihtiyaçlarını sadece sürekli iyileştirme ile karşılamaktadır. Aynı zamanda süreç yönetimi yoluyla sorunların tekrarlanmasını önlemek için iç ve dış unsurlar arasındaki işbirliği, başarılı TKY uygulaması için kritik öneme sahiptir. Böyle başarılı bir uygulama, çalışanların moralini arttıracak gibi, otel verimliliğini de arttırmaktadır (Wang vd., 2012).

Yüksek çalışan performansına sahip konaklama işletmeleri üzerinde yapılan çalışmalarda, kalite standartlarına sahip otellerin, diğer kuruluşlardan daha başarılı olduğu kanıtlanmıştır. Bu işletmeler TKY uygulamalarını benimsemeye yönelik teknikleri uyguladıklarını bildirmişlerdir. Bir kalite belgelendirme sürecinden elde edilecek faydalar, böyle bir sürecin yürütülmesine yönelik gerçek motivasyonlara bağlıdır. Şirketler kalite ile ilgili prosedürleri uygulamaya başladıklarında, rekabet düzeyleri ve verimlilikleri artış göstermekte, şirketin operasyonel yönetimi, sağlanan hizmetler ve çalışan performansı ile memnuniyeti açısından faydalar elde edilmektedir (Alonso-Almeida vd., 2012).

Otel endüstrisinin gelişmesi, rekabetin kademeli olarak arttığını ve müşterilerin giderek daha sofistike hale geldiğini göstermiştir. Konaklama işletmeleri, pazardaki rakipleriye rekabet edebilmek için, değişen otel pazarının ihtiyaçlarını karşılamak ve daha esnek formlara dönüştürmek için geniş bir kaynak ihtiyacına girmektedir. Buna ek

olarak, otel endüstrisi TKY ile ilgili bilgi eksikliği ya da pazar yöneliminin geliştirilmesinin önündeki engellerden muzdariptir (Wang vd., 2012).

Otel endüstrisindeki kalite kavramı, rekabet avantajı ile pazar arasındaki ayrımın iyi yapılması adına önemli bir faktördür. Kalite, müşteri sadakatini, müşteri memnuniyetini, üretkenliği / karlılığı ve maliyet tasarrufunu garanti edebilmektedir. Ayrıca otelcilik sektörü, bu yaklaşımın ekonomik, sosyal ve çevresel etkileri nedeniyle kurumsal yapıdaki sosyal sorumluluğun geliştirilmesinden en fazla yararlanabilecek sektörlerden biridir (Velasco vd.,2014).

Konaklama işletmelerinde ISO 22000 gıda güvenliği yönetim sisteminin uygulanmasıyla, müşterilere ve personele sunulan yiyeceklerin sağlamlığı ve güvenliği sağlanmaktadır. Bu kalite sistemi ile birtakım yasal gerekliliklerin yerine getirilmesi söz konusu olmakla birlikte; gerçekleştirilecek herhangi bir gıda zehirlenmesi vakasında gerekli adımlar önceden atılmış olacaktır. Bu adımlar işletme imajını arttırarak firmaya duyulan güvenirliliğin artmasını sağlayacaktır (Gök, 2010).

Konaklama işletmelerinde ISO 14001 çevre yönetim sistemlerinin uygulanması ile birlikte, çevresel olarak bir takım mevzuatların işletmelere uyarlanması söz konusu olmuştur. Söz konusu uygulamaların çevre duyarlılığına sahip olan müşterilerin, konaklama işletmesine olan bağlılığını arttıracığı ön görülmektedir (Gök, 2010).

OHSAS 18001 iş sağlığı ve güvenliği yönetim sisteminin konaklama işletmesinde kullanılmasıyla, iş sağlığı ve güvenliliği ile ilgili yasal olarak gerekçelerin konaklama işletmelerine uyarlanması ve iş kazalarının önlenmesi, dolaylı olarak da ekonomik kayıpların önlenmesi, personelin motivasyonunun arttırılması ve buna bağlı olarak verimliliğin arttırılması amaçlanmaktadır (Gök, 2010).



### 3. ÇALIŞAN PERFORMANSI

#### 3.1. Performansın Tanımı ve Çalışan Performansı

Performans, verimlilik ile bağıntılı bir kelime olduğu için çok fazla önemsenmiş ve kabul görmüştür. Herhangi bir işi yerine getirmede sonuca varma durumu veya başarı göstergesi olarak da açıklanabilmektedir. Performans durumunun beklenen seviyeye ulaşabilmesi için, söz konusu performansın yönetilmesi ve kontrol altında tutulması gerekmektedir. Bu performans yönetimi sayesinde kişiler işlerinde daha fazla sorumluluk göstermekle birlikte, hep daha iyi nasıl yapabilirim sorusu ile karşılaşmakta ve işletme genelinde çalışanlar arasında böyle bir anlayışın benimsenmesi elde edilmektedir (Uzuntarla vd., 2017).

Performans kavramı, bir amacın gerçekleştirilme derecesi olarak tanımlanabilmektedir. Ayrıca performans bir işi gerçekleştiren kişinin ya da kişilerin, söz konusu iş ile birlikte hedeflerinde nerelere ulaştıklarını gösteren bir göstergedir. Bir başka deyişle performans, çalışanların iş ile ilgili konularda ne yapması gerektiğine dair beklentilerle, gerçekleşen arasındaki ilişkiyi gösteren bir kavramdır. Çalışanların işin tamamlanması ve gerçekleştirilmesiyle ilgili yapmış oldukları her bir davranışın, performansla ilgili olduğu söylenebilmektedir (Çöl, 2008).

Performans, bir işi gerçekleştiren bireylerin, söz konusu iş ile ilgili varılması gereken hedefin ne kadarını tamamladığını belirten bir kavramdır. Bir başka tanımda ise, amacın gerçekleştirilme derecesi olarak belirtilmiştir. Performans, çalışanın görev esnasında yapması gerekenler hususundaki beklentiler ile gerçekleşen arasındaki ilişkinin bir fonksiyonu olarak açıklanabilmektedir. Bununla birlikte çalışanın yapacağı iş ile ilgili yapmış olduğu her faaliyet, söz konusu çalışanın, performans davranışı olarak görülmektedir (Şehitoğlu ve Zehir, 2010).

Çalışanların performansı işletmeler, yöneticiler ve çalışma eylemini gerçekleştiren çalışanlar için de önemli bir faktördür. İşletmelerin kendi hedeflerini gerçekleştirebilmeleri ve sektördeki rakipleri ile rekabet edebilmeleri için işletme bünyesinde çalışan personelin performansının yüksek olması gerekmektedir. Çalışanların performans düzeylerinin yüksek olması, çalışanların kendileri için de önemli bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. İşlerini doğru yapan bireyler için söz konusu yaptıkları iş, bir gurur kaynağı olmakla birlikte, becerilerinin gelişmesi noktasında da bir motivasyon unsuru olmaktadır. Performansı yüksek olan bireyler için

yaptıkları işler daha güzel bir kariyer, daha yüksek gelir ve sosyal itibar manasına gelebilmektedir (Tayfun ve Çatır, 2013).

“Fonksiyonel” kalitenin bir unsuru olarak çalışan performansı (hizmetin nasıl sunulduğu), müşterilerin algılanan hizmet kalitesinin öncelikli bir belirleyici unsuru olduğu için önemlidir. Nitekim çalışan performansının düşük olması, artan müşteri şikayetlerine ve rakip bir hizmete geçiş olasılığına yol açmaktadır. Genel olarak, personelin performansının iyi olması, çalışma ortamındaki algılanan hizmet kalitesini de arttırmaktadır (Hartline ve Jones, 1996).

Performans kavramı, çalışan bireylerin bir zaman aralığı içerisinde verilen işi, tamamlayarak elde ettikleri sonuçların göstergesi olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu elde edilen sonuçlar pozitif yönlü bir değişim sergiler ise, sonuçları elde eden çalışanın performansı yüksek; negatif yönlü bir değişim sergiler ise, sonuçları elde eden çalışanın performansının düşük olduğu sonucu çıkarılabilmektedir. Bireysel performansı oluşturan üç etken bulunmaktadır. Bunlar ise, odaklanma, yetkinlik ve adanma olarak sıralanabilmektedir. Odaklanma unsurunda işi gerçekleştirecek olan bireyler ne yapacaklarını ve işi nasıl gerçekleştireceklerini bilmelidirler. Yetkinlikte ise işi gerçekleştirecek olan bireyin gerekli yetkinlik ve donanıma sahip olması gereklidir. Adanmada ise işi gerçekleştirecek olan bireylerin işi gerçekleştirme hususunda istekli olmaları gereklidir (Doğanay ve Şen, 2017). Yukarıda bahsedilen üç unsur birlikte düşünülebileceği gibi, ayrı ayrı olarak da ele alınabilmektedir. Durumsal farklılıklarla bahsedilen unsurların önem dereceleri ve sıralamaları değişebilmektedir. Tablo 3. 1’de görüldüğü gibi çalışanların ve yöneticilerin performans hususunda görev sorumlulukları belirtilmiştir (Barutçugil, 2015).

**Tablo 3. 1 Performans Arttırmada Çalışanların ve Yöneticilerin Sorumlulukları**

<b>Çalışanlar</b>	<b>Yöneticiler</b>	<b>Sonuç</b>
<b>Ne yapacağını bilmelidir</b>	Talimat vermeli Beklentileri belirlemeli (Performans Planlama)	<b>Odaklanma</b>
<b>İş yapabilmelidir</b>	Kaynak ve destek sağlamalıdır (Performans Yönetme)	<b>Yetkinlik</b>
<b>İş istemelidir</b>	Takdir etmeli ve geliştirmelidir (Performans Değerlendirme)	<b>Adanma</b>

**Kaynak:** Barutçugil, 2015, ss. 49.

İşletme çalışanlarının performanslarından bahsedebilmek için, işletme bünyesinde belirli koşulların sağlanması gerekmektedir. Bu koşullardan en önemlisi,



kişilerin doğru işlerde çalıştırılması faktörüdür. İşletmelerin rakiplerine rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için, çalışanların doğru işlerde çalıştırılması ve bu sayede performanslarını arttırmaları gerekmektedir (Şen ve Aktuğ, 2017).

Çalışan performans değerlerini etkileyen önemli ölçütlerden birisi de psikolojik etkenlerdir. Psikolojik etkenler şu şekilde sıralanmaktadır (Korkmazer vd., 2016; Cole vd., 2009);

- ❖ Öz Yeterlilik ve Benlik Saygısı: Bu kavram, çalışanların verilen işleri ve hedefleri gerçekleştirme hususunda sahip oldukları yetenek, bilgi ve becerilerine olan güvenini açıklamaktadır. Bu güvenin fazla olduğu çalışanlar zor olan görevleri seçme noktasında istekli olmakla birlikte, verilen işi en güzel şekilde yapmak ve hedefine ulaşma hususunda tüm enerjilerini sarf edebilmektedirler.
- ❖ İyimserlik ve Kontrol Odağı: Bu kavram gelecekte gerçekleşecek her bir olayın iyi bir sonuç doğuracağı noktasında beklenti içerisine girme davranışıdır. İyimserlik davranışı sergileyen bireyler olumlu olayların sonuçlarını kişisel faktörlere ve genel nedenlere, olumsuz olayları ise dışsal faktörlere ve durumsal olgulara bağlamaktadırlar.
- ❖ Umut: Çalışanların, henüz gerçekleşmemiş fakat gelecekte gerçekleşecek olan hedeflerine dair beklentilerini açıklamaktadır. Bireylerin kendilerini gerçekleşmemiş olaylar konusunda motive etmesi durumu olan umut, hedeflerine ulaşma yolunda kişiye yol göstermektedir.
- ❖ Dayanıklılık: Kişinin üzülme kolaylığı ve sıklığı olarak tanımlanan dayanıklılık, duygusal olarak zayıf bir uyum sergileme ve korku, düşmanlık ve depresyon gibi olumsuz etkilere maruz kalma eğilimini temsil etmektedir.

İş performansı, “bir çalışanın, meslektaşlarına kıyasla çeşitli işlerle ilgili davranış ve sonuçlara göre üretkenlik düzeyi” olarak tanımlanabilmektedir. Konaklama işletmelerinde yüksek çalışan performansı, hizmet sunmanın önemli bir parçası olduğu ve müşteri hizmet deneyiminin ana çekirdeğini oluşturduğu için çok önemli bir role sahiptir. Rich vd. (2010), eş zamanlı olarak birden fazla görevi tamamlayabilen çalışanların, iş katılımı yoluyla daha yüksek müşteri hizmeti sunumu ve iş performansını temsil ettiğini ileri sürmektedir (Arıcı vd., 2016).

Çalışan performansı, bir işçiden beklenen iş ile ilgili faaliyetleri ve bu faaliyetlerin ne kadar iyi yürütüldüğünü ifade etmektedir. İyileştirilmesi önerilen alanları belirlemek için her personelin performansı genellikle yıllık veya üç aylık olarak

değerlendirilmektedir. Çalışan performansı, hem yetenek hem de motivasyonun bir işlevidir. Çalışan performansı, dikkatli seçim ve eğitim, motivasyonu arttırmak için çoklu teşvikler (finansal ve finansal olmayan ödüller) yoluyla geliştirilebilmektedir. İstihdam güvenliği, seçici işe alma, eğitim, kendi kendine yönetilen ekipler, performansa bağlı yüksek tazminat, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki engellerin kaldırılması, bilgi paylaşımı ve çalışanların becerilerine yatırım gibi insan kaynakları uygulamaları, çalışan performansını arttırmaktadır (Ongera ve Juma, 2015).

Konaklama işletmelerinin kalite ve verimliliklerinin artırılması, çalışanların performansını arttıran ve onların katılımını, motivasyonunu ve becerilerini geliştirmelerini kolaylaştıran grup uygulamaları yoluyla hedeflenmektedir. Yüksek performanslı çalışma uygulamaları, sıkı işe alım ve seçim prosedürlerini, kapsamlı ve ilgili eğitim ve yönetim geliştirme faaliyetlerini, teşvik ödeme sistemlerini ve performans yönetimi süreçlerini içermektedir. Çalışanların performanslarındaki artışların birer göstergesi olması mahiyetiyle, çalışanların performanslarını arttıracak unsurlar şu şekildedir (Armstrong ve Taylor, 2014);

- ❖ İstihdam güvenliği
- ❖ Seçici işe alma
- ❖ Kendi kendini yöneten takımlar
- ❖ Performansa bağlı yüksek tazminat
- ❖ Yetenekli ve motive olmuş bir işgücü sağlamak için eğitim
- ❖ Durum farklılıklarının azaltılması;
- ❖ Bilgi paylaşımı

Çalışanların performansı, işletmenin başarısı ve çalışma alanlarıyla ilgili tüm faktörleri içeren çok fonksiyonlu bir kapsam olarak ele alınabilmektedir. Bu kapsamın içerisinde verimlilik, etkinlik, kalite, üretkenlik, iş yaşamı kalitesi, yenilikler ve karlılık bulunmaktadır. Verimlilik, ürün ve hizmetlerin miktarı ve kalitesi dahil olmak üzere üretim süreçlerinin çıktılarını incelemektedir. Verimlilik, girdilerin doğru şekilde kullanılmasını ve doğru şekilde çıktıya dönüştürülmesini gerektirmektedir. (Ongera ve Juma, 2015).



### 3.2. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler

Çalışanın performansını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Fakat çalışanın performansında, yöneticilerin rolü de çok önemlidir. Yöneticiler tarafından yapılan ve çalışan performansını etkileyen üç hata unsuru bulunmaktadır (Barutçugil, 2015);

- ❖ Yöneticiler, çalışan bireylerden neler beklediklerini tam olarak belirtmezler. Dolayısıyla çalışanlar tam bir belirsizlik içerisinde kalmaktadırlar. Çalışanlar da kendilerinden neler beklendiğini, hangi seviyede performans göstereceklerini bilememektedirler. Tüm bu belirsizlikler performanslarını etkileyici unsurlar olarak karşılıklarına çıkmaktadır.
- ❖ Yöneticiler, çalışanlarını yeteneklerini ve özelliklerini göz önüne alarak seçmektedirler. Ancak çalışanların amaç ve değer yargılarını hiçbir zaman test etmezler. Yetenek ve özellik unsuru eğitim vasıtasıyla geliştirilebilir, fakat amaç ve değer yargıları kalıtsal olmaya yakındır ve değişimi çok zordur.
- ❖ Organizasyonlarda yönetici ile çalışanlar aynı amaç ve değer yargılarına sahip olmamakla birlikte, hem yönetim hem de çalışanlar bu durumdan haberdar değildir. Söz konusu inanç ve değer yargıları başkalaşmış ise iş ilişkisini tamamen kaldırmak gerekmektedir. Bireylerin inanç ve değerleri, geçmişten gelen birikime ve yaşadığı kültürel ortama göre şekillendiği için değiştirilmesi oldukça zordur.

Organizasyonlarda çalışanların performanslarının yetersizliğine etki eden çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu faktörler çalışanların performanslarını olumsuz yönden etkilemekle birlikte; söz konusu faktörler dört başlık altında toplanabilmektedir (Uyargil, 2013).

- ❖ İşletme politikaları ve uygulamalarından kaynaklanan faktörler
  - İnsan kaynaklarına ait planlama ve kadrolama hataları,
  - Eğitimlerin yetersiz kalması,
  - Organizasyon içerisindeki politika ve standartların işletme içerisinde yerleştirilmesi hususunda etkisiz kalma durumu,
  - Organizasyon içerisindeki çalışanların istek ve şikayetlerine karşı ilgisiz kalmak,
  - Yönetimin yavaş ve beceriksiz kalması.
- ❖ İşin mahiyeti ile ilgili faktörler

- İş gereksinimlerinin sürekli olarak değişmesi,
- Organizasyon içerisinde yapılan işin sıkıcı olması ve ilgi çekici olmaması,
- Yapılan işin, bireyin gelişimine katkıda bulunmaması,
- Organizasyon içerisinde yönetim ile çalışan arasında çatışmanın yaşanması,
- Organizasyon içerisinde çalışma ortamının tehlikeli olması,
- Yapılan işe göre malzeme ve teçhizatın az olması, yetersiz olması ve yapılan işe uygun malzeme ve teçhizatın bulunmaması,
- Yapılan işi sonuçlandırma adına gerekli yeterliliğin bulunmaması,
- Organizasyon içerisinde bireylere aşırı derece iş yükü yüklenmesi.

❖ Kişisel faktörler

- Çalışanların ailevi sorunlarının olması,
- Çalışanların maddi kaynaklı sorunlarının olması,
- Çalışanların ruhsal ve sinirsel bozukluklarının olması,
- Çalışan bireylerin aile içerisindeki rolleri ile iş yerindeki rollerinin birbirleri ile çatışma yaşamaması,
- Organizasyon içerisinde işin tamamlanması adına çalışanlardaki fiziksel ve bedensel engeller,
- İşin tamamlanması adına ortaya çıkan etik engeller,
- Çalışanlardaki enerji ya da çabanın az olması durumu.

❖ Dışsal Faktörler

- Çalışmanın gerçekleşmesi hususunda meydana gelen yasal sınırlılıklar,
- İşin tamamlanması adına ortaya çıkan gereklilikler ile etik unsurların birbirleri ile çatışması durumu,
- İşveren ile işi gerçekleştiren birey arasında gerçekleşen çatışma durumu,
- İşin gerçekleştiği departmanda, çalışanlar arasında aşırı rekabet sonucu çatışmaların yaşanması ve işte gerçekleşecek olan gerilemeler.

Motivasyon kavramı, çalışanların performanslarını artırıcı önemli faktörlerden biridir. Motivasyon kaynağı olarak çalışanlar, faaliyet gösterdikleri işletmelerden bir takım beklenti içerisine girmektedirler. Bu beklentiler ise şu şekildedir (Barutçugil, 2015);

❖ Övgü ve takdir edilme arzusu



- ❖ Onaylanma
- ❖ Öneride bulunmak ve fikir vermek
- ❖ Performansı hususunda üst yönetimden geri bildirim almak
- ❖ İkramiyeler ve parasal ödüller
- ❖ Maaş artışları
- ❖ Kişisel gelişimine katkı sağlama adına eğitim
- ❖ Kişisel manada gelişmeye katkıda bulunma adına zaman
- ❖ Çalıştığı kurumda terfi avantajı

Çalışanların performansını etkileyen çok sayıda faktör mevcut olup, bu faktörler çalışılan organizasyonun konumuna, kişilerin kültürüne, yönetimin tutum ve davranışlarına ve birçok farklı nedenlere göre farklılık gösterebilir. Genel manada bir sıralama yapılacak olunursa, alt başlıklar halinde şu şekilde değerlendirilebilmektedir:

### 3.2.1. İş Stresi

Stres, her türlü işte ortak bir unsurdur ve insanlar, yaşamın hemen hemen her aşamasında stres ile yüzleşmek zorundadırlar. Stres, yıllar içinde farklı şekillerde tanımlanmıştır. Robbins ve Sanghi (2006)'ye göre: “bireyin arzu ettiği şeyle ilgili bir fırsat, kısıtlama veya talep ile karşı karşıya kaldığı ve sonucun hem belirsiz hem de önemli olduğunu algıladığı dinamik bir durumdur”. Stres, işletmelerde artan bir problemdir ve genellikle performans üzerinde olumsuz etkilere neden olmaktadır. Kahn ve Quinn (1970)'e göre “stres, birey için zararlı etkilere neden olan iş rolünün sıkıntısının sonucudur ve mesleki stres, çalışma ortamının zararlı faktörü olarak kabul edilir”. Ayrıca, David (1998)'e göre kişinin sağlığına olumsuz etkileri bulunmakta ve “işin gereklilikleri ve kaynaklarının işçilerin ihtiyaçları ile uyuşmadığı zaman ortaya çıkan zararlı, fiziksel ve duygusal tepkiler olarak tanımlanmaktadır (Shahid vd., 2011).

İş stresi, performansla negatif yönlü bir ilişki içerisindedir. Başka bir deyişle, stresin artması, performansı düşürmektedir. İlmli stres düzeylerinin çalışanlara güç katacağına ve performanslarını artıracığına inanılmaktadır. Ancak bu inancın doğru olduğu söylenemez. Günümüzde geçerli olan varsayım, performansın nispeten düşük bir stres seviyesinde bile kesintiye uğramasıdır. Bu ifadenin bazı geçerli nedenleri vardır ve şu şekildedir (Kotteeswari ve Sharief, 2014);

- ❖ Nispeten hafif stres bile bir çalışanı rahatsız edebilmektedir. Stres geçiren bireyler, görevleri yerine hoş olmayan duygulara odaklanabilmekte ve sonuç olarak performansları zedelenmektedir.
- ❖ Hafif stres düzeylerine rağmen uzun süreli veya tekrarlanan strese maruz kalma, sağlık üzerinde zararlı etkilere neden olabilmekte ve bu da performansa olumsuz etki edebilmektedir.
- ❖ Yapılmış olan bütün araştırmalar; uyarılma arttıkça, stresin artacağını ve buna bağlı olarak performansın azalacağını göstermektedir.

Bireylerin, mesleklerinin çeşitli koşullarından dolayı stresle karşı karşıya kalmaları ve stresle başa çıkamamaları tükenmişliğe neden olmaktadır. Temel olarak işletmelerde patronun (yönetici) idari desteğinin olmaması, aşırı çalışma ve zaman baskısı, işin riskli olması, müşteriler ve iş arkadaşlarıyla olan zayıf ilişkiler ve iş aile dengesinin sağlanamaması, çalışanların performansının düşmesine neden olmaktadır (Shahid vd., 2011).

Çalışanlar stresle baş edebilmek için bir takım stratejiler izleyebilmektedirler. Bu stratejiler örgütsel olarak stresle baş edebilme stratejileri ve bireysel olarak stresle baş edebilme stratejileri olmak üzere iki grupta incelenmiştir. Örgütsel olarak stresle başa çıkma stratejileri daha proaktif bir yapıya sahiptir. Yani mevcut potansiyel baskılayıcıları ortadan kaldırmaya ve bireysel stresi önlemeye çalışırlar. Örgütsel olarak stresle başa çıkma yöntem ve teknikleri aşağıda belirtilmiştir (Kotteeswari ve Sharief, 2014);

- ❖ Destekleyici Organizasyonel İklim: Örgütsel streslerin çoğu, hatalı örgütsel süreçler ve uygulamalar nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Büyük ölçüde, destekleyici örgütsel iklim oluşturularak kontrol edilebilirler. Destekleyici örgüt iklimi, örgütsel davranışı kontrol etmek için güç ve para kullanımı yerine yönetsel liderliğe bağlıdır. Odak noktası öncelikle çalışanın kararsızlığını giderip, sürece katılımını sağlamaktır. Böyle bir iklim, çalışanların streslerini azaltmalarına yardımcı olur ve aidiyet duygusunu geliştirir.
- ❖ İş Zenginleştirme: İşletmelerde çalışanlar tarafından gerçekleştirilen monoton ve ilgisiz işler, temel bir stres kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır. İşlerin zenginleştirilmesi, sorumluluk alma, tanınma isteği, başarı ve ilerleme fırsatı veya temel iş özelliklerinin iyileştirilmesi, beceri çeşitliliği, görev kimliği ve görevin önemi, özerklik ve geri bildirim gibi içerik faktörlerinin iyileştirilmesi,



motivasyona, sorumluluk duygusuna ve maksimum kapasitenin kullanılmasına yardımcı olabilir. Böyle bir ortamda çalışmak, stresi azaltmaya yardımcı olmaktadır.

- ❖ **Organizasyonel Rol Netliği:** Çalışanlar, işletme yöneticilerinin kendilerinden ne beklediğini bilmedikleri zamanlarda stres yaşamaktadırlar. Bu durum, rolde belirsizlik olduğu veya rol çatışması olduğu zamanlarda gerçekleşmektedir. Böyle bir durumda, rol daha net tanımlanarak bu durumun üstesinden gelinebilmektedir. Rol analizi tekniği, hem yöneticilerin hem de çalışanların, işin gerekliliklerinin ve beklentilerin neler olduğunu analiz etmelerine yardımcı olmaktadır. İşin çeşitli bileşenlerinden ayırmak, çalışanlar için işin rolünü açıklığa kavuşturmada yardımcı olmaktadır. Bu, birey üzerinde gerçekçi olmayan beklentileri ortaya çıkarmaya neden olmaktadır. Rol belirsizliği, rol çatışması ve aşırı rol yüklenmesi en aza indirgenebilir ve sonuç olarak stres azaltılabilmektedir.
- ❖ **Kariyer Planlama ve Danışmanlık:** Çalışanlara kişisel hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olacak kariyer yolları konusunda profesyonel tavsiyelerde bulunan, kariyer gelişimi için ne gibi ek nitelikler, eğitim ve beceriler kazanmaları gerektiği hususunda yol gösteren bir yöntemdir. Bu sayede çalışanların stres düzeyleri düşürülebilmektedir. .
- ❖ **Stres Kontrol Atölyeleri ve Çalışan Yardımcısı Programları:** İşletmeler, stresin kontrolü ve azaltılması için periyodik çalıştaylar düzenleyebilmektedir. Bu tür atölyeler, bireylerin stres dinamiklerini, kişisel ve aile sorunlarını aşma yöntemlerini öğrenmelerine yardımcı olabilmektedir. Bu düzenlemeler, kişisel finansmanı yönetmek, aile sorunları ile ilgilenmek, sağlık sorunları ile ilgilenmek ve diğer kişisel ve aile stresleri ile uğraşmak olarak sıralanabilmektedir.
- ❖ **Esnek Çalışma Saatleri:** Çalışanların mesailerini erken ya da daha geç başlatmalarına ya da sonlandırmalarına izin vermek, özellikle çalışan ebeveynler için iş / yaşam stresini azaltabilmektedir. Esnek çalışma saatlerinde, trafik yoğunluğunun fazla olduğu işe gidip gelme saatleri dışında kalındığı için, bu durumun stresi azalttığı düşünülmektedir.

- ❖ İş Bölümü: İşletmelerde, her bir çalışmayı gerçekleştirmek için eğitilmiş en az iki kişiye izin verilerek, her çalışanın üretkenliğini kaybetmeden çalışmaya dahil edilmesi sağlanmaktadır.

Bireysel olarak stresle baş edebilme stratejileri ise aşağıda belirtilmiştir (Kotteeswari ve Sharief, 2014);

- ❖ Fiziksel Egzersizler: Vücuda uyum sağlamak ve stresi aşmak için iyi bir stratejidir. Yürüme, koşu, yüzme, oyun, vb. farklı türlerde fiziksel egzersizler, stresin üstesinden gelmek için iyi yöntemlerdir. Stresle başa çıkma yöntemlerinden olan fiziksel egzersiz tekniklerinin bir kısmı, dünyanın birçok yerinde tanınmış ve uygulamaya alınmıştır.
- ❖ Dinlenme: Stresin etkisi dinlenme ve rahatlama ile aşılabilmektedir. Rahatlama, biyolojik olarak geri bildirim ve meditasyon gibi bazı özel gevşeme teknikleri vasıtasıyla olabilmektedir. Biyolojik geri bildirimde birey, belirli bir vücut işleminin iç ritimlerini elektronik sinyaller aracılığıyla öğrenmektedir. Biyolojik geri bildirimde kişi, vücut sürecini kontrol etmeyi öğrenebilmektedir. Meditasyon, bedeni fiziksel ve duygusal olarak dinlendirmeye yardımcı olmaktadır. Meditasyon, nispeten sessiz bir ortam, rahat bir pozisyon, tekrarlayan bir zihinsel uyaran ve pasif bir tutum içermektedir. Meditasyon, stresi azaltmak için güçlü bir teknik olarak kabul edilmiştir.
- ❖ İş - Ev Geçişi: Bu teknikte, çalışanlar çalışma süresinin son 30 ya da 60 dakikasında daha rutin işlere katılabilmektedir. Örneğin, çalışma süresinin son saatinde çalışan, gün içerisinde neler yaptığını, bir sonraki günde ise neler yapacağını analiz edebilmektedir. Böylece gün çalışmalarını bitirebilmekte ve rahat bir şekilde evine geri dönebilmektedir.
- ❖ Bilişsel Terapi: Stresin artması nedeniyle psikologlar tarafından özel bilişsel terapi teknikleri geliştirilmiştir. Bu tekniklerde dersler ve interaktif tartışma seansları, çalışanların stresle baş edilmelerine yardımcı olacak şekilde düzenlenmiştir.
- ❖ İletişim: Çalışanların, meslektaşları ile yakın ilişkiler kurması ve güven duygusunun gelişmesiyle bir bağ oluşturulması sürecidir. Bu süreç, kişiyi stresli bir durumdan almak için zihinsel destek sağlamaktadır (Kotteeswari ve Sharief, 2014).



### 3.2.2. Motivasyon

İşletmelerde etkili bir motivasyon yönetimi, verimli bir iş gücü yaratılabilmekte; motive edici faktörlerin eksikliği ise çalışanların verimliliklerini engelleyebilmektedir (Kotteeswari ve Sharief, 2014).

Çalışanların motivasyonu, işletmeler için her konuda çok önemlidir. Çünkü hedeflere ulaşmak için fiziksel unsurlar, finansal unsurlar ve insan kaynakları unsurları gereklidir. Bunun yanında, çalışanların verimli bir şekilde çalışabilmesi için istekli olmaları gerekmektedir. Bu ise, işletmenin kaynakların mümkün olan en iyi şekilde kullanımını sağlamada yardımcı olacaktır. Çalışan verimliliğinin artması, operasyon maliyetlerinin düşmesi ve işletmenin genel verimliliğinin artırılmasıyla sonuçlanmaktadır. Koordinasyon ve işbirliğinin, motivasyonla etkin bir şekilde eş zamanlı olarak gerçekleşmesi, işletme hedeflerine ulaşma noktasında önemli bir etkidir. Çalışanlar, sadece yönetime katılım duyguları olduğunda, işletmelere sadık kalabilmektedirler. Çalışanların becerileri ve verimliliği, çalışanların yanı sıra yöneticiler için de avantaj sağlayacaktır. Motivasyon, kişinin çabasının yönü ve yoğunluğudur ya da bir bireyi istenen bir hedefe doğru harekete geçiren psikolojik özelliktir. Eğitim, bir kişinin bilgi, beceri ve yetkinlik kazanmasını sağlayan resmi süreçtir. Eğitim uygulamalarını kullanan işletmeler, çalışan motivasyonunu doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedir. Bu da işletmeye olan bağlılığı etkilemektedir (Shahzadi vd., 2014).

Motivasyon, genel olarak insan kaynaklarının ve özellikle astların yönetiminde ele alınmıştır. Motivasyon, amaçlara nasıl ulaşılması gerektiği hususunda, sorgulama noktası olarak tanımlanmaktadır. Motivasyon, davranışsal değişikliği kolaylaştırmak için temel bir faktördür. Bireyin belirli bir hedef doğrultusunda hareket etmesini sağlayan bir güçtür. Motive çalışanlar, özerklik ve özgürlüğe daha fazla yönelirler ve daha az motive olmuş çalışanlara kıyasla daha öz güdümlüdürler. Bu da gelişim fırsatlarını daha doğru bir şekilde etkilemektedir. Benzer şekilde, daha az motive olmuş çalışanlara kıyasla motivasyona sahip çalışanların, işleriyle olan bağlılığı daha fazla olmaktadır (Shahzadi vd., 2014).

Motivasyon, çalışanların davranışlarını organizasyonel hedeflere (daha iyi müşteri hizmetlerine, verimliliği arttırmaya) yönlendiren psikolojik bir güçtür. Motivasyonel faktörler, çalışan performansının yanı sıra organizasyonel performansı da

arttırmaktadır. Organizasyonlarda, çalışanların memnuniyetinin sağlanması ve iyi motive edilmesi durumunda, performanslarında sinerji meydana getirecek unsurlar oluşmaktadır. Bir bireyin bir organizasyondaki davranışını örgütsel üretkenliğe olumlu katkıda bulunacak şekilde yönlendiren psikolojik faktör olarak motivasyon, önemli bir faktördür. Günümüz dünyasında organizasyonlar, en iyi organizasyonel performansa ulaşmak için çalışanlarının motivasyonlarını korumak adına çalışanlarına parasal ve parasal olmayan ödüller vermektedir. Motive olmuş çalışanlar, istenen performans düzeyine ulaşmak için daha çok çaba göstermektedirler. Bunun için motivasyon, performans noktasında temel bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Dar vd., 2014).

### **3.2.3. İletişim**

İletişim, bilgi, anlam ve anlayış sağlamada bireyler arasındaki eylem, temas veya ikili etkileşimleri ifade etmektedir. İletişim, çalışan performansı ile bağlantılı olarak işletmeler için çok önemli bir faktördür. Etkin bir iletişimle işletme, ekipler veya birimler arasında iyi bir koordinasyona sahip olabilmektedir (Muda vd., 2014).

İletişim, bir gönderici ve alıcı arasında bilgi alışverişiyle gerçekleşen işlemdir. İyi iletişim uygulamaları, her başarılı işletmenin kalbinde yer almaktadır. İletişim, çalışanların ihtiyaç duydukları bilgiyi işler hale getirerek, güven ve bağlılık ilişkileri kurmaktadır. İletişimin olmadığı işletmelerde çalışanlar, net bir yönlendirmeden yoksun olmakla birlikte, belirsiz hedefler ile iyileştirmenin az olduğu ortamlarda çalışmaktadır. İletişimin zayıf olduğu işletmelerde, başarılı projeler ve değişim programları nadirdir ve gerçek liderlik azdır. İletişim sürecini anlamak, yöneticiler için hayati önem taşımaktadır. Çünkü yönetim görevinin büyük bir kısmı, etkili bir şekilde iletişim kurmayı içermektedir. İletişim, yöneticilerin planlama, organize etme, yönetme ve kontrol etme konusundaki yönetsel işlevlerini kapsayan işlemlerdir. Organizasyonlardaki iletişimin amacı, tüm çalışanlar arasında, işletmenin hedefleri hususunda farkındalık oluşturmak, güncel bilgi ve iş sorumluluğunu geliştirmek, çalışanların etkili bir şekilde motive edilmesine olanak sağlamak, her bir çalışanın tam anlamıyla üretken olmasını sağlayacak bir anlayış yaratmaktır. Kurumsal iletişim; haber bültenleri, raporlar, yönetim brifingleri, e-postalar ve kişisel iletişimi içeren tüm unsurlardan oluşmaktadır (Owusu-Boateng ve Jeduah, 2014).



### 3.2.4. Ödül

Çalışan performansı için ödül sistemi önemli bir unsurdur. Çalışan performansı, yüksek ödül sisteminin hakim olduğu işletmelerde daha yüksek olmaktadır. Performansın yüksek olması, ödül faktörüne dayanmaktadır. Ödüller, çalışanların her organizasyondaki performansını kontrol etmek için önemli bir araç olarak kabul edilmektedir. Çalışanların motivasyonları için yönetim, ödül unsurunu sıklıkla kullanmaktadır. Bu nedenle etkin ödül sisteminin, yeni çalışanların ilgisini çektiği ve mevcut çalışanların ise performanslarını yüksek seviyelerde gerçekleştirmek için motive ettiği söylenebilmektedir. Çalışanların yüksek performans ile çalışması, belirli hedeflere ulaşmak için gereklidir. Çalışanlar hedeflerine ulaşmak için ellerinden gelen çabayı göstermektedirler. Bu çabaların kaynağında ise çalışanlara verilen ödüller bulunmaktadır. Başka bir deyişle, ödüllerin, çalışanları motive etmede en önemli faktör olduğu söylenebilmektedir (Ibrar ve Khan, 2015).

Ödül, bir görevi yerine getirmek, bir hizmet vermek veya bir sorumluluğu yerine getirmekten doğan faydalar bütünüdür. Ödül, çalışanları işyerinde motive etmek için organizasyonun önemli araçlarından biridir. Çalışanlar, çabalarının yönetim tarafından ödüllendirileceğini düşündüklerinde, çalıştıkları işletmelere azami katkı sağlayacaklardır. Bu nedenle ödül yönetimi, çalışanların ilgisini çekmek ve çalışanların performanslarını arttırmak için insan kaynakları yönetiminin önemli işlevlerinden biridir. Ödül, çalışanların hareketlerini etkileyen sistemler, uygulamalar ve programlar bütünüdür. Ödül sisteminin amacı, çalışanların performansları hususunda, olumlu sonuçlar kazanmak için sistematik bir yol sağlamaktır. Ödül sisteminde işverenler, çalışanlarını motive etmek için takdir etme, ikramiyeler, promosyonlar ve kamçılayıcı görevler verme veya basit bir teşekkür etme yoluyla çalışanlarına ödül verebilmektedir. Çalışanlar ödüllendirildiklerinde, işlerini yapmakta ve işverenler beklentilerinden fazlasını elde etmektedirler. Böylece çalışanlar, hedeflerini ya da performans standartlarını aşmaktadırlar. Motive olmuş çalışanlar, işletmeler için önemli bir varlık olarak karşımıza çıkmaktadır (Ranjan ve Mishra, 2017).

Çalışanların ödüllendirilmesi, motivasyonu ve iş doyumları arasındaki bağlantı, hem kamu hem de özel sektörün başarısı için çok önemlidir. Çalışanlar finansal ve finansal olmayan ödüller olmak üzere her iki türden de ödül almak isteyebilmektedirler. Bazı çalışanlar, finansal olmayan ödülleri tercih etmektedir. Bu sayede çalışanlar,

işverenlerin gözünde değerlerinin arttığını ve şirketin çalışanlarının kariyer ve gelişiminde ciddi bir rol oynadığını düşünmektedirler. Dolayısıyla bu ödüller, çalışanların memnuniyet düzeyini artırmaya katkıda bulunmaktadır. Çalışanların ödüller noktasında ihtiyaç ve istekleri farklı olmaktadır. Bazı çalışanlar, paranın ihtiyaçlarını karşılamak için yeterli olduğunu düşünürken, bazıları da araba, ev gibi teşvikler almak istemektedir. Bazı çalışanlar tatil yapmayı tercih etmekte, bazı çalışanlar ise maddi olmayan teşvikleri tercih etmektedirler. Bu iki temel ödül (finansal ve finansal olmayan) çalışanların performansını artırmak için olumlu katkı sağlaması bağlamında kullanılabilir. Finansal ödüller çoğunlukla iş promosyonu, ikramiye, komisyon, hediyeler, vb. gibi unsurlardan oluşmaktadır. Finansal olmayan ödüller ise çoğunlukla sosyal tanınma, takdir, çalışma koşulları, sorumluluk verme gibi unsurlardan oluşmaktadır (Ibrar ve Khan, 2015).

### 3.2.5. Ücret

Bir işletme çalışanın birinci amacı, ücret veya tazminat şeklinde gelir elde etmektir. Gıda, giyim ve konut gibi temel ihtiyaçları karşılayacak ücretler bu sınıfa girmektedir. İşletmeler çalışanlarının söz konusu temel ihtiyaçlarını karşılamaları bağlamında en düşük ücret miktarı üzerinden bir hesaplama yapmalı ve çalışanlarını mağdur etmemelidirler. Etkin ücret sisteminin, iş gücünün canlılığını sürdürmesine, vizyon ve misyonun gerçekleştirilmesine ve iş hedeflerine ulaşılmasına katkıda bulunması beklenmektedir (Gunaman ve Amalia, 2015).

Ücretler ve maaşlar çalışanlar arasında eşit bir şekilde dağılım göstermekle birlikte, çalışanların aldıkları maaşların ve ücretlerin yeterli olduğunu düşünmemek gereklidir. Ücretler, çalışanların bakış açılarına göre değerlendirilmelidir. Adil olmayan ücret sistemi ve ödüllerdeki yetersizlikler, çalışanların motivasyonunu düşürmekle birlikte performanslarını da azaltmaktadır. Çalışanlar için ücret ve maaşlar kritik konulardandır ve ücretlerin yetersiz olması durumunda çalışan bireyler ve onların aileleri açısından hayat istikrarsız bir hal almaktadır. Doğrudan finansal ödüller olarak ücretler ve maaşlar, çalışanlar tarafından en çok vurgulanan unsurlardandır (Sule vd., 2015).

Ücret, bireylerin istihdam edilmelerinin bir sonucu olarak bireysel ödülleri içermektedir. Bu nedenle, parasal gelirden daha fazlasını kapsamaktadır. Ödül,



aşağıdakilerden biri veya bir kaçını içine alacak şekilde tanımlanabilmektedir (Sule ve Amuni, 2014);

- ❖ Ödeme: Bir kişinin işi yapması için ödenen para, yani doğrudan maddi tazminat olarak tanımlanabilmektedir.
- ❖ Avantajlar: Ücretli tatiller, sağlık sigortası ve daha fazlası gibi temel ücretlerden başka ek mali yardımlar olarak sayılabilmektedir.
- ❖ Finansal olmayan ödüller: Bir çalışanın gerçekleştirdiği işten zevk almasını sağlama, hoş bir çalışma ortamı ve saygınlık gibi unsurlar, parasal olmayan ödüller olarak sayılabilmektedir.

## **4. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE TOPLAM KALİTE UYGULAMALARININ ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ**

### **4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Küreselleşen dünyada sürekli olarak yaşanan gelişmeler ve değişimler, işletmelerde TKY uygulamalarının gerekliliklerinin ve öneminin bir kez daha anlaşılmasına neden olmuştur. Özellikle konaklama işletmelerinde TKY'nin çok yönlü etkileri bulunmaktadır. Konaklama işletmelerinde TKY uygulamaları, işletmelerin özellikle serbest piyasadaki rakiplerine karşı üstünlük kurabilmeleri ve bir takım yenilikleri geliştirebilmeleri adına önem arz etmektedir. Kalite yönetim sistemlerini kendi bünyelerinde uygulayan konaklama işletmeleri rakiplerine karşı üstünlük avantajı yakalayabilecekleri gibi, müşteri memnuniyeti noktasında da öne geçebileceklerdir.

Konaklama işletmelerinde çalışan performansının TKY uygulamalarından ne derece etkilendiği, önem arz eden bir konudur. Konaklama işletmelerinde kalite sistemlerinin kendilerine has uygulamaları ile çalışanlar, söz konusu uygulamaların kendi performanslarını ne derece etkilediğini anlayamamaktadırlar.

İşletmelerde çalışan performansını etkileyen birçok faktör vardır. TKY uygulamaları da, çalışan performansını etkileyen unsurlardan biri olarak sayılmaktadır. Bu çalışmada, konaklama işletmelerinde çalışan performansını, etkileyip etkilemediği ortaya konmaya çalışılacaktır.

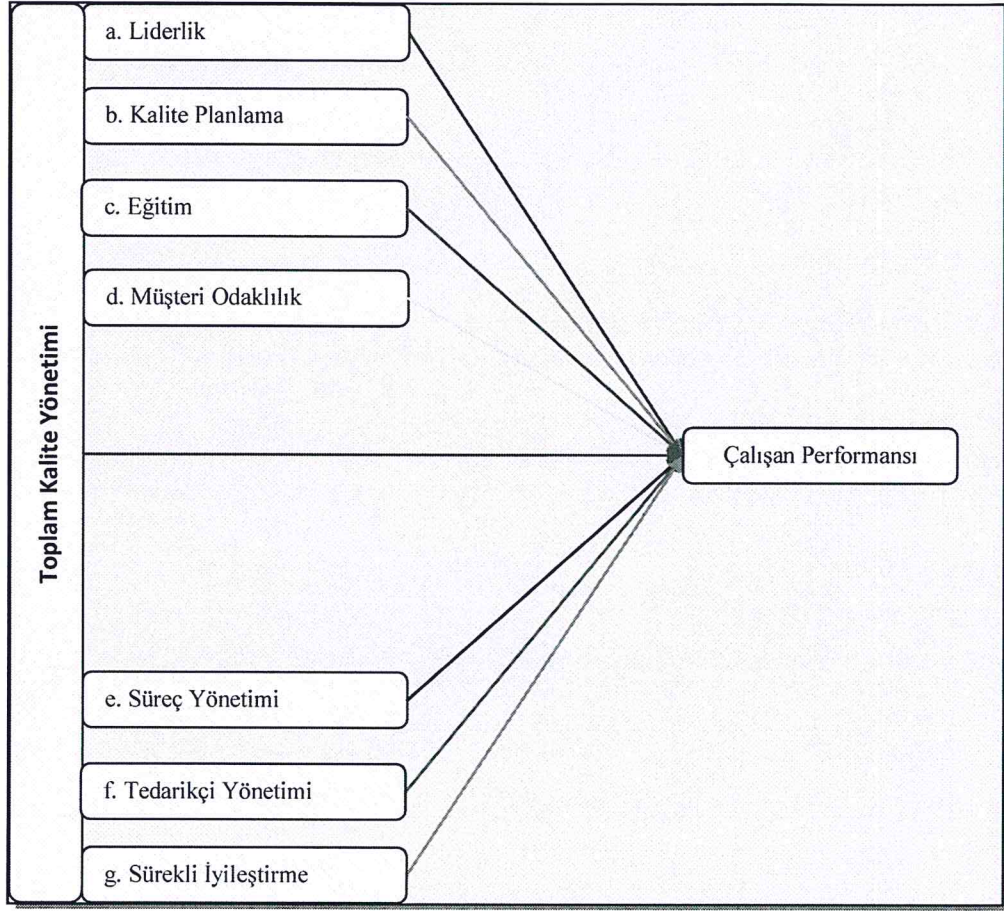
### **4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları**

Araştırma, Antalya ilinde faaliyet gösteren ve TKY'yi uygulayan konaklama işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Konaklama işletmelerinde TKY'nin uygulanmaya başlanması 1980'li yıllara dayanmaktadır. 1980'lerden önce ise; konaklama işletmelerinde TKY, çalışanların eğitimi ve konaklama işletmeleri tesislerinin yenilenmesi ile geliştirilmesine dayanmaktaydı. Çağımızda ise konaklama işletmelerinin birçoğu TKY'yi bir bütün olarak uygulamak istemekte veya uygulama yolunda çaba sarf etmektedir. Kalite yönetimi uygulamalarına ihtiyaç duyulmasının belli başlı iki temel nedeni bulunmaktadır. Bunlardan ilki; konaklama işletmelerinin satış, hizmetlerin üretimi, finans kaynaklarının kullanılması ve yönetilmesi faaliyetlerinde başarıyı yakalayıp yakalayamadıklarının gözlenmesidir. İkinci önemli nokta ise; turistik ürün ya da hizmet unsurlarının incelenmesi, gelişen ve değişen



piyasalara ayak uydurabilme yeterliliğinin irdelenmesidir (Akbaba ve Mesci, 2007; Uğurlu vd., 2015).

#### 4.3. Araştırmanın Modeli



Şekil 4. 1 Araştırmanın Modeli

Geliştirilen hipotezler neticesinde konaklama işletmelerinde uygulanan TKY faktörlerinin (liderlik, kalite planlama, sürekli iyileştirme, süreç yönetimi, eğitim, müşteri odaklılık ve tedarikçi yönetimi) ve TKY'nin çalışan performansına etkisini incelenmiş ve araştırma modelinin daha anlaşılır olması için Şekil 4.1'deki araştırmanın modeli oluşturulmuştur. Söz konusu modelde çalışan performansı bağımlı değişkeni ifade ederken, TKY faktörleri ve TKY ise bağımsız değişkeni ifade etmektedir.

#### **4.4. Araştırmanın Yöntemi**

##### **4.4.1. Araştırmanın Örnekleme**

Araştırmanın ana kütesini, Antalya il sınırları içerisinde yer alan ve TKY sistemlerini uygulayan konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. TKY uygulamaları genel olarak beş yıldızlı konaklama işletmelerinde uygulandığından, çalışma il sınırları içerisinde yer alan beş yıldızlı işletmelerden 57'sini kapsamaktadır. Söz konusu ildeki konaklama işletmelerinin kalitesindeki ve çalışan performansındaki artış, müşteri memnuniyetinde de artışa neden olacağı için, bu ilde faaliyet gösteren ve TKY sistemlerini uygulayan konaklama işletmelerinin ana kütle olarak seçilmesi, çalışma ve literatür açısından önem arz etmektedir.

##### **4.4.2. Veri Toplama Araçları**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formları kullanılmıştır. Konaklama işletmelerinde TKY uygulamalarının çalışanların performansları üzerine etkisini konu alan bu çalışmada, her yaştaki bireylere ulaşmaya olanak sağlaması ve çok fazla veri toplama imkanını vermesi nedeniyle, veri toplama aracı olarak anket formlarının kullanıldığı söylenebilir. Anket yöntemi verileri toplamada en çok kullanılan yöntemlerden birisidir. Bunun nedenlerini şu şekilde sıralayabiliriz (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004);

- Hazırlanan ölçme aracı ile bir seferde çok daha fazla verilerin toplanabilmesi,
- Daha geniş kitleye ulaşılması nedeniyle, daha büyük örnekleme hedef kitleye ulaşma imkanı vermesi ve bunun sonucunda bulguların güvenilirliğinin artması,
- En ekonomik veri toplama yöntemlerinden biri olması,
- Verilere çok daha hızlı ulaşma imkanı vermesi,
- Bireylerin bazı davranışsal, düşünsel ve algısal özelliklerine ilişkin bilgilerine daha kolay ulaşma imkanı vermesidir.

Anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmaya katılan bireylerin demografik özelliklerini ve çalıştıkları organizasyon ile ilgili özellikleri belirlemeye yönelik 15 adet soru bulunmaktadır. Bu sorular çoktan seçmeli olarak hazırlanmıştır. İkinci bölümde konaklama işletmelerinde TKY uygulamalarını araştıran ve yedi ana başlıktan ve 38 adet sorudan oluşan TKY anketi bulunmakta olup, üçüncü bölümde ise konaklama işletmelerinde çalışan bireylerin çalışan performanslarının



değerlendirilmesi adına birim amirlerine uygulanan ve 13 sorudan oluşan çalışan performansı ölçeği bulunmaktadır. Sorular (Kesinlikle Katılıyorum/5'den Kesinlikle Katılmıyorum/1'e uzanan) 5'li likert ölçeği kullanılarak hazırlanmıştır. Anket soruları hazırlanırken TKY ve çalışan performansı ile ilgili yapılmış olan çalışmaların anket formları incelenmiş ve literatürde yapılan çalışmalar baz alınarak anket formu hazırlanmıştır. Hazırlanan anket formunda kullanılan önermelerin hangi çalışmalardan alındığı aşağıda detaylı olarak verilmiştir.

#### **4.4.2.1. Toplam Kalite Yönetimi Anket Formu**

Çalışmaya dahil edilen TKY'nin kritik faktörlerinden liderlik, kalite planlama, eğitim, müşteri odaklılık, süreç yönetimi, tedarikçi yönetimi ve sürekli iyileştirme ile ilgili anket formu hazırlanırken Conca vd. (2004) ve Saraph vd. (1989) çalışmalarındaki önermelerden faydalanılmış ve anket soruları bu çalışmalar baz alınarak hazırlanmıştır. Liderlik faktörü ile ilgili sorular hazırlanırken, Conca vd. (2004)'nin çalışmasından yararlanılan önermeler şunlardır:

1. Üst yönetimin, aktif olarak kalite yönetim programını yönlendirmesi,
2. Çalışanların, yönetim tarafından işletmedeki değişiklikleri uygulamaya yardımcı olmaya teşvik edilmesi,
3. Yöneticilerin ve denetçilerin, çalışanların kendi kararlarını vermelerine izin vermesi,
4. Yöneticilerin ve denetçilerin, çalışanlarını motive etmesi ve görevlerinde yüksek düzeyde performans göstermelerine yardımcı olması,
5. Yöneticilerin çalışanlara kalite uygulamaları konusunda aktif bir şekilde bilgi vermesi.

Liderlik faktörü ile ilgili ankete eklenen, “çalışanların kalite konusunda desteklenmesi”, “kalite hedeflerinin ve kalite politikalarının çalışanlar tarafından anlaşılmasının sağlanması” ve “üst yönetimin, kalite konusunda değerlendirmeler yapması” önermeleri ise Saraph vd. (1989)'nin çalışmasından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Kalite planlama faktörü ile ilgili sorular hazırlanırken Conca vd. (2004)'nin çalışmasında kullanılan önermelerden yararlanılmıştır. Bu önermeler ise şu şekildedir:

1. İşletmede müşterilerin gereksinimlerine ve firmanın yeteneklerine ilişkin, verilere dayanan strateji ve planların geliştirilmesi ve uygulanmasının söz konusu olması,
2. Üst Yönetimin, çalışan ve üst yöneticiler için kalite adına hedefler belirlemesi,
3. Üst Yönetimin, tüm çalışanlar için kalite adına hedefler belirlemesi,
4. Üst Yönetimin, stratejisini ve hedeflerini tüm personele aktarması,
5. Üst Yönetimin, çalışanların hedef ve planlarını belirlemesi,
6. Elde edilen sonuçların, iyileştirme yapmak için planlanan sonuçlarla karşılaştırılarak değerlendirilmesi.

Eğitim faktörü ile ilgili sorular hazırlanırken Conca vd. (2004)'nin çalışmasında kullanılan önermelerden yararlanılmıştır. Bu önermeler ise şu şekildedir:

1. Yönetimin, kalite ilkeleri konusunda eğitilmesi,
2. Çalışanların kalite ilkeleri konusunda eğitilmesi,
3. Çalışanların problem çözme becerileri konusunda eğitim almaları,
4. Çalışanların ekip çalışması konusunda eğitilmesi,
5. Kalite programlarını desteklemek için çalışanların performansının ölçülmesi,
6. Tüm personel arasında aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya ve yatay bir iletişimin olması.

Müşteri odaklılık faktörü ile ilgili sorular hazırlanırken Conca vd. (2004) 'nin çalışmasında kullanılan önermelerden yararlanılmıştır. Bu önermeler ise şu şekildedir:

1. Müşterilerin ihtiyaçlarının, kalitenin vazgeçilmez bir parçasının olması,
2. Yöneticiler ve amirlerin, müşteri memnuniyetini artırmak için kaliteyi iyileştirici faaliyetleri desteklemeleri,
3. İşletme ile müşteriler arasında pozitif yönlü sürekli gelişen bir bağın olması.

Süreç yönetimi faktörü ile ilgili sorular hazırlanırken Conca vd. (2004)'nin çalışmasında kullanılan önermelerden yararlanılmıştır. Bu önermeler ise şu şekildedir:

1. Hatalı ürünün/hizmetin önlenmesi için yeterli sayıda uygulamanın yapılması,
2. İşletmede kullanılan süreçlerin, kalite ile ilgili önlemleri kapsamaması,
3. Çalışanların farklı süreçlere dahil edilmesi ile çalışanların değerlendirme yapmalarının sağlanması,
4. Temel süreçlerin, sürekli kontrol edilip düzeltilmesi.

Tedarikçi yönetimi faktörü ile ilgili sorular hazırlanırken Conca vd. (2004)'nin çalışmasında kullanılan önermelerden yararlanılmıştır. Bu önermeler ise şu şekildedir:



1. Yönetimin, fiyattan ziyade kaliteyi vurgulayan tedarikçilerin kullanımını teşvik etmesi,
2. Tedarikçiler ile uzun dönemli ilişkilerin kurulması,
3. Tedarikçi değerlendirme sistemini kullanarak, tedarikçi performanslarının ölçülmesi,
4. İşletme ve tedarikçi arasında kuvvetli dayanışmanın sağlanması,
5. Ürün veya hizmet geliştirme sırasında tedarikçi yardımı alınması.

Sürekli iyileştirme faktörü ile ilgili sorular hazırlanırken Conca vd. (2004)'nin çalışmasında kullanılan önermelerden yararlanılmıştır. Bu önermeler ise şu şekildedir:

1. İşletmenin tüm ürün, hizmet ve süreçlerin sürekli olarak incelenmesinin ve geliştirilmesinin desteklemesi,
2. İşletmede kalite geliştirmeyi desteklemek için kalite komisyonu veya çalışma ekiplerinin kurulması,
3. Kalite programının, tüm dahili süreçlerde zaman ve maliyet kayıplarını bulmayı hedeflemesi,
4. İşletmede, kalite yönünden geliştirilmesi gereken alanların belirlenmesi,
5. İşletmenin ürünlerini, hizmetlerini ve süreçlerini iyileştirmek için övgü ve saygınlık kazanması,
6. Çalışanların, genellikle mevcut süreçlerde değişiklik veya değişiklikler önerme eğiliminde olmaması.

#### **4.4.2.2. Çalışan Performansı Anket Formu**

Çalışan performansını ölçmek için hazırlanan anket formunda ise, Kirkman ve Rosen (1999) ve Sigler ve Pearson (2000) çalışmalarında kullanılan ve Çöl (2008)'in çalışmasına uyarladığı, Duman ve Akdemir (2016)'in çalışmasında kullandığı önermelerden faydalanılmıştır. Bu önermeler ise şu şekildedir:

1. Çalışanların görevlerini tam zamanında tamamlaması,
2. Çalışanların işleri ile ilgili hedefleri gerçekleştirebilmeleri,
3. Çalışanların işleri ile ilgili bir problem çıktığı zaman, problemi hızlı bir şekilde çözebilmeleri,
4. Çalışanların işleri ile ilgili verilen hedeflerin fazlasını yapmaları,
5. Çalışanların yaptıkları işlerde başarılı olmaları,
6. Çalışanların yaptıkları işle ilgili sorumluluk sahibi olmaları,

7. Çalışanların yaptıkları işlerle ilgili birbirlerini takdir etmeleri,
8. Çalışanların yaptıkları işe değer vermeleri,
9. Çalışanlara işlerini yapmaları hususunda tam yetki verilmesi,
10. Çalışanların yaptıkları işin saygın bir iş olduğuna inanmaları,
11. Çalışanların kendilerini, çalıştıkları işletmenin önemli bir parçası olarak görmeleri,
12. Çalışanların kendilerine verilen farklı bir işe, çabucak uyum sağlayabilmeleri,
13. Çalışanların kurum içi ve kurum dışı ilişkilerde başarıyı yakalayabilmeleri.

#### **4.4.3. Verilerin Toplanması ve Çalışma Alanı**

Araştırma yapılırken araştırma konusu ile ilgili yapılmış olan çalışmalar incelenmiş ve güvenilirliği yüksek olan araştırmaların ölçeklerinden yararlanılmıştır. Araştırmanın uygulama aşamasında ihtiyaç duyulan verilerin elde edilmesinde, anket tekniği kullanılmıştır.

Araştırmanın ana kütesini, Antalya ilinde TKY uygulamalarını yapan konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Söz konusu konaklama işletmelerinde kalite müdürlerine, konaklama işletmelerindeki kalite uygulamalarına yönelik anket soruları uygulanmıştır. Ayrıca konaklama işletmelerinde çalışanların performanslarını değerlendirmek amacıyla çalışanların birim amirleri başta olmak üzere tüm birimlere ayrı ayrı olmak kaydıyla çalışanların tamamını kapsayacak şekilde performans anketi uygulanmış ve sonuçların birim bazında ortalamaları alınarak, performans verileri oluşturulmuştur.

#### **4.4.4. Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmanın hipotezleri, yapılan literatür araştırması neticesinde şekillenmiştir. Bu doğrultuda TKY ile ilgili yapılmış çalışmalar incelenmiş ve ilgili çalışmalarda, TKY kritik başarı faktörleri olarak liderlik (Ahire vd., 1996; Saraph vd., 1989; Camison vd., 1996; Ang vd., 2000; Wali vd., 2003; Conca vd., 2004), kalite planlama (Conca vd., 2004; Ang vd., 2000; Black ve Porter, 1995), eğitim (Conca vd., 2004; Ahire vd., 1996; Saraph vd., 1989), müşteri odaklılık (Conca vd., 2004; Ahire vd., 1996; Camison vd., 1996; Ang vd., 2000; Wali vd., 2003; Black ve Porter, 1995), süreç yönetimi (Saraph vd., 1989; Conca vd., 2004), tedarikçi yönetimi (Conca vd., 2004; Ahire vd., 1996; Saraph vd., 1989; Ang vd., 2000) ve sürekli iyileştirme (Conca vd., 2004; Ang vd., 2000; Black ve Porter, 1995) faktörlerinin temel alındığı görülmüştür. Öte yandan



çalışan performansı ile ilgili yapılmış olan çalışmalar incelenmiş ve çalışan performansı kavramının tek faktör altında incelendiği görülmüştür. Ayrıca çalışanların işlerini zamanında yapabilme, işleri ile ilgili hedefleri gerçekleştirebilme, işleri ile ilgili problemleri hızlı bir şekilde çözümlenebilme, verilen işlerde başarılı olabilme, verilen işlere hızlı bir şekilde uyum sağlayabilme, verilen hedeflerin fazlasını yapabilme, iş yerinde sorumluluk alabilme, yapılan işlere değer verebilme, yaptıkları işin saygın bir iş olduğuna inanma gibi unsurlar çalışan performansını değerlendirmede kriter olarak karşımıza çıkmıştır (Kirkman ve Rosen, 1999; Sigler ve Pearson, 2000; Çöl, 2008; Duman ve Akdemir, 2016). Ayrıca, literatürde, TKY sistemlerini uygulayan işletmelerde, TKY uygulamaları ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin Aydın vd., (2010)'nin gerçekleştirmiş oldukları araştırma sonuçlarına göre; “müşteri odaklılık”, “liderlik”, “eğitim” ve “sürekli iyileştirme” gibi TKY faktörlerinin çalışan performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu sonucu destekler nitelikte Zhang vd., (2000) ve Sharma ve Kodali, (2008)'nin çalışmalarında, üst yönetimin, işletme çapında TKY'nin uygulaması ve kalite performansının gerçekleştirilmesi adına kritik role sahip olduğu belirtilmiş; üst yönetimin katılımının eksik olması, TKY'nin başarısız olmasının başlıca nedenleri olarak sayılmıştır. Özgör (2008) ise çalışmasında TKY ilkelerinden liderlik faktörünün çalışan performansını pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediğini vurgulamıştır. Ayrıca Fuentes vd., (2004) çalışmalarında, müşterilerle ilişkileri geliştirmenin ve müşterinin memnuniyetine yönelik yapılan kalite faaliyetlerinin çalışanların performanslarını arttıracığına değinmiştir. Tahtabaş (2009) yapmış olduğu çalışmasında TKY kritik faktörlerinden olan müşteri odaklı çalışmanın, çalışan performansını arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Zhang vd., (2000) ise eğitim faktörünün başarılı bir TKY uygulamasının en önemli faktörü olduğunu ve çalışan performansı ve işletme performansı üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğunu vurgulamışlardır. Bununla birlikte Sharma ve Kodali (2008), işletmelerin tedarikçilerin kalitesine önem vermeleri gerektiğini, pek çok ürün ve hizmet kalitesi ile ilgili sorunların tedarikçi kalitesinden kaynaklandığını belirtmiş ve tedarikçilerin kalitesinin, performansı etkileyeceğini öne sürmüştür. Samson ve Terziovski (1999), işletmelerin birbirleriyle ilişkili süreçlerden oluştuğunu ve bu süreçlerin geliştirilmesinin performansa etki edeceğini vurgulamıştır. Stachevsky ve Elizur (2000), yaptıkları çalışmada işletmelerde uygulanan sürekli

iyileştirme çabalarının, çalışan performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna varmıştır.

Bu teorik bilgiler kapsamında, araştırma sorusunun analiz edilebilmesi ve ortaya konan bağımlı ve bağımsız değişkenlerin aralarındaki ilişkiyi tespit edebilmek için, iki grup halinde olacak şekilde aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

**A:** Konaklama işletmesinin özellikleri ile TKY uygulamaları arasındaki ilişkileri test eden hipotezler:

İşletmenin sermaye yapısı (yerli işletme, yerli ve yabancı ortak işletme), konaklama türü (tam pansiyon, her şey dahil), kuruluş tarihi ve çalışan personel sayısı gibi işletme özellikleri ile TKY uygulamaları arasında farkın olup olmadığı, aşağıdaki hipotezler vasıtasıyla araştırılacaktır. Kurulan hipotezler şu şekildedir:

H<sub>1</sub>: İşletmenin sermaye yapısı ile TKY uygulamaları arasında fark vardır.

H<sub>2</sub>: İşletmenin konaklama türü ile TKY uygulamaları arasında fark vardır.

H<sub>3</sub>: İşletmenin kuruluş tarihi ile TKY uygulamaları arasında fark vardır.

H<sub>4</sub>: İşletmede çalışan personel sayısı ile TKY uygulamaları arasında fark vardır.

**B:** Konaklama işletmelerinde uygulanan TKY kritik başarı faktörleri ile çalışan performansı arasındaki ilişkileri test eden hipotezler:

İşletmede uygulanan TKY kritik faktörleriyle çalışan performansı arasında ilişkinin olup olmadığı aşağıdaki hipotezler vasıtasıyla araştırılacaktır. Kurulan hipotezler şu şekildedir:

H<sub>5</sub>: Konaklama işletmelerinde liderlik ile çalışanların performansları arasında ilişki vardır.

H<sub>6</sub>: Konaklama işletmelerinde kalite planlama ile çalışanların performansları arasında ilişki vardır.

H<sub>7</sub>: Konaklama işletmelerinde eğitim ile çalışanların performansları arasında ilişki vardır.

H<sub>8</sub>: Konaklama işletmelerinde müşteri odaklılık ile çalışanların performansları arasında ilişki vardır.

H<sub>9</sub>: Konaklama işletmelerinde süreç yönetimi ile çalışanların performansları arasında ilişki vardır.

H<sub>10</sub>: Konaklama işletmelerinde tedarikçi yönetimi uygulamaları ile çalışanların performansları arasında ilişki vardır.



H<sub>11</sub>: Konaklama işletmelerinde sürekli iyileştirme uygulamaları ile çalışanların performansları arasında ilişki vardır.

C: Toplam kalite yönetimi ile çalışanların performansları arasındaki ilişkileri test eden hipotez,

H<sub>12</sub>: Toplam kalite yönetimi, çalışanların performanslarını pozitif yönde etkilemektedir.

#### 4.5. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Konaklama işletmelerinde TKY uygulamalarının çalışan performansına etkisini incelemeye yönelik iki farklı anket hazırlanmıştır. Bu bölümde ankete katılım sağlayan 57 konaklama işletmesinin demografik özellikleri incelenmektedir.

Tablo 4. 1'e bakıldığında TKY uygulamalarını ölçmek için uygulanan ankete katılan 57 kişilik örneklem grubunun % 54,4'lük kısmı erkeklerden, % 45,6'lık kısmı ise kadınlardan oluşmaktadır. Uygulamanın yapılmış olduğu konaklama işletmelerinin faaliyet gösterdikleri yerleşim yerlerine bakılacak olunursa; % 56,1'i Alanya, % 22,8'i Manavgat, % 19,3'ü Antalya ve % 1,8'i ise Serik olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca söz konusu konaklama işletmelerinin sermaye yapıları ise % 64,9'u yerli ve yabancı yatırımcıların ortak teşebbüsleri ile kurulan işletmelerden oluşmakla birlikte, % 35,1'i sadece yerli teşebbüslerdir. Anket uygulamasının yapılmış olduğu konaklama işletmelerinin konaklama türüne bakılacak olunursa; % 82,5'i her şey dahil sistemini uygularken, % 17,5'i ise tam pansiyon opsiyonlarını müşteriye sunmaktadırlar. Ayrıca konaklama işletmelerinin % 45,6'sı tüm yıl faaliyet gösterirken, % 43,9'u sadece yaz döneminde faaliyet göstermekte, % 10,5'i ise sadece ilkbahar döneminde faaliyet göstermektedirler. Bununla birlikte konaklama işletmelerinin % 31,6'sı 1996 ve 2005 yılları arasında faaliyetine başlamış, yine % 61,4'ü 2006 ile 2017 yılları arasında faaliyetine başlamış olmakla birlikte % 7'si 1986 ile 1995 yılları arasında faaliyetine başlamışlardır. Söz konusu konaklama işletmelerinde çalışanların sayılarına bakılacak olunursa, % 19,3'ünde 151 ve 200 arasında çalışan sayısı bulunmakla birlikte, % 50,9'unda 201 ve 250 arasında çalışan sayısı bulunmaktadır. Ayrıca % 3,5'inde 101 ve 150 arasında çalışan birey bulunmakta iken, % 26,3'ünde 251 ve üstü çalışan bulunmaktadır.

**Tablo 4. 1 Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği Katılımcılarının Demografik Özellikleri**

<b>Cinsiyet</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>İşletmelerin Sermayesi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Erkek	31	54,4	Yerli	20	35,1
Kadın	26	45,6	Yerli ve Yabancı	37	64,9
Toplam	57	100	Toplam	57	100
<b>İşletmenin Konumu</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>İşletmenin Konaklama Türü</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Antalya	11	19,3	Tam Pansiyon	10	17,5
Alanya	32	56,1	Her şey Dahil	47	82,5
Manavgat	13	22,8	Kayıp Veri	0	0
Serik	1	1,8			
Kayıp Veri	0	0			
Toplam	57	100	Toplam	57	100
<b>Faaliyet Gösterilen Dönem</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>Kuruluş Tarihi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Yaz	25	43,9	1975 ve öncesi	0	0
İlkbahar	6	10,5	1976 – 1985	0	0
Tüm Yıl	26	45,6	1986 – 1995	4	7
Kayıp Veri	0	0	1996 – 2005	18	31,6
Toplam	57	100	2006 – 2017	35	61,4
			Kayıp Veri	0	0
			Toplam	57	100
<b>Toplam Çalışan Sayısı</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>İşletmenin Yıldızı</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
50'den az	0	0	Yıldız Yok- 1 Yıldızlı	0	0
51 – 100	0	0	2 Yıldızlı	0	0
101 – 150	2	3,5	3 Yıldızlı	0	0
151 - 200	11	19,3	4 Yıldızlı	0	0
201 - 250	29	50,9	5 Yıldız ve üstü	57	100
251 ve üstü	15	26,3	Kayıp Veri	0	0
Kayıp Veri	0	0	Toplam	57	100
Toplam	57	100			
<b>İşletmede Kullanılan Kalite Belgeleri</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Yatak Sayısı</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
ISO 9000	40	70,2	100-200	0	0
ISO 9001	50	87,7	201-300	0	0
ISO 14000	17	30	301-400	12	23
ISO 14001	36	63,2	401-500	26	45,6
ISO 22000	27	47,4	501-600	10	17,5
OHSAS	26	45,6	601-700	3	5,3
HACCP	24	42,1	701-800	3	3,3
CE	2	3,5	801-900	1	1,8
Diğer 1	47	82,5	901-1000	2	3,5
Diğer 2	21	36,8	Toplam	57	100

Araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin tamamı 5 yıldızlı otellerden oluşmakla birlikte, söz konusu otellerin % 23'ünde 301 ile 400 arasında yatak kapasitesi varken, % 45,6'sında 401 ile 500 arasında yatak kapasitesi bulunmaktadır. Ayrıca konaklama işletmelerinin % 17,5'inde 501 ile 600 arasında yatak kapasitesi varken, yine % 5,3'ünde 601 ile 700 arasında yatak kapasitesi bulunmaktadır. Tüm bunların yanında



araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin % 87,7'sinde ise ISO 9001 belgesi varken, % 70,2'sinde ISO 9000 belgesi bulunmaktadır. Yine araştırmaya katılan konaklama işletmelerinin % 63,2'sinde ISO 14001 belgesi varken, % 45,6'sında OHSAS belgesi bulunmaktadır. Ayrıca konaklama işletmelerinin % 47,4'ünde ISO 22000 belgesi varken, % 42,1'inde HACCP belgesi bulunmaktadır.

Ayrıca çalışan performansını ölçmeye yönelik hazırlanan anket formu ise, konaklama işletmelerinde çalışan birim amirleri başta olmak üzere tüm birimlere ayrı ayrı uygulanmış ve birim bazında ayrı ayrı ortalamaları alınarak, departmanlarda çalışan bireylerin performansları değerlendirilmiştir. Söz konusu anketler, konaklama işletmelerinde faaliyet gösteren 9 birim baz alınarak yapılmıştır. Anketlere toplamda 513 birim amiri katılmış ve 14136 çalışanın performanslarını ortalama olarak değerlendirmişlerdir.

Tablo 4. 2'ye bakıldığında ankete katılan 513 birim amirini içerisine alan örneklem gurubunun % 52'lik kısmının erkeklerden, % 48'lik kısmının ise bayanlardan oluştuğu görülmektedir. Araştırmaya dahil edilen 57 konaklama işletmesinde çalışan personelin departman dağılımlarına bakılacak olunursa, en fazla personelin % 27,6 ile mutfak bölümünde çalıştığı görülmektedir. Mutfak bölümünü, % 27,1 ile servis bölümü, % 17,2 ile kat hizmetleri bölümü, % 7 ile teknik, % 6,6 ile güvenlik, % 4,5 ile ön büro, % 3,4 ile halkla ilişkiler % 3,5 ile satın alma, ve % 3,1 ile insan kaynakları izlemektedir.

**Tablo 4. 2 Çalışan Performansı Ölçeği Katılımcılarının Demografik Özellikleri**

Birim Amiri Cinsiyet	n	%	Departman Çalışan Sayıları	n	%
Erkek	267	52	Ön Büro	633	4,5
Kadın	246	48	Servis	3827	27,1
			Mutfak	3905	27,6
			Teknik	990	7
			Güvenlik	928	6,6
			Halkla İlişkiler	484	3,4
			Satın Alma	488	3,5
			Kat Hizmetleri	2438	17,2
Toplam	513	100	İnsan Kaynakları	443	3,1
			Toplam	14136	100

#### 4.6. Güvenilirlik Analizi

Söz konusu analizlerin daha doğru sonuçlar verebilmesi için örneklem grubundaki katılımcılara uygulanan anketler SPSS 20.0 paket programı vasıtası ile güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Güvenilirlik analizlerinde önemli olan değer Cronbach Alpha ( $\alpha$ )'dır. Bu yöntem ölçekte yer alan soruların homojen bir dağılım gösterip göstermediklerini tespit etmeye dayalı bir yöntem olup, ölçekteki soruların varyansları toplamının, genel varyansa oranlanması ile elde edilir ve 0 ile 1 arasında bir değere sahiptir. Aynı zamanda bu değer ölçekteki soruların benzerliğini ya da yakınlığını ortaya çıkaran bir katsayıdır. Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) değerinin elde edilmesinde, söz konusu sorular arasındaki korelasyon negatif yönlü ise bu değer de negatif yönlü olur. Bu sayının negatif çıkması güvenilirliğin bozulmasına sebep olmaktadır. Alpha ( $\alpha$ ) katsayısına bağlı olarak bir ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır (Kalaycı, 2014):

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilir,
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

##### 4.6.1. Toplam Kalite Yönetimi Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Çalışmada güvenilirlik analizi olarak Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) değeri kullanılmış olup, toplam 38 önermeden oluşan TKY ölçeğinin Alpha ( $\alpha$ ) değerinin 0,932 olduğu görülmüştür. Tablo 4. 3'de görüldüğü üzere toplam varyansı açıklama oranı 508,215, standart hatası 22,54363, ortalama değeri ise 93,8000'dir. Söz konusu ölçeğin Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) değeri  $0,80 \leq \alpha < 1,00$  aralığında olduğu görülmüş ve yüksek derece güvenilir olduğu saptanmıştır. Ayrıca her bir önerme pozitif yüklü korelasyona sahip olduğu için, herhangi bir önermeyi analiz dışı bırakmaya gerek duyulmamıştır.

Tablo 4. 3 Toplam Kalite Yönetimi Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Sonuçları

Önerme Sayısı	38
Cronbach's Alpha	0,932
Toplam Varyansı Açıklama Oranı	508,215
Standart Hata	22,54363
Ortalama Değer	93,8000



#### 4.6.2. Çalışan Performansı Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Çalışan performansı ölçeğine ait istatistikler Tablo 4. 4’de verilmiş olup söz konusu 13 önermeden oluşan ölçek, konaklama işletmelerinde faaliyet gösteren 9 departman baz alınarak uygulanmıştır. Bu yüzden söz konusu departmanlarda çalışan bireylerin performanslarını değerlendirme adına, birim amirlerinin verdikleri cevapların soru bazında ortalamaları alınarak güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Yapılan analizler sonucunda, Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) değerinin 0,971 olduğu görülmüştür. Bu değer  $0,80 \leq \alpha < 1,00$  aralığında olduğu için, yüksek derece güvenilir olduğu söylenebilmektedir. Ayrıca toplam varyansı açıklama oranı 33,697, standart hata, 5,80491, ortalama değer ise 53,5867’dir. Ayrıca her bir önerme pozitif yüklü korelasyona sahip oldukları için herhangi bir önermeyi analiz dışı bırakmaya gerek duyulmamıştır.

Tablo 4. 4 Çalışan Performansı Ölçeğine Yönelik İstatistikler

Önerme Sayısı	13
Cronbach’s Alpha	0,971
Toplam Varyansı Açıklama Oranı	33,697
Standart Hata	5,80491
Ortalama Değer	53,5867

#### 4.7. Faktör Analizi

Faktör analizi, birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan çok değişkenli istatistik tekniklerinden biridir. Faktör analizinde, bağımlı değişken ile bağımsız değişkeni açıklamaya çalışan bağımsız değişkenler seti mevcut değildir. Aralarında yüksek korelasyon olan değişkenler setinin bir araya getirilmesi ile faktör adı verilen genel değişkenlerin oluşturulması söz konusudur. Faktör analizinde amaç, değişken sayısını azaltmak, değişkenler arası ilişkilerdeki yapıyı ortaya çıkarmak veya değişkenleri sınıflandırmaktır. Faktör analizinin aşamalar şu şekildedir (Kalaycı, 2014):

##### 1. Veri setinin faktör analizi için uygunluğunun değerlendirilmesi

- Analizde kullanılan tüm değişkenler için korelasyon matrisinin oluşturulması: Veri setinin faktör analizi için uygunluğunun ölçülmesindeki ilk adımdır. Burada istenen, değişkenler arasındaki korelasyon katsayısının yüksek

olmasıdır. Değişkenler arası korelasyon katsayısı ne kadar yüksek olursa değişkenlerin ortak faktörler oluşturma olasılığı o kadar yüksek olur.

- Barlett testi: Korelasyon matrisinde değişkenlerin bir kısmının kendi aralarında yüksek oranda korelasyon bulunduğu varsayımını test eder.
- Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü: Gözlenen korelasyon katsayılarının büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir indekstir. KMO oranının, 0,5'in üzerinde olması gereklidir. Oran ne kadar yüksek olursa, veri seti faktör analizi için o kadar iyidir denilebilir. KMO değerleri ve yorumları şu şekildedir;

**Tablo 4. 5 KMO Değerleri ve Yorumları**

KMO DEĞERİ	YORUM
0,90	MÜKEMMEL
0,80	ÇOK İYİ
0,70	İYİ
0,60	ORTA
0,50	ZAYIF
0,50'nin Altı	KABUL EDİLEMEZ

**Kaynak:** Kalaycı vd., 2014, ss. 322.

2. Faktörlerin Elde Edilmesi: Bu aşamanın amacı, değişkenler arasındaki ilişkileri en yüksek derecede temsil edecek az sayıda faktör elde etmektir.

3. Faktörlerin Rotasyonu: Bu aşamadaki amaç, isimlendirilebilir ve yorumlanabilir faktörler elde etmektir. Rotasyonda en çok kullanılan yöntem “Varimax” yöntemidir.

#### **4.7.1. Toplam Kalite Yönetimi Ölçeğinin Faktör Analizi**

Söz konusu ölçeğe yapılan güvenilirlik analizinin ardından, konaklama işletmelerinde uygulanan TKY uygulamalarını ölçmek amacıyla, literatürdeki ölçekler baz alınarak toplam kaliteyi oluşturan liderlik, kalite planlama, eğitim, müşteri odaklılık, süreç yönetimi, tedarikçi yönetimi ve sürekli iyileştirme alt boyutlarını ölçecek biçimde 38 önermeden oluşan bir anket geliştirilmiştir. Söz konusu ölçeğin yapısal geçerliliğinin analiz edilmesi adına temel bileşenler analizi (Principal Component) ve varimax döndürme yöntemi kullanılarak faktör analizi yapılmıştır. Yapılan analizler neticesinde TKY ölçeğinde bulunan önermelerin KMO değeri 0,676'dır. Tablo 4. 6 'dan da görüleceği gibi söz konusu KMO değeri iyi seviyededir.



Dolayısıyla uygulanan anket miktarının, ölçeklerde kullanılan önerme sayıları açısından yeterli olduğu görülmüştür.

**Tablo 4. 6 Toplam Kalite Yönetimi Ölçeğinin Bartlett ve KMO Testi Sonuçları**

<b>KMO DEĞERİ</b>		,676
<b>Bartlett</b>	<b>Yaklaşık Ki-Kare</b>	665,114
<b>Manidarlık Testi</b>		
	<b>s.d.</b>	300
	<b>Anlamlılık</b>	,000

Ayrıca verilerin faktör analizi için uygunluğunu test etmede, Bartlett katsayısına da bakılmıştır. Test sonucunda, Bartlett katsayısı ( $\chi^2$ )= 665,114 ve  $P_{sign} = 0,00$  ( $p < 0,05$ ) olarak bulunmuştur. Bu değerlere göre değişkenler arası yüksek korelasyon olduğu ve Bartlett katsayısının 0,05 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Sonuç olarak elde edilen bulgular, anketin faktör analizine tabi tutulabileceğini göstermiş ve faktör analizine devam edilmiştir.

38 önermeden oluşan bu ölçek faktör analizine tabi tutulmuştur. Yapılan analizler neticesinde on faktörlü bir çıktı görülmüştür. Şekil 4. 2'deki yamaç serpinti grafiği ve faktörlerin açıkladıkları varyanslara bakıldığında bu ölçeğin yedi faktörlü bir yapıda incelenmesi daha uygun görülmüştür. Bunun için dokuz önermenin ön görülenden farklı bir faktör altında toplandığı ve açıklanan varyansa katkısının az olması nedeniyle, iki önermenin çapraz yüklenme eğilimi göstermesi nedeniyle ve iki önermenin de 0,5 altında faktör yüküne sahip olması nedeniyle ölçekten toplamda 13 önerme çıkarılmıştır. Söz konusu ölçekten çıkarılan önermeler şu şekildedir;

**L2:** Çalışanlar, yönetim tarafından işletmedeki değişiklikleri uygulamaya yardımcı olmaya teşvik edilmektedir.

**L7:** Kalite hedeflerinin ve kalite politikalarının çalışanlar tarafından anlaşılması sağlanır.

**L8:** Üst yönetim kalite konusunda değerlendirmeler yapar.

**E1:** Yönetim, kalite ilkeleri konusunda eğitilir.

**E2:** Çalışanlar kaliteli ilkeler konusunda eğitilmektedir.

**E6:** Tüm personel arasında aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya ve yatay iletişim var.

**MO1:** Müşterilerin ihtiyaçları kalitenin vazgeçilmez bir parçasıdır.

**SY4:** Temel süreçler sürekli kontrol edilip düzeltilmektedir.

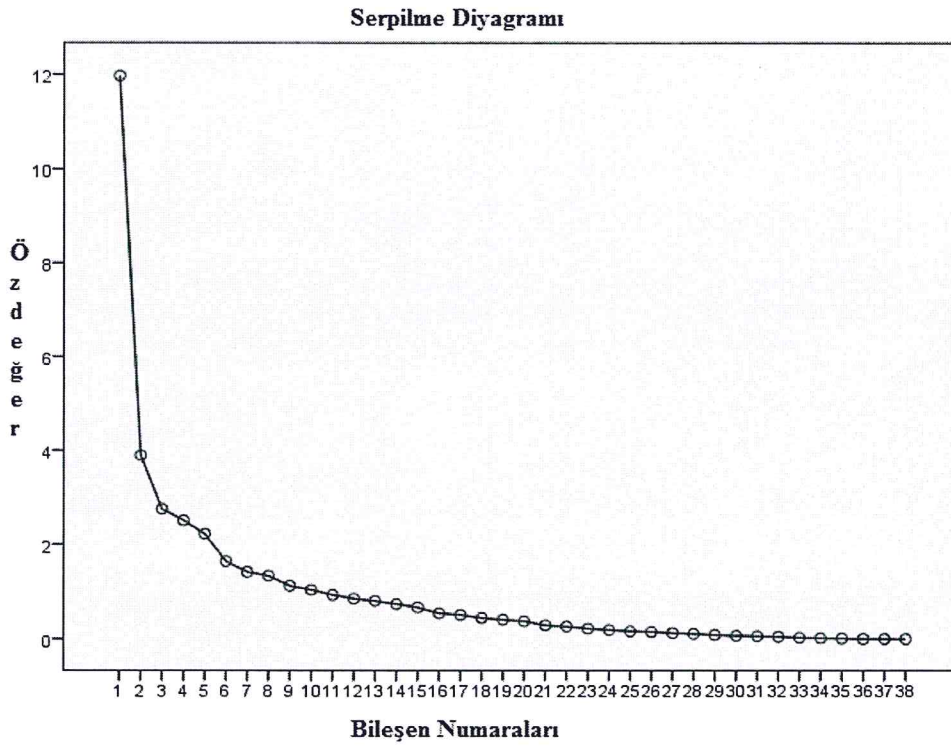
**TY1:** Yönetim, fiyattan ziyade kaliteyi vurgulayan tedarikçilerin kullanımını teşvik etmektedir.

**TY2:** Tedarikçiler ile uzun dönemli ilişkiler kurulmaktadır.

**TY3:** Tedarikçi değerlendirme sistemi kullanarak tedarikçi performansları ölçülmektedir.

**SI3:** Kalite programı, tüm dahili süreçlerde zaman ve maliyet kayıplarını bulmayı hedeflemiştir.

**SI5:** İşletme, ürünlerini, hizmetlerini ve süreçlerini iyileştirmek için son zamanlarda övgü ve saygınlık kazanmıştır.



Şekil 4. 2 Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği Serpilme Diyagramı

Tablo 4. 7’de görüldüğü üzere, yeniden yapılan faktör analizi sonucunda 25 önermeden oluşan ölçek, yedi faktör altında toplanmıştır.

Faktör analizinde, döndürme yöntemi olarak dikey döndürme yöntemlerinden varimax metodu tercih edilmiştir. Varimax metodu, elde edilen faktör yapılarının isimlendirilmesinde kolaylık sağlamaktadır. Faktör yükü 0,50 olarak sınırlandırılmıştır. Bunun nedeni ise 0,50 ve üzeri ağırlıkların “oldukça iyi” kabul edilmesidir (Kalaycı, 2014; Hair vd., 1998).



Tablo 4. 7 Toplam Kalite Yönetimi Ölçeğinin Faktör Tablosu

	Döndürülmüş Bileşen Matris						
	FAKTÖRLER						
	1	2	3	4	5	6	7
KP2	,818						
KP5	,739						
KP3	,736						
KP4	,723						
KP1	,717						
KP6	,665						
L3		,828					
L4		,790					
L1		,678					
L5		,623					
L6		,613					
Si6			,788				
Si2			,773				
Si1			,704				
Si4			,698				
SY2				,905			
SY1				,849			
SY3				,611			
E3					,765		
E4					,725		
E5					,640		
MO3						,766	
MO2						,637	
TY5							,863
TY4							,531

Faktör analizi sonucunda, faktörlerin toplam varyansı açıklama oranlarını Tablo 4. 8’de verilmiş olup, 1. Faktör toplam varyansın % 17,295’ini, 2. Faktör, % 13,187’sini, 3. Faktör, % 10,781’ini, 4. Faktör, % 10,462’sini, 5. Faktör % 9,008’ini, 6. Faktör % 7,725’ini, 7. Faktör ise % 6,661’ini açıklamaktadır. Ayrıca tüm faktörler toplam varyansın % 75,119’ünü açıklamaktadır. Bununla birlikte faktör altında sıralanan önermeler ve kuramsal olarak beklentilerden dolayı, 1 numaralı faktör kalite planlama, 2 numaralı faktör liderlik, 3 numaralı faktör sürekli iyileştirme, 4 numaralı faktör, süreç yönetimi, 5 numaralı faktör eğitim, 6 numaralı faktör, müşteri odaklılık ve 7 numaralı faktör ise tedarikçi yönetimi olarak adlandırılmıştır.

**Tablo 4. 8 Toplam Varyansı Açıklama Değerleri**

Faktörler	Kare Yüklerinin Asıl(Önceki) Toplamları			Kare Yüklerinin Döndürülmüş Toplamları		
	Toplam	Varyanslar (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyanslar (%)	Kümülatif (%)
1	8,278	33,113	33,113	4,324	17,295	17,295
2	2,847	11,388	44,501	3,297	13,187	30,482
3	2,237	8,948	53,450	2,695	10,781	41,263
4	1,975	7,898	61,348	2,615	10,462	51,725
5	1,381	5,526	66,873	2,252	9,008	60,733
6	1,082	4,328	71,201	1,931	7,725	68,458
7	0,980	3,918	75,119	1,665	6,661	75,119

#### 4.7.2. Çalışan Performansı Ölçeğinin Faktör Analizi

Söz konusu ölçeğe yapılan güvenilirlik analizinin ardından, konaklama işletmelerinde çalışanların performanslarını ölçmek amacıyla, literatürdeki ölçekler baz alınarak 13 önermeden oluşan bir anket geliştirilmiştir. Söz konusu ölçeğin yapısal geçerliliğinin analiz edilmesi adına temel bileşenler analizi (Principal Component) ve varimax döndürme yöntemi kullanılarak faktör analizi yapılmıştır. Yapılan analizler neticesinde çalışan performansı ölçeğinde bulunan önermelerin KMO değeri 0,904'dür. Tablo 4. 9 'dan da görüleceği gibi söz konusu KMO değeri iyi seviyededir. Dolayısıyla uygulanan anket miktarının, ölçeklerde kullanılan önerme sayıları açısından yeterli olduğu görülmüştür.

**Tablo 4. 9 Çalışan Performansı Ölçeğinin Bartlett ve KMO Testi Sonuçları**

KMO DEĞERİ		,904
Bartlett Manidarlık Testi	Yaklaşık Ki-Kare	989,960
	s.d.	78
	Anlamlılık	,000

Ayrıca verilerin faktör analizi için uygunluğunu test etmede, Bartlett katsayısına da bakılmıştır. Test sonucunda, Bartlett katsayısı ( $x^2$ )= 665,114 ve  $P_{\text{sign}} = 0,00$  ( $p < 0,05$ ) olarak bulunmuştur. Bu değerlere göre değişkenler arası yüksek korelasyon olduğu ve Bartlett katsayısının 0,05 düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Sonuç olarak elde edilen bulgular, anketin faktör analizine tabi tutulabileceğini göstermiş ve faktör analizine devam edilmiştir.

Tablo 4. 10'da, 13 önermeden oluşan çalışan performansı ölçeği faktör analizine tabi tutulmuş ve önermelerin tek faktör altında toplandığı görülmüştür. Çalışan



performansı ölçeği literatürdeki kaynağında da tek boyutta oluşan bir ölçek olması nedeniyle beklendiği ölçüde çıkmıştır (Çöl, 2008; Sigler ve Pearson, 2000).

**Tablo 4. 10 Çalışan Performansı Ölçeğinin Faktör Tablosu**

Madde	Faktör Boyutu
ÇP13	,946
ÇP11	,930
ÇP2	,928
ÇP12	,918
ÇP4	,917
ÇP6	,904
ÇP3	,902
ÇP10	,886
ÇP5	,883
ÇP1	,883
ÇP9	,856
ÇP7	,669
ÇP8	,628

Faktör analizi sonucunda, faktörlerin toplam varyansı açıklama oranlarını Tablo 4. 11’de verilmiş olup, toplam varyansın % 75,830’unu açıklamaktadır. Bununla birlikte faktör altında sıralanan önermeler ve kuramsal olarak beklentilerden baz alınarak tek faktörden oluşan söz konusu ölçek, çalışan performansı olarak adlandırılmıştır.

**Tablo 4. 11 Toplam Varyansı Açıklama Değerleri**

Kare Yüklerinin Döndürülmüş Toplamları		
Toplam	Varyanslar (%)	Kümülatif (%)
9,858	75,830	75,830

#### **4.8. Toplam Kalite Yönetimine Ait Önermelerin Ortalama Değerleri**

TKY faktörlerinden kalite planlama faktörünün ölçeğine ait ortalama değerler, standart sapmalar ile minimum ve maksimum değerler Tablo 4.12’de belirtilmiştir. Araştırmaya katılan kalite sorumluları, TKY’nin kritik başarı faktörlerinden olan “kalite planlama” faktörünü kapsayan, üst yönetimin çalışan yöneticiler adına hedefler belirlemesine (KP2) ve üst yönetimin, çalışanların hedef ve planlarını belirlemesine (KP5), üst yönetimin tüm çalışanlar için kalite adına hedefler belirlemesine (KP3), üst yönetimin stratejilerini ve hedeflerini tüm personele aktarmasına (KP4), işletmede, müşterilerin gereksinimlerine ve firmanın yeteneklerine ilişkin verilere dayanan strateji ve planların geliştirilmesi ve uygulanmasına (KP1), elde edilen sonuçların, iyileştirme yapmak için planlanan sonuçlarla karşılaştırarak değerlendirilmesine (KP6) yönelik

önermelere, “karasızım” ile “katılmıyorum” arasında bir değerle katılım göstermektedir. “Kalite Planlama” faktörü adı altında toplanan söz konusu önermeler 5’li likert ölçeğine göre ölçülmüş olup bu faktörün genel ortalaması 2,4934’dür. Bu değer kalite müdürlerinin TKY’de kalite planlama faktörüne katılım oranını göstermektedir. Söz konusu katılım oranı kalite müdürlerinin, kararsızlık ile katılmama arasında bir tercih gösterdiklerini göz önüne sermektedir.

**Tablo 4. 12 Kalite Planlama Faktörüne Ait Önermelerin Değerleri**

<b>Faktörler ve Faktörlere Ait Önermeler</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maksimum</b>
<b>Kalite Planlama Faktörü</b>	2,4934			
KP2	2,6786	1,1458	1	5
KP5	2,5636	1,2287	1	5
KP3	2,5175	1,2503	1	5
KP4	2,6909	1,1686	1	5
KP1	1,9825	1,2318	1	5
KP6	2,5273	1,1523	1	5

TKY’nin kritik başarı faktörlerinden olan liderlik faktörünün ölçeğine ait ortalama değerler, standart sapmalar ve minimum ve maksimum değerler Tablo 4.13’de belirtilmiştir. İkinci faktör olan “Liderlik” faktörünün altında yer alan yöneticilerin ve denetçilerin, çalışanların kendi kararlarını vermelerine izin vermeleri (L3), yöneticilerin ve denetçilerin, çalışanlarını motive eder ve görevlerinde yüksek düzeyde performans göstermelerine yardımcı olmaları (L4), üst yönetimin aktif olarak kalite yönetim programını yönlendirmeleri (L1), yöneticilerin çalışanlara kalite taahhütleri konusunda aktif bir şekilde bilgi vermeleri (L5), çalışanların, kalite konusunda desteklenmesi (L6) gibi önermelere “karasızım” ile “katılmıyorum” arasında bir konumda cevaplar verilmiştir. Söz konusu faktörün genel ortalaması 2,4094 olup, kalite müdürlerinin bu konuda kararsızlık ile katılmama arasında bir tutum sergiledikleri görülmüştür.



**Tablo 4. 13 Liderlik Faktörüne Ait Önermelerin Değerleri**

Faktörler ve Faktörlere Ait Önermeler	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum
<b>Liderlik Faktörü</b>	2,4094			
L3	2,4107	1,0917	1	5
L4	2,2321	1,0088	1	5
L1	2,5472	1,2020	1	5
L5	2,4286	,9882	1	5
L6	2,4286	1,0243	1	5

TKY'nin kritik başarı faktörlerinden olan sürekli iyileştirme faktörünün ölçeğine ait ortalama değerler, standart sapmalar ve minimum ve maksimum değerler Tablo 4.14'de belirtilmiştir. Üçüncü faktör olan "Sürekli İyileştirme" faktörünün altında yer alan çalışanlar genellikle mevcut süreçlerde değişiklik veya değişiklikler önerme eğiliminde değillerdir (Sİ6), İşletmede kalite geliştirmeyi desteklemek için kalite komisyonu veya çalışma ekiplerinin kurulması söz konusudur (Sİ2), İşletme, tüm ürün, hizmet ve süreçlerinin sürekli olarak incelenmesini ve geliştirilmesini desteklemektedir (Sİ1), İşletmede, kalite yönünden geliştirilmesi gereken alanlar belirlenmektedir (Sİ4) gibi önermelere "karasızım" ile "katılmıyorum" arasında bir konumda cevaplar verilmiştir. Söz konusu faktörün genel ortalaması 2,4592 olup, kalite müdürlerinin bu konuda karasız bir tutum sergiledikleri görülmüştür.

**Tablo 4. 14 Sürekli İyileştirme Faktörüne Ait Önermelerin Değerleri**

Faktörler ve Faktörlere Ait Önermeler	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum
<b>S. İyileştirme Faktörü</b>	2,4592			
Sİ6	2,6429	1,2566	1	5
Sİ2	2,4035	,9610	1	5
Sİ1	2,2632	,8969	1	5
Sİ4	2,5273	1,1031	1	5

TKY'nin kritik başarı faktörlerinden olan süreç yönetimi faktörünün ölçeğine ait ortalama değerler, standart sapmalar ve minimum ve maksimum değerler Tablo 4.15'de belirtilmiştir. Dördüncü faktör olan "Süreç Yönetimi" faktörünün altında yer alan İşletmede kullanılan süreçler kalite ile ilgili önlemleri kapsamaktadır (SY2), Hatalı ürünün/hizmetin önlenmesi için yeterli sayıda uygulamalar yapılmaktadır (SY1),

Çalışanların farklı süreçlere dahil edilmesi ile çalışanların değerlendirme yapmaları sağlanmaktadır (SY3) gibi önermelere “kararsızım” ile “katılmıyorum” arasında bir konumda cevaplar verilmiştir. Söz konusu faktörün genel ortalaması 2,5672 olup, kalite müdürlerinin bu konuda kararsız ile katılmama arasında bir tutum sergiledikleri görülmüştür.

**Tablo 4. 15 Süreç Yönetimi Faktörüne Ait Önermelerin Değerleri**

Faktörler ve Faktörlere Ait Önermeler	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum
<b>Süreç Yönetimi Faktörü</b>	2,5672			
SY2	2,7193	1,3059	1	5
SY1	2,2281	1,0525	1	5
SY3	2,7544	1,2432	1	5

TKY'nin kritik başarı faktörlerinden olan eğitim faktörünün ölçeğine ait ortalama değerler, standart sapmalar ve minimum ve maksimum değerler Tablo 4.16'da belirtilmiştir. Beşinci faktör olan “Eğitim” faktörünün altında yer alan, çalışanlar problem çözme becerileri konusunda eğitim almışlardır (E3), çalışanlar ekip çalışması konusunda eğitilirler (E4), kalite programlarını desteklemek için çalışanların performansı ölçülmekte ve tanınmaktadır (E5) gibi önermelere “kararsız” ile “katılmıyorum” arasında bir tutumda cevaplar verilmiştir. Söz konusu faktörün genel ortalaması 2,4587 olup, kalite müdürlerinin bu konuda kararsızlık ile katılmama arasında bir tutum sergiledikleri görülmüştür.

**Tablo 4. 16 Eğitim Faktörüne Ait Önermelerin Değerleri**

Faktörler ve Faktörlere Ait Önermeler	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum
<b>Eğitim Faktörü</b>	2,4587			
E3	2,4211	0,9626	1	5
E4	2,4211	1,0681	1	5
E5	2,5439	1,0534	1	5

TKY'nin kritik başarı faktörlerinden olan müşteri odaklılık faktörünün ölçeğine ait ortalama değerler, standart sapmalar ve minimum ve maksimum değerler Tablo 4.17'da belirtilmiştir. Altıncı faktör olan “Müşteri Odaklılık” faktörünün altında yer alan, İşletme ile müşteriler arasında pozitif yönlü sürekli gelişen bir bağ vardır (MO3),



yöneticiler ve amirler, müşteri memnuniyetini artırmak için kaliteyi artırıcı faaliyetleri desteklemektedir (MO2) gibi önermelere “kararsız” ile “katılmıyorum” arasında bir tutumda cevaplar verilmiştir. Söz konusu faktörün genel ortalaması 2,4649 olup, kalite müdürlerinin bu konuda kararsızlık ile katılmama arasında bir tutum sergiledikleri görülmüştür.

**Tablo 4. 17 Müşteri Odaklılık Faktörüne Ait Önermelerin Değerleri**

Faktörler ve Faktörlere Ait Önermeler	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum
<b>M. Odaklılık Faktörü</b>	2,4649			
MO3	2,3860	1,1141	1	5
MO2	2,5439	1,0867	1	5

TKY'nin kritik başarı faktörlerinden olan tedarikçi yönetimi faktörünün ölçeğine ait ortalama değerler, standart sapmalar ve minimum ve maksimum değerler Tablo 4.18'de belirtilmiştir. Yedinci faktör olan “Tedarikçi Yönetimi” faktörünün altında yer alan, ürün veya hizmet geliştirme sırasında tedarikçi yardımı alınmaktadır (TY5), işletme ve tedarikçi arasında kuvvetli dayanışma bulunmaktadır (TY4) gibi önermelere “kararsız” ile “katılmıyorum” arasında bir tutumda cevaplar verilmiştir. Söz konusu faktörün genel ortalaması 2,4912 olup, kalite müdürlerinin bu konuda kararsızlık ile katılmama arasında bir tutum sergiledikleri görülmüştür.

**Tablo 4. 18 Tedarikçi Yönetimi Faktörüne Ait Önermelerin Değerleri**

Faktörler ve Faktörlere Ait Önermeler	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum
<b>T. Yönetimi Faktörü</b>	2,4912			
TY5	2,4386	1,0859	1	5
TY4	2,5439	1,0702	1	5

#### 4.9. Çalışan Performansı Ölçeğine Ait Önermelerin Ortalama Değerleri

Çalışan performansını oluşturan ölçeğe ait ortalama değerler, standart sapmalar ve minimum ve maksimum değerler Tablo 4.19'da belirtilmiştir. Çalışan performansı faktörünün altında yer alan, çalışanlar kurum içi ve kurum dışı ilişkilerde başarıyı yakalayabilmektedirler (ÇP13), çalışanlar kendilerini, çalıştıkları işletmenin önemli bir parçası olarak görmektedirler (ÇP11), çalışanlar işleri ile ilgili hedefleri

gerçekleştirebilmektedirler (ÇP2), çalışanlar kendilerine verilen farklı bir işe, çabucak uyum sağlayabilmektedirler (ÇP12), çalışanlar işleri ile ilgili verilen hedeflerin fazlasını yapmaktadırlar (ÇP4), çalışanlar yaptıkları işle ilgili sorumluluk sahibidirler (ÇP6), çalışanlar İşleri ile ilgili problem çıktığı zaman, problemi hızlı bir şekilde çözebilmektedirler (ÇP3), çalışanlar yaptıkları işin saygın bir iş olduğuna inanmaktadırlar (ÇP10), çalışanlar yaptıkları işlerde başarılıdır (ÇP5), çalışanlar görevlerini tam zamanında tamamlamaktadırlar (ÇP1), çalışanlara işlerini yapmaları hususunda tam yetki verilmektedir (ÇP9), çalışanlar yaptıkları işlerle ilgili birbirleri takdir ederler (ÇP7), çalışanlar yaptıkları işe değer vermektedirler (ÇP8) gibi çalışan performansını ölçmeye dair önermelere departman amirleri ve müdürleri katılma eğiliminde cevaplar verilmiştir. Söz konusu faktörün genel ortalaması 4,1220 olup, departman amirlerinin ve müdürlerinin genel itibari ile çalışanlarını başarılı bulma eğiliminde oldukları görülmüştür.

**Tablo 4. 19 Çalışan Performansı Faktörüne Ait Önermelerin Değerleri**

Faktörler ve Faktörlere Ait Önermeler	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum
<b>Çalışan Performansı Faktörü</b>	4,1220			
ÇP13	4,2125	0,5208	1	5
ÇP11	4,1832	0,5137	1	5
ÇP2	4,2612	,5050	1	5
ÇP12	4,0624	,5622	1	5
ÇP4	3,9318	,6199	1	5
ÇP6	4,2125	,3722	1	5
ÇP3	4,1267	,5242	1	5
ÇP10	4,1442	,5257	1	5
ÇP5	4,2242	,4554	1	5
ÇP1	4,2495	,5238	1	5
ÇP9	4,1559	,5676	1	5
ÇP7	3,7953	,5562	1	5
ÇP8	4,0273	,4445	1	5

#### 4.10. Faktör Değerlerinin Korelasyonu

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin iki veya daha fazla değişken ile olan ilişkisini test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon analizinde amaç, bağımsız



değişken değiştiğinde, bağımlı değişkenin ne yönde değişeceğini görmektir. Korelasyon analizi sonucunda, doğrusal ilişki olup olmadığı ve varsa bu ilişkinin derecesi Pearson korelasyon katsayısı vasıtasıyla hesaplanmaktadır. Korelasyon katsayısı ise “r” ile gösterilir ve -1 ile +1 arasında değerler alır. Eğer (Kalaycı vd. 2014);

- $r = -1$  ise, tam negatif doğrusal ilişki vardır. Yani bir değişken artarken diğeri azalır veya bir değişken azalırken diğeri artar.
- $r = +1$  ise tam pozitif doğrusal ilişki vardır. Yani bir değişken arttığında diğeri de artar, bir değişken azaldığında diğeri de azalır.
- $r = 0$  ise iki değişken arasında ilişki yoktur.

Tüm bu bilgiler ışığında, TKY'nin kritik başarı faktörlerinden olan 7 faktör (Liderlik, kalite planlama, eğitim, müşteri odaklılık, süreç yönetimi, tedarikçi yönetimi, sürekli iyileştirme) ve çalışanların performanslarını belirlemeye yönelik hazırlanan ve tek faktörden oluşan ölçek, korelasyon analizine tabi tutulmuştur. Faktör değerlerine ait korelasyon katsayıları Tablo 4.20'de verilmiştir. Söz konusu tabloya göre konaklama işletmelerinde çalışanların performansları ile TKY'nin kritik başarı faktörlerinden olan liderlik ( $r=0,419$ ;  $p<0,01$ ) arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Yine çalışanların performansları ile TKY'nin kritik başarı faktörlerinden eğitim ( $r=0,294$ ;  $p<0,05$ ) ve süreç yönetimi ( $r=0,306$ ;  $p<0,05$ ) arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Konaklama işletmelerinde TKY uygulamalarında liderlik, eğitim ve süreçlerin yönetimi unsurları ön plana çıktıkça, çalışanların performansları da o derece artmaktadır. Ayrıca çalışanların performansları ile TKY'nin kritik faktörlerinden olan kalite planlama, müşteri odaklılık, tedarikçi yönetimi ve sürekli iyileştirme faaliyetleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

TKY'nin kritik başarı faktörlerinden olan liderlik ile yine TKY'nin kritik başarı faktörlerinden kalite planlama ( $r=0,366$ ;  $p<0,01$ ), eğitim ( $r=0,481$ ;  $p<0,01$ ), tedarikçi yönetimi ( $r=0,393$ ;  $p<0,01$ ), sürekli iyileştirme ( $r=0,344$ ;  $p<0,01$ ) arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Ayrıca süreç yönetimi ( $r=0,305$ ;  $p<0,05$ ) ile 0,05 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Konaklama işletmelerinde toplam kalite uygulamalarındaki liderlik faktörü arttıkça, kalite planlama, eğitim, tedarikçi yönetimi, sürekli iyileştirme faaliyetleri ve süreç yönetimi de aynı şekilde artış göstermektedir.

TKY kritik başarı faktörlerinden olan kalite planlama faktörü ile eğitim ( $r=0,529$ ;  $p<0,01$ ), müşteri odaklılık ( $r=0,457$ ;  $p<0,01$ ), süreç yönetimi ( $r=0,591$ ;

$p<0,01$ ), tedarikçi yönetimi ( $r=0,577$ ;  $p<0,01$ ), sürekli iyileştirme ( $r=0,454$ ;  $p<0,01$ ) arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Konaklama işletmelerinde toplam kalite uygulamalarındaki kalite planlama faktörü arttıkça, eğitim, müşteri odaklılık, süreç yönetimi, tedarikçi yönetimi ve sürekli iyileştirme faaliyetleri de aynı şekilde artış göstermektedir.

TKY kritik başarı faktörlerinden olan eğitim faktörü ile müşteri odaklılık ( $r=0,399$ ;  $p<0,01$ ), süreç yönetimi ( $r=0,514$ ;  $p<0,01$ ), tedarikçi yönetimi ( $r=0,659$ ;  $p<0,01$ ), sürekli iyileştirme ( $r=0,481$ ;  $p<0,01$ ) arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Konaklama işletmelerinde toplam kalite uygulamalarındaki eğitim faktörü arttıkça, müşteri odaklılık, süreç yönetimi, tedarikçi yönetimi ve sürekli iyileştirme faaliyetleri de aynı şekilde artış göstermektedir.

TKY kritik başarı faktörlerinden olan müşteri odaklılık faktörü ile süreç yönetimi ( $r=0,299$ ;  $p<0,05$ ), tedarikçi yönetimi ( $r=0,309$ ;  $p<0,05$ ), sürekli iyileştirme ( $r=0,331$ ;  $p<0,05$ ) arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Konaklama işletmelerinde toplam kalite uygulamalarındaki müşteri odaklılık faktörü arttıkça, süreç yönetimi, tedarikçi yönetimi ve sürekli iyileştirme faaliyetleri de aynı şekilde artış göstermektedir.

TKY kritik başarı faktörlerinden olan süreç yönetimi faktörü ile tedarikçi yönetimi ( $r=0,458$ ;  $p<0,01$ ) arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde, sürekli iyileştirme ( $r=0,309$ ;  $p<0,05$ ) arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Konaklama işletmelerinde toplam kalite uygulamalarındaki süreç yönetimi faktörü arttıkça, tedarikçi yönetimi ve sürekli iyileştirme faaliyetleri de aynı şekilde artış göstermektedir.

TKY kritik başarı faktörlerinden olan tedarikçi yönetimi faktörü ile, sürekli iyileştirme ( $r=0,385$ ;  $p<0,01$ ) arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Konaklama işletmelerinde toplam kalite uygulamalarındaki tedarikçi yönetimi faktörü arttıkça, sürekli iyileştirme faaliyetleri de aynı şekilde artış göstermektedir.



Tablo 4. 20 Faktör Değerlerinin Korelasyonu

Faktörler		1	2	3	4	5	6	7	8
1.Liderlik	Pearson Korelasyon	1							
	Anlamlılık (Çift Kuyruklu)								
2.Kalite Planlama	Pearson Korelasyon	,366**	1						
	Anlamlılık (Çift Kuyruklu)	,005							
3.Eğitim	Pearson Korelasyon	,481**	,529**	1					
	Anlamlılık (Çift Kuyruklu)	,000	,000						
4. Müşteri Odaklılık	Pearson Korelasyon	,112	,457**	,399**	1				
	Anlamlılık (Çift Kuyruklu)	,365	,000	,002					
5. Süreç Yönetimi	Pearson Korelasyon	,305*	,591**	,514**	,299*	1			
	Anlamlılık (Çift Kuyruklu)	,021	,000	,000	,024				
6.Terakçi Yönetimi	Pearson Korelasyon	,393**	,577**	,659**	,309*	,458**	1		
	Anlamlılık (Çift Kuyruklu)	,002	,000	,000	,020	,000			
7.Sürekli İyileştirme	Pearson Korelasyon	,344**	,454**	,481**	,331*	,309*	,385**	1	
	Anlamlılık (Çift Kuyruklu)	,009	,000	,000	,012	,019	,003		
8.Çalışan Performansı	Pearson Korelasyon	,419**	,159	,294*	,103	,306*	,072	,148	1
	Anlamlılık (Çift Kuyruklu)	,001	,238	,026	,444	,021	,597	,271	
**		Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı olmaktadır. (Çift Kuyruklu)							
*		Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlı olmaktadır. (Çift Kuyruklu)							

#### 4.11. Hipotezlere İlişkin Bulgular

##### 4.11.1. Konaklama İşletmesinin Özellikleri İle Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişkileri Test Eden Hipotezler

**H<sub>1</sub>:** İşletmenin sermaye yapısı ile TKY uygulamaları arasında fark vardır.

Konaklama işletmelerinin sermaye yapıları ile TKY uygulamaları arasında bir ilişki olup olmadığına yönelik yapılan analizlerde, konaklama işletmeleri yerli teşebbüsler ve yerli ve yabancı ortak teşebbüsler olmak üzere iki sınıfa ayrılmışlardır. Sonrasında ise söz konusu sermaye yapılarının kalite yönetiminin başarı faktörlerinden olan kritik faktörler ile bir ilişki içerisinde olup olmadıklarını t testi vasıtasıyla analiz

edilmiştir. Tablo 4.21’de t testi sonuçlarına göre TKY kritik faktörlerinden liderlik, kalite planlama, eğitim, müşteri odaklılık, süreç yönetimi, tedarikçi yönetimi ve sürekli iyileştirme faktörlerinin anlamlılık (Çift Kuyruklu) değerleri 0,05 den büyük oldukları için aralarında bir ilişki bulunmamaktadır. Dolayısıyla  $H_1$  hipotezi reddedilmiştir. Yerli teşebbüsler ile yerli ve yabancı teşebbüsler arasında TKY uygulamaları açısından fark bulunmamaktadır.

**Tablo 4. 21 İşletmenin Sermaye Yapısı ile Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları t Testi Tablosu**

		Varyansların Eşitliği		Ortalamaların Eşitliği t	
		Levene Testi		Testi	
		F	Anlamlılık	t	Anlamlılık.2
Liderlik	Eşit Varyans	,295	,589	-,265	,792
	Eşit olmayan varyans			-,287	,775
Kalite Planlama	Eşit Varyans	,145	,705	-,095	,924
	Eşit olmayan varyans			-,094	,926
Eğitim	Eşit Varyans	,122	,729	,462	,646
	Eşit olmayan varyans			,475	,637
Müşteri Odaklılık	Eşit Varyans	6,368	,015	-,737	,464
	Eşit olmayan varyans			-,673	,506
Süreç Yönetimi	Eşit Varyans	1,875	,176	-,901	,372
	Eşit olmayan varyans			-,960	,342
Tedarikçi Yönetimi	Eşit Varyans	,057	,813	-,754	,454
	Eşit olmayan varyans			-,743	,462
Sürekli İyileştirme	Eşit Varyans	1,405	,241	-1,193	,238
	Eşit olmayan varyans			-1,292	,202

**H<sub>2</sub>:** İşletmenin konaklama türü ile TKY uygulamaları arasında fark vardır.

Konaklama işletmelerinin konaklama türleri ile TKY uygulamaları aralarında bir ilişki olup olmadıklarını tek yönlü Manova testi ile analiz edilmiştir. Çünkü bir adet bağımsız değişken (Konaklama türü) ve birden fazla bağımlı değişken (toplam kalite kritik başarı faktörleri) mevcuttur. Böylesi durumlarda tek yönlü Manova testi yapılmaktadır (Kalaycı, 2014). Tablo 4.22’de tek yönlü Manova analizi sonuçları görülmektedir. Manova analizinde Wilk’s Lambda değerleri karşısındaki anlamlılık değerlerinin 0,05 den küçük olması gerekmektedir (Kalaycı, 2014). Söz konusu tabloda Wilk’s Lambda satırı karşısındaki anlamlılık değeri 0,033 çıkmıştır. Bu değer ise 0,05 den küçük olduğu için  $H_2$  hipotezi kabul edilmiştir. Yani konaklama türünün, TKY



kritik başarı faktörlerine (Liderlik, kalite planlama, eğitim, müşteri odaklılık, süreç yönetimi, tedarikçi yönetimi ve sürekli iyileştirme) etkisi arasında fark vardır sonucuna ulaşılmaktadır.

**Tablo 4. 22 Konaklama Türü ile Toplam Kalite Yönetimi Manova Testi Tablosu**

Etki		Değer	F	Hipotez s.d.	Hata s.d.	Anlamlılık	Etki Büyüklüğü
Sabit	Pillai's Trace	,926	87,150	7,000	49,000	,000	,926
	Wilks' Lambda	,074	87,150	7,000	49,000	,000	,926
	Hotelling's Trace	12,450	87,150	7,000	49,000	,000	,926
	Roy's Largest Root	12,450	87,150	7,000	49,000	,000	,926
Konaklama Türü	Pillai's Trace	,257	2,424	7,000	49,000	,033	,257
	Wilks' Lambda	,743	2,424	7,000	49,000	,033	,257
	Hotelling's Trace	,346	2,424	7,000	49,000	,033	,257
	Roy's Largest Root	,346	2,424	7,000	49,000	,033	,257

Etki büyüklüğü değerleri bağımsız değişkenin, bağımlı değişkenlere etki derecelerini göstermektedir. Bu bilgi ışığında Tablo 4.23 incelendiğinde TKY kritik faktörleri ile ilgili ayrı ayrı sonuçlar gösterilmiştir. Anlamlılık kolonuna bakıldığında konaklama türü faktöründeki alt gruplarına göre TKY kritik başarı faktörlerinden müşteri odaklılık ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır sonucuna ulaşılabilmektedir. Bununla birlikte konaklama türü, müşteri odaklılık faktörünü etkilemektedir. Çünkü anlamlılık değeri 0,05 den küçük kalmıştır. Etki büyüklüğü değerlerine bakıldığında konaklama türü satırında müşteri odaklılık değeri daha yüksek çıkmıştır.

**Tablo 4. 23 Konaklama Türü ile Toplam Kalite Yönetimi Varyans Analizi**

Kaynak	Bağımlı Değişken	Tip III Kareler Toplamı	s.d.	Ortalama kare	F	Anlamlılık	Etki Büyüklüğü
Konaklama Türü	Liderlik	,137	1	,137	,145	,705	,003
	Kalite planlama	,376	1	,376	,394	,533	,007
	Eğitim	,430	1	,430	,752	,390	,013
	Müşteri odaklılık	3,806	1	3,806	6,073	,017	,099
	Süreç yönetimi	1,040	1	1,040	1,178	,282	,021
	Tedarikçi yönetimi	,060	1	,060	,109	,743	,002
	Sürekli iyileştirme	,478	1	,478	,971	,329	,017

**H<sub>3</sub>:** İşletmenin kuruluş tarihi ile TKY uygulamaları arasında fark vardır.

Konaklama işletmelerinin kuruluş tarihi ile TKY uygulamaları aralarında bir ilişki olup olmadıklarını tek yönlü Manova testi ile analiz edilmiştir. Çünkü bir adet

bağımsız değişken (Kuruluş tarihi) ve birden fazla bağımlı değişken (toplam kalite kritik başarı faktörleri) mevcuttur. Böylesi durumlarda tek yönlü Manova testi yapılmaktadır (Kalaycı, 2014). Tablo 4.24'de tek yönlü Manova analizi sonuçları görülmektedir. Manova analizinde Wilk's Lambda değerleri karşısındaki anlamlılık değerlerinin 0,05 den küçük olması gerekmektedir (Kalaycı, 2014). Söz konusu tabloda Wilk's Lambda satırı karşısındaki anlamlılık değeri 0,771 çıkmıştır. Bu değer ise 0,05 den büyük olduğu için  $H_3$  hipotezi reddedilmiştir. Yani konaklama işletmelerinin kuruluş tarihlerinin, TKY kritik başarı faktörlerine (Liderlik, kalite planlama, eğitim, müşteri odaklılık, süreç yönetimi, tedarikçi yönetimi ve sürekli iyileştirme) etkisi arasında fark yoktur sonucuna ulaşılmaktadır.

**Tablo 4. 24 Kuruluş Tarihi ile Toplam Kalite Yönetimi Manova Testi Tablosu**

Etki		Değer	F	Hipotez s.d.	Hata s.d.	Anlamlılık	Etki Büyüklüğü
<b>Sabit</b>	Pillai's Trace	,912	71,169	7,000	48,000	,000	,912
	Wilks' Lambda	,088	71,169	7,000	48,000	,000	,912
	Hotelling's Trace	10,379	71,169	7,000	48,000	,000	,912
	Roy's Largest Root	10,379	71,169	7,000	48,000	,000	,912
<b>Kuruluş Tarihi</b>	Pillai's Trace	,184	,708	14,000	98,000	,761	,092
	Wilks' Lambda	,824	,698	14,000	96,000	,771	,092
	Hotelling's Trace	,205	,687	14,000	94,000	,781	,093
	Roy's Largest Root	,138	,969	7,000	49,000	,464	,122

Etki büyüklüğü değerleri bağımsız değişkenin, bağımlı değişkenlere etki derecelerini göstermektedir. Bu bilgi ışığında Tablo 4.25 incelendiğinde TKY kritik faktörleri ile ilgili ayrı ayrı sonuçlar gösterilmiştir. Anlamlılık kolonuna bakıldığında kuruluş tarihi faktöründeki alt gruplarına göre TKY kritik başarı faktörlerinden tümünün ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur sonucuna ulaşılabilmektedir. Çünkü anlamlılık değerleri 0,05 den büyük kalmıştır.

**Tablo 4. 25 Kuruluş Tarihi ile Toplam Kalite Yönetimi Varyans Analizi**

Kaynak	Bağımlı Değişken	Tip III Kareler Toplamı	s.d.	Ortalama kare	F	Anlamlılık	Etki Büyüklüğü
Kuruluş Tarihi	Liderlik	1,660	2	,830	,884	,419	,032
	Kalite planlama	,513	2	,256	,264	,769	,010
	Eğitim	1,043	2	,522	,913	,407	,033
	Müşteri odaklılık	,942	2	,471	,681	,510	,025
	Süreç yönetimi	1,688	2	,844	,951	,393	,034
	Tedarikçi yönetimi	,442	2	,221	,401	,672	,015
	Sürekli iyileştirme	,572	2	,286	,573	,567	,021



**H<sub>4</sub>:** İşletmede çalışan personel sayısı ile TKY uygulamaları arasında fark vardır.

Konaklama işletmelerinin çalışan sayıları ile TKY uygulamaları aralarında bir ilişki olup olmadıklarını tek yönlü Manova testi ile analiz edilmiştir. Çünkü bir adet bağımsız değişken (Çalışan sayısı) ve birden fazla bağımlı değişken (Toplam Kalite kritik başarı faktörleri) mevcuttur. Böylesi durumlarda tek yönlü Manova testi yapılmaktadır (Kalaycı, 2014). Tablo 4.26'de tek yönlü Manova analizi sonuçları görülmektedir. Manova analizinde Wilk's Lambda değerleri karşısındaki anlamlılık değerlerinin 0,05 den küçük olması gerekmektedir (Kalaycı, 2014). Söz konusu tabloda Wilk's Lambda satırı karşısındaki anlamlılık değeri 0,301 çıkmıştır. Bu değer ise 0,05 den büyük olduğu için H<sub>4</sub> hipotezi reddedilmiştir. Yani konaklama işletmelerinde çalışanların sayılarının, TKY kritik başarı faktörlerine (Liderlik, kalite planlama, eğitim, müşteri odaklılık, süreç yönetimi, tedarikçi yönetimi ve sürekli iyileştirme) etkisi arasında fark yoktur sonucuna ulaşılmaktadır.

**Tablo 4.26 Çalışan Sayısı ile Toplam Kalite Yönetimi Manova Testi Tablosu**

Etki	Değer	F	Hipotez s.d.	Hata s.d.	Anlamlılık	Etki Büyüklüğü	
<b>Sabit</b>	Pillai's Trace	,901	60,878	7,000	47,000	,000	,901
	Wilks' Lambda	,099	60,878	7,000	47,000	,000	,901
	Hotelling's Trace	9,067	60,878	7,000	47,000	,000	,901
	Roy's Largest Root	9,067	60,878	7,000	47,000	,000	,901
<b>Çalışan Sayısı</b>	Pillai's Trace	,428	1,164	21,000	147,000	,292	,143
	Wilks' Lambda	,623	1,156	21,000	135,000	,301	,146
	Hotelling's Trace	,526	1,144	21,000	137,000	,312	,149
	Roy's Largest Root	,292	2,045	7,000	49,000	,068	,226

Etki büyüklüğü değerleri bağımsız değişkenin, bağımlı değişkenlere etki derecelerini göstermektedir. Bu bilgi ışığında Tablo 4.27 incelendiğinde TKY kritik faktörleri ile ilgili ayrı ayrı sonuçlar gösterilmiştir. Anlamlılık kolonuna bakıldığında çalışan sayısı faktöründeki alt gruplarına göre TKY kritik başarı faktörlerinden liderlik ve eğitim faktörlerinin ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır sonucuna ulaşılabilir. Çünkü anlamlılık değerleri 0,05 den küçük kalmıştır. Diğer faktörlerin ise ortalamaları arasında çalışan sayısı ile anlamlı bir fark yoktur sonucuna ulaşılabilir.

**Tablo 4. 27 Çalışan Sayısı ile Toplam Kalite Yönetimi Varyans Analizi**

Kaynak	Bağımlı Değişken	Tip III Kareler Toplamı	s.d.	Ortalama kare	F	Anlamlılık	Etki Büyüklüğü
Çalışan Sayısı	Liderlik	7,633	3	2,544	3,018	,038	,146
	Kalite planlama	3,255	3	1,085	1,159	,334	,062
	Eğitim	4,539	3	1,513	2,933	,042	,142
	Müşteri odaklılık	2,075	3	,692	1,013	,395	,054
	Süreç yönetimi	3,134	3	1,045	1,192	,322	,063
	Tedarikçi yönetimi	2,068	3	,689	1,299	,285	,068
	Sürekli iyileştirme	1,320	3	,440	,890	,453	,048

#### 4.11.2. Toplam Kalite Yönetimi Kritik Başarı Faktörleri İle Çalışanların Performansları Arasındaki İlişkileri Test Eden Hipotezler

Konaklama işletmelerinde TKY kritik başarı faktörleri ile çalışanların performansları arasındaki ilişkileri ölçmek için regresyon analizi kullanılmıştır. Regresyon analizi, bir bağımlı değişken ile bir (basit regresyon) veya birden fazla (çoklu regresyon) bağımsız değişken arasındaki ilişkilerin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecidir. Regresyon analizinde değişkenler arasındaki ilişki doğrusal ise doğrusal regresyon, doğrusal değil ise doğrusal olmayan regresyon olarak adlandırılır (Kalaycı vd., 2014). Bu bilgiler ışığında çalışan performansına dair tek faktör (bağımlı değişkenler) ve TKY faktörlerinden 7 faktör (bağımsız değişkenler) regresyon analizine tabi tutulmuştur. Çalışan performansı ile TKY kritik faktörlerinden liderlik, kalite planlama, eğitim, müşteri odaklılık, süreç yönetimi, tedarikçi yönetimi ve sürekli iyileştirme faktörleri arasındaki ilişki ölçülmüştür. Söz konusu analize tabi tutulacak bağımsız değişkenler ayrı olarak analiz edileceği için basit regresyon modeli kullanılmıştır. Analiz esnasında enter metodu kullanılmıştır.

**H<sub>5</sub>:** Konaklama işletmelerinde liderlik ile çalışan performansı arasında ilişki vardır.

Konaklama işletmelerinde TKY uygulamalarından liderlik faktörü ile çalışanların performansları arasında bir ilişkinin olup olmadığını analiz ederken regresyon analizi kullanılmıştır. Tablo 4.28’de regresyon modelinin gözlemlenen veriyle uyumlu olup olmadığı hususunda verileri, modelin anlamlı olup olmadığını gösteren F değeri ve bu değerlin anlamlılık düzeyini gösteren anlamlılık değeri, son olarak ise modeldeki katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri gösterilmiştir. Tabloda R<sup>2</sup> değeri ,175 çıkmıştır. Bu değere göre bağımlı değişkendeki % 17,5’lik değişim modele dahil edilen bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır. Bir başka deyişle çalışanların performanslarındaki değişimin % 17,5’lik kısmı liderlik



faktörlerinden kaynaklanmaktadır. Tabloda anlamlılık değeri 0,001 çıkmıştır. Bu değer 0,05 den küçük olduğu için çalışan performansını liderlik faktörü ile açıkladığımız hipotez anlamlı çıkmıştır (F= 11,687, p<0,05). Dolayısıyla H<sub>5</sub> hipotezi kabul edilmiştir. TKY'nin kritik faktörlerinden olan liderlik faktörü ile, çalışanların performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Son olarak ise modeldeki katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri verilmiştir. Söz konusu değerlere göre liderlik faktöründeki 1 birimlik artış çalışanların performanslarını 0,196 birim arttıracaktır. Bu katsayıyı karşılayan t değeri her seviyede anlamlı görüldüğünden (Anlamlılık = 0,001) liderlik değişkeninin katsayısı istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır.

**Tablo 4. 28 Toplam Kalite Yönetimi Faktörlerinden Liderlik Faktörünün Çalışan Performansına Etkisine Yönelik Regresyon Analizi**

Model	Çalışan Performansı				
	B	Std. Hata	$\beta$	t	Anlamlılık
Sabit	2,964	,154	-	19,265	,000
Liderlik	,196	,057	,419	3,419	,001*
R = ,419	R <sup>2</sup> = ,175	F = 11,687	Durbin-Watson		,001
			0,535		

\*p<0,05

**H<sub>6</sub>:** Konaklama işletmelerinde kalite planlama ile çalışanların performansları arasında ilişki vardır.

Konaklama işletmelerinde TKY uygulamalarından kalite planlama faktörü ile çalışanların performansları arasında bir ilişkinin olup olmadığını analiz ederken regresyon analizi kullanılmıştır. Tablo 4.29'da regresyon modelinin gözlemlenen veriyle uyumlu olup olmadığı hususunda veriler, modelin anlamlı olup olmadığını gösteren F değeri ve bu değerlin anlamlılık düzeyini gösteren anlamlılık değeri, son olarak ise modeldeki katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri gösterilmiştir. Tabloda R<sup>2</sup> değeri ,025 çıkmıştır. Bu değere göre bağımlı değişkendirdeki % 2,5'lük değişim modele dahil edilen bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır. Bir başka deyişle çalışanların performanslarındaki değişimin % 2,5'lük kısmı kalite planlama faktörlerinden kaynaklanmaktadır. Tabloda anlamlılık değeri 0,238 çıkmıştır.

Bu değer 0,05 den büyük olduğu için çalışan performansını kalite planlama faktörü ile açıkladığımız hipotez anlamlı çıkmamıştır. Dolayısıyla  $H_6$  hipotezi reddedilmiştir. TKY'nin kritik faktörlerinden olan kalite planlama faktörünün, çalışanların performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Son olarak ise modeldeki katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri verilmiştir. Söz konusu değere göre kalite planlama faktöründeki 1 birimlik artış çalışanların performanslarını 0,074 birim arttıracaktır. Bu katsayıyı karşılayan t değeri her seviyede anlamlı görülmediği için (Anlamlılık = 0,238) kalite planlama değişkeninin katsayısı istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır.

**Tablo 4. 29 Toplam Kalite Yönetimi Faktörlerinden Kalite Planlama Faktörünün alışan Performansına Etkisine Yönelik Regresyon Analizi**

Model	alışan Performansı				
	B	Std. Hata	$\beta$	t	Anlamlılık
Sabit	3,269	,167	-	19,620	,000
Kalite Planlama	,074	,062	,159	1,194	,238*
R = ,159	R <sup>2</sup> = ,025	F = 1,426	Durbin-Watson		,238
			0,461		

\* $p < 0,05$

**H<sub>7</sub>:** Konaklama işletmelerinde eğitim ile çalışanların performansları arasında ilişki vardır.

Konaklama işletmelerinde TKY uygulamalarından eğitim faktörü ile çalışanların performansları arasında bir ilişkinin olup olmadığını analiz ederken regresyon analizi kullanılmıştır. Tablo 4.30'da regresyon modelinin gözlemlenen veriyle uyumlu olup olmadığı hususunda veriler, modelin anlamlı olup olmadığını gösteren F değeri ve bu değerin anlamlılık düzeyini gösteren anlamlılık değeri, son olarak ise modeldeki katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri gösterilmiştir. Tabloda R<sup>2</sup> değeri ,086 çıkmıştır. Bu değere göre bağımlı değişkendeki % 8,6'lık değişim modele dahil edilen bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır. Bir başka deyişle çalışanların performanslarındaki değişimin % 8,6'lık kısmı eğitim faktöründen kaynaklanmaktadır. Tabloda anlamlılık değeri 0,026 çıkmıştır. Bu değer 0,05 den kk



olduğu için çalışan performansını eğitim faktörü ile açıkladığımız hipotez anlamlı çıkmıştır (F= 5,207, p<0,05). Dolayısıyla H<sub>7</sub> hipotezi kabul edilmiştir. TKY'nin kritik faktörlerinden olan eğitim faktörünün, çalışanların performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Son olarak ise modeldeki katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri verilmiştir. Söz konusu tabloya göre eğitim faktöründeki 1 birimlik artış çalışanların performanslarını 0,176 birim arttıracaktır. Bu katsayıyı karşılayan t değeri her seviyede anlamlı görüldüğü için (Anlamlılık = 0,026) eğitim değişkeninin katsayısı istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır.

**Tablo 4. 30 Toplam Kalite Yönetimi Faktörlerinden Eğitim Faktörünün Çalışan Performansına Etkisine Yönelik Regresyon Analizi**

Model	Çalışan Performansı				
	B	Std. Hata	β	t	Anlamlılık
Sabit	3,012	,203	-	14,869	,000
Eğitim	,176	,077	,294	2,282	,026*
R = ,294	R <sup>2</sup> = ,086	F = 5,207	Durbin-Watson		,026
			0,432		

\*p<0,05

**H<sub>8</sub>:** Konaklama işletmelerinde müşteri odaklılık ile çalışanların performansları arasında ilişki vardır.

Konaklama işletmelerinde TKY uygulamalarından müşteri odaklılık faktörü ile çalışanların performansları arasında bir ilişkinin olup olmadığını analiz ederken regresyon analizi kullanılmıştır. Tablo 4.31'de regresyon modelinin gözlemlenen veriyle uyumlu olup olmadığı hususunda veriler, modelin anlamlı olup olmadığını gösteren F değeri ve bu değer anlamlılık düzeyini gösteren anlamlılık değeri, son olarak ise modeldeki katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri gösterilmiştir. Tabloda R<sup>2</sup> değeri ,011 çıkmıştır. Bu değere göre bağımlı değişkendeki % 1,1'lik değişim modele dahil edilen bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır. Bir başka deyişle çalışanların performanslarındaki değişimin % 1,1'lik kısmı müşteri odaklılık faktöründen kaynaklanmaktadır. Tabloda anlamlılık değeri 0,444 çıkmıştır. Bu değer 0,05 den büyük olduğu için çalışan performansını müşteri odaklılık faktörü ile

açıkladığımız hipotez anlamlı çıkmamıştır. Dolayısıyla  $H_8$  hipotezi reddedilmiştir. TKY'nin kritik faktörlerinden olan müşteri odaklılık faktörü ile çalışanların performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Son olarak ise modeldeki katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri verilmiştir. Söz konusu tabloya göre müşteri odaklılık faktöründeki 1 birimlik artış çalışanların performanslarını 0,057 birim arttıracaktır. Bu katsayıyı karşılayan t değeri anlamlı görülmediği için (Anlamlılık = 0,444) müşteri odaklılık değişkeninin katsayısı istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır.

**Tablo 4. 31 Toplam Kalite Yönetimi Faktörlerinden Müşteri Odaklılık Faktörünün Çalışan Performansına Etkisine Yönelik Regresyon Analizi**

Model	Çalışan Performansı				
	B	Std. Hata	$\beta$	t	Anlamlılık
Sabit	3,308	,200	-	16,568	,000
Müşteri Odaklılık	,057	,073	,103	0,771	,444*
R = ,103	R <sup>2</sup> = ,011	F = 0,594	Durbin-Watson		,444
			0,476		

\* $p < 0,05$

**H<sub>9</sub>:** Konaklama işletmelerinde süreç yönetimi ile çalışanların performansları arasında ilişki vardır.

Konaklama işletmelerinde TKY uygulamalarından süreç yönetimi faktörü ile çalışanların performansları arasında bir ilişkinin olup olmadığını analiz ederken regresyon analizi kullanılmıştır. Tablo 4.32'de regresyon modelinin gözlemlenen veriyle uyumlu olup olmadığı hususunda veriler, modelin anlamlı olup olmadığını gösteren F değeri ve bu değer anlamlılık düzeyini gösteren anlamlılık değeri, son olarak ise modeldeki katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri gösterilmiştir. Tabloda R<sup>2</sup> değeri ,094 çıkmıştır. Bu değere göre bağımlı değişkendeki % 9,4'lük değişim modele dahil edilen bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır. Bir başka deyişle çalışanların performanslarındaki değişimin % 9,4'lük kısmı süreç yönetimi faktöründen kaynaklanmaktadır. Tabloda anlamlılık değeri 0,021 çıkmıştır. Bu değer 0,05 den küçük olduğu için çalışan performansını süreç yönetimi faktörü ile



açıkladığımız hipotez anlamlı çıkmıştır ( $F= 5,679$ ,  $p<0,05$ ). Dolayısıyla  $H_9$  hipotezi kabul edilmiştir. TKY'nin kritik faktörlerinden olan süreç yönetimi faktörü ile çalışanların performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Son olarak ise modeldeki katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri verilmiştir. Söz konusu tabloya göre süreç yönetimi faktöründeki 1 birimlik artış çalışanların performanslarını 0,147 birim arttıracaktır. Bu katsayıyı karşılayan t değeri anlamlı görüldüğü için (Anlamlılık = 0,021) süreç yönetimi değişkeninin katsayısı istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır.

**Tablo 4. 32 Toplam Kalite Yönetimi Faktörlerinden Süreç Yönetimi Faktörünün Çalışan Performansına Etkisine Yönelik Regresyon Analizi**

Model	Çalışan Performansı				
	B	Std. Hata	$\beta$	t	Anlamlılık
Sabit	3,083	,167	-	18,504	,000
Süreç Yönetimi	,147	,062	,306	2,383	,021*
R = ,306	R <sup>2</sup> = ,094	F = 5,679	Durbin-Watson		,021
			0,490		

\* $p<0,05$

**H<sub>10</sub>:** Konaklama işletmelerinde tedarikçi yönetimi uygulamaları ile çalışanların performansları arasında ilişki vardır.

Konaklama işletmelerinde TKY uygulamalarından tedarikçi yönetimi faktörü ile çalışanların performansları arasında bir ilişkinin olup olmadığını analiz ederken regresyon analizi kullanılmıştır. Tablo 4.33'de regresyon modelinin gözlemlenen veriyle uyumlu olup olmadığı hususunda veriler, modelin anlamlı olup olmadığını gösteren F değeri ve bu değer anlamlılık düzeyini gösteren anlamlılık değeri, son olarak ise modeldeki katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri gösterilmiştir. Tabloda R<sup>2</sup> değeri ,005 çıkmıştır. Bu değere göre bağımlı değişkendirdeki % 0,5'lik değişim modele dahil edilen bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır. Bir başka deyişle çalışanların performanslarındaki değişimin % 0,5'lik kısmı tedarikçi yönetimi faktöründen kaynaklanmaktadır. Tabloda anlamlılık değeri 0,597 çıkmıştır. Bu değer 0,05 den büyük olduğu için çalışan performansını süreç yönetimi faktörü ile

açıkladığımız hipotez anlamlı çıkmamıştır. Dolayısıyla  $H_{10}$  hipotezi reddedilmiştir. TKY'nin kritik faktörlerinden olan tedarikçi yönetimi faktörü ile çalışanların performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Son olarak ise modeldeki katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri verilmiştir. Söz konusu tabloya göre tedarikçi yönetimi faktöründeki 1 birimlik artış çalışanların performanslarını 0,044 birim arttıracaktır. Bu katsayıyı karşılayan t değeri anlamlı görülmediği için (Anlamlılık = 0,597) tedarikçi yönetimi değişkeninin katsayısı istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır.

**Tablo 4. 33 Toplam Kalite Yönetimi Faktörlerinden Tedarikçi Yönetimi Faktörünün Çalışan Performansına Etkisine Yönelik Regresyon Analizi**

Model	Çalışan Performansı				
	B	Std. Hata	B	t	Anlamlılık
Sabit	3,346	,213	-	15,677	,000
Tedarikçi Yönetimi	,044	,083	,072	,532	,597*
R = ,072	R <sup>2</sup> = ,005	F = 0,283	Durbin-Watson		,597
			0,491		

\*p<0,05

**H<sub>11</sub>:** Konaklama işletmelerinde sürekli iyileştirme uygulamaları ile çalışanların performansları arasında ilişki vardır.

Konaklama işletmelerinde TKY uygulamalarından sürekli iyileştirme faktörü ile çalışanların performansları arasında bir ilişkinin olup olmadığını analiz ederken regresyon analizi kullanılmıştır. Tablo 4.34'de regresyon modelinin gözlemlenen veriyle uyumlu olup olmadığı hususunda veriler, modelin anlamlı olup olmadığını gösteren F değeri ve bu değer anlamlılık düzeyini gösteren anlamlılık değeri, son olarak ise modeldeki katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri gösterilmiştir. Tabloda R<sup>2</sup> değeri ,022 çıkmıştır. Bu değere göre bağımlı değişkendeki % 2,2'lik değişim modele dahil edilen bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır. Bir başka deyişle çalışanların performanslarındaki değişimin % 2,2'lik kısmı sürekli iyileştirme faktöründen kaynaklanmaktadır. Tabloda anlamlılık değeri 0,271 çıkmıştır. Bu değer 0,05 den büyük olduğu için çalışan performansını sürekli iyileştirme faktörü



ile açıkladığımız hipotez anlamlı çıkmamıştır. Dolayısıyla  $H_{11}$  hipotezi reddedilmiştir. TKY'nin kritik faktörlerinden olan sürekli iyileştirme faktörü ile çalışanların performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Son olarak ise modeldeki katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri verilmiştir. Söz konusu tabloya göre sürekli iyileştirme faktöründeki 1 birimlik artış çalışanların performanslarını 0,096 birim arttıracaktır. Bu katsayıyı karşılayan t değeri anlamlı görülmediği için (Anlamlılık = 0,271) sürekli iyileştirme değişkeninin katsayısı istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır.

**Tablo 4. 34 Toplam Kalite Yönetimi Faktörlerinden Sürekli İyileştirme Faktörünün Çalışan Performansına Etkisine Yönelik Regresyon Analizi**

Model	Çalışan Performansı				
	B	Std. Hata	$\beta$	t	Anlamlılık
Sabit	3,221	,218	-	14,744	,000
Sürekli İyileştirme	,096	,086	,148	1,113	,271*
R = ,148	R <sup>2</sup> = ,022	F = 1,239	Durbin-Watson		,271
			0,401		

\*p<0,05

#### 4.11.3. Toplam kalite yönetimi ile çalışanların performansları arasındaki ilişkileri test eden hipotez

$H_{12}$ : Toplam kalite yönetimi, çalışanların performanslarını pozitif yönde etkilemektedir.

Konaklama işletmelerinde TKY uygulamaları ile çalışanların performansları arasında bir ilişkinin olup olmadığını analiz ederken regresyon analizi kullanılmıştır. Tablo 4.35'de regresyon modelinin gözlemlenen veriyle uyumlu olup olmadığı hususunda veriler, modelin anlamlı olup olmadığını gösteren F değeri ve bu değer anlamlılık düzeyini gösteren anlamlılık değeri, son olarak ise modeldeki katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri gösterilmiştir. Tabloda R<sup>2</sup> değeri ,099 çıkmıştır. Bu değere göre bağımlı değişkendeki % 9,9'luk değişim modele dahil edilen bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır. Bir başka deyişle çalışanların performanslarındaki değişimin % 9,9'luk kısmı TKY uygulamalarından kaynaklanmaktadır. Tabloda anlamlılık değeri 0,017 çıkmıştır. Bu değer 0,05 den küçük

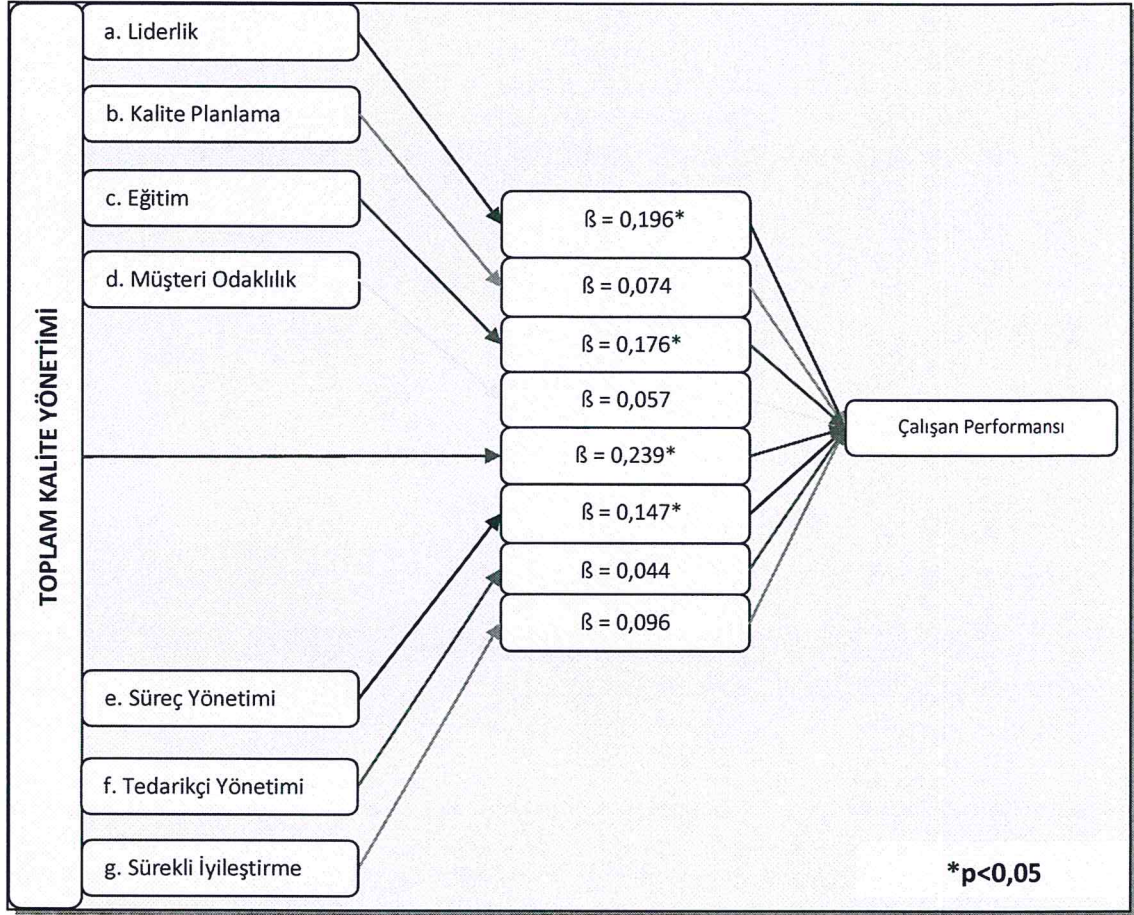
olduğu için çalışan performansını TKY uygulamaları ile açıkladığımız hipotez anlamlı çıkmıştır. Dolayısıyla  $H_{12}$  hipotezi kabul edilmiştir. TKY uygulamaları ile çalışanların performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Son olarak ise modeldeki katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri verilmiştir. Söz konusu tabloya göre TKY faktöründeki 1 birimlik artış çalışanların performanslarını 0,239 birim arttıracaktır. Bu katsayıyı karşılayan t değeri anlamlı olduğu için (Anlamlılık = 0,017) TKY değişkeninin katsayısı istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır.

**Tablo 4. 35 Toplam Kalite Yönetiminin Çalışan Performansına Etkisine Yönelik Regresyon Analizi**

Model	Çalışan Performansı				
	B	Std. Hata	$\beta$	t	Anlamlılık
Sabit	2,855	,251	-	11,387	,000
Toplam Kalite Yönetimi	,239	,097	,315	2,457	,017*
R = ,315	R <sup>2</sup> = ,099	F = 6,038	Durbin-Watson		,017
			0,391		

Araştırma kapsamında yapılan regresyon analizleri neticesinde, TKY ile çalışan performansı arasındaki ilişkilerin genel sonuçları Şekil 4. 3'de verilmiştir.





Şekil 4. 3 TKY Faktörlerinin Çalışan Performansına Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Analizler neticesinde, araştırmada kurulan hipotezlerin genel sonuçları ise Tablo 4. 36'da verilmiştir.

**Tablo 4. 36 Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları**

H <sub>1</sub> : İşletmenin sermaye yapısı ile TKY uygulamaları arasında fark vardır.	<b>Red</b>
H <sub>2</sub> : İşletmenin konaklama türü ile TKY uygulamaları arasında fark vardır.	<b>Kabul</b>
H <sub>3</sub> : İşletmenin kuruluş tarihi ile TKY uygulamaları arasında fark vardır.	<b>Red</b>
H <sub>4</sub> : İşletmede çalışan personel sayısı ile TKY uygulamaları arasında fark vardır.	<b>Red</b>
H <sub>5</sub> : Konaklama işletmelerinde liderlik ile çalışanların performansları arasında ilişki vardır.	<b>Kabul</b>
H <sub>6</sub> : Konaklama işletmelerinde kalite planlama ile çalışanların performansları arasında ilişki vardır.	<b>Red</b>
H <sub>7</sub> : Konaklama işletmelerinde eğitim ile çalışanların performansları arasında ilişki vardır.	<b>Kabul</b>
H <sub>8</sub> : Konaklama işletmelerinde müşteri odaklılık ile çalışanların performansları arasında ilişki vardır.	<b>Red</b>
H <sub>9</sub> : Konaklama işletmelerinde süreç yönetimi ile çalışanların performansları arasında ilişki vardır.	<b>Kabul</b>
H <sub>10</sub> : Konaklama işletmelerinde tedarikçi yönetimi uygulamaları ile çalışanların performansları arasında ilişki vardır.	<b>Red</b>
H <sub>11</sub> : Konaklama işletmelerinde sürekli iyileştirme uygulamaları ile çalışanların performansları arasında ilişki vardır.	<b>Red</b>
H <sub>12</sub> : Toplam kalite yönetimi, çalışanların performanslarını pozitif yönde etkilemektedir	<b>Kabul</b>



## 5. SONUÇ

TKY, rekabetin oldukça yüksek olduğu piyasa ekonomisinde, en düşük maliyetle en kaliteli çıktının sağlanması çabasıdır. İşletmelerde üretim ve hizmet kalitesinin artırılması, maliyetleri düşürmektedir. TKY, maliyetleri çıktı olarak görmekte, ürün ve hizmet üretim sürecine odaklanmaktadır. Böylece, işi tekrardan yapma oranları azalmakta, hata oranları ve gecikmeler azalmaktadır. Bunun sonucunda da çalışanların üretkenlikleri artmaktadır. Maliyetlerin düşük olması fiyatlara yansımakta, kalitenin yükselmesi ile işletme pazarda rakiplerine rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Özellikle rekabetin çok fazla olduğu turizm işletmelerinde TKY uygulanması için hizmet standartlarını farklılaştırmak, sürekli eğitim felsefesini işletmede sağlayarak işgörenlerin mesleki bilgi ve becerilerini geliştirmek, kaliteyi ölçülebilir hale getirecek ölçekler hazırlamak, yönetimin desteğini almak, işletme verimliliğini artırmak, maliyetleri azaltmak gerekmektedir. Yapılan bu iyileştirmeler sonucu olarak müşteri memnuniyetinin, işgören motivasyonunun ve çalışan performansının artması beklenmektedir.

TKY ve çalışan performansı ile ilgili çok sayıda çalışma yapılmıştır. TKY uygulamaları ve çalışan performansı ile ilgili konularda yazılmış literatür incelendiğinde, Pereira-Moliner vd., (2012)'nin, Sahoo ve Yadav, (2018)'in, Panuwatwanich ve Nguyen, (2017)'in, Wang vd., (2012)'nin ve Tari vd., (2010)'nin çalışmalarında TKY uygulamalarının firma performansını etkilediği sonuçlarına varılmıştır. Ayrıca Aydın vd., (2010)'nin, Özgör (2008)'ün, Fuentes vd., (2004), Tahtabaş (2009)'in, Stachevsky ve Elizur (2000)'un ve Ekici (2009)'nin çalışmalarında ise TKY uygulamalarının çalışan performansını etkilediği sonuçlarına varılmıştır. Ancak konaklama işletmelerinde TKY uygulamalarının çalışan performansına etkisi üzerine bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Araştırma, konaklama işletmelerinde TKY uygulamalarının çalışanların performanslarına etkilerinin tespiti ve TKY'yi oluşturan kritik faktörlerin çalışanların performanslarını etkileyip etkilemediklerini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Araştırmaya başlamadan önce ilk olarak yapılan literatür taraması neticesinde, TKY ve çalışan performansının ölçülmesi açısından bir ölçek geliştirilmiştir. Söz konusu ölçek, literatür baz alınarak hazırlanmış ve konaklama işletmelerinde çalışan kalite müdürlerine uygulanmıştır. Çalışan performansının ölçülmesi için yine literatür baz

alınarak bir ölçek geliştirilmiş, çalışan performansı ölçeği, otel bazında her bir birim amirinin departmanlarında çalışan bireylerin performanslarını ortalama olarak değerlendirmesi yöntemi ile ölçülmüştür. Söz konusu çalışanların performansını ölçmek için uygulanan ölçeğe toplamda 57 otelden, otel başına 9 birim ile toplamda 513 birim amiri katılmış ve departmanlarında çalışan bireylerin ortalama performanslarını değerlendirmişlerdir. Tüm bunları yaparken, birim amirleri ortalamayı göz önüne almışlardır.

Konaklama işletmelerinde TKY uygulamalarını ölçmek için, TKY'yi oluşturan kritik faktörlerin bir bütün olarak ele alınması gerekmektedir. Ayrıca, uygulanacak olan sektöre göre söz konusu kritik faktörler değişim gösterebilmektedir. Bu araştırma konaklama işletmeleri üzerinde uygulanacağı için toplam kaliteyi oluşturan kritik faktörler olarak yedi ana başlık temel alınmıştır. Bu kritik başarı faktörleri ise liderlik, kalite planlama, eğitim, müşteri odaklılık, süreç yönetimi, tedarikçi yönetimi ve sürekli iyileştirme faktörleridir. Tüm bu faktörler literatür taraması neticesinde belirlenmiş ve toplamda 38 adet ifadeden oluşan bir anket formu hazırlanmıştır. Ayrıca, araştırmanın bağımlı değişkeni olan çalışan performansının değerlendirilmesi ile ilgili yapılan literatür araştırması neticesinde, konaklama işletmelerinde çalışanların performanslarının incelenmesi noktasında, 13 ifadeden oluşan bir anket formu geliştirilmiştir.

Anketlerin uygulanması sonrasında, araştırmada kullanılan ifadelere faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda TKY ölçeğinden 13 ifade, ön görülenden farklı bir faktör altında toplandığı ve açıklanan varyansa katkısının az olduğu, çapraz yüklenme eğilimi gösterdiği ve 0,5 altında faktör yüküne sahip olduğu gerekçesiyle ölçekten çıkarılmıştır. Sonuç olarak ise geriye kalan 25 ifade 7 faktör altında toplanmıştır. Ayrıca çalışan performansı ölçeğine uygulanan faktör analizi neticesinde ifadelerin, tek faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu durumun literatüre uygun bir şekilde gerçekleştiği görülmüştür. Söz konusu faktör analizleri neticesinde ortaya çıkan faktörlere sırasıyla geçerlilik ve güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Sonrasında ise faktörlerin korelasyonları incelenmiş ve oluşturulan hipotezlerin analizleri için t testi, anova testleri, manova testleri ve regresyon analizleri yapılmıştır.

Yapılan analizler neticesinde konaklama işletmelerinde çalışanların performansları ile TKY'nin kritik başarı faktörlerinden olan liderlik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Yine çalışanların performansları ile TKY'nin kritik başarı



faktörlerinden eğitim ve süreç yönetimi arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Konaklama işletmelerinde TKY uygulamalarında liderlik, eğitim ve süreçlerin yönetimi unsurları ön plana çıktıkça, çalışanların performansları da o derece artmaktadır. Çalışan performansı ile TKY'nin kritik başarı faktörlerinden olan kalite planlama, müşteri odaklılık, tedarikçi yönetimi ve sürekli iyileştirme faaliyetleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

TKY'nin kritik başarı faktörlerinin kendi aralarındaki ilişkilerine bakacak olursak, liderlik ile yine TKY'nin kritik başarı faktörlerinden kalite planlama, eğitim, tedarikçi yönetimi, sürekli iyileştirme ve süreç yönetimi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Konaklama işletmelerinde toplam kalite uygulamalarındaki liderlik faktörü arttıkça, kalite planlama, eğitim, tedarikçi yönetimi, sürekli iyileştirme faaliyetleri ve süreç yönetimi de aynı şekilde artış göstermektedir. TKY kritik başarı faktörlerinden olan kalite planlama faktörü ile eğitim, müşteri odaklılık, süreç yönetimi, tedarikçi yönetimi, sürekli iyileştirme arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Konaklama işletmelerinde toplam kalite uygulamalarındaki kalite planlama faktörü arttıkça, eğitim, müşteri odaklılık, süreç yönetimi, tedarikçi yönetimi ve sürekli iyileştirme faaliyetleri de aynı şekilde artış göstermektedir. Ayrıca eğitim faktörü ile müşteri odaklılık, süreç yönetimi, tedarikçi yönetimi, sürekli iyileştirme arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Konaklama işletmelerinde toplam kalite uygulamalarındaki eğitim faktörü arttıkça, müşteri odaklılık, süreç yönetimi, tedarikçi yönetimi ve sürekli iyileştirme faaliyetleri de aynı şekilde artış göstermektedir. TKY kritik başarı faktörlerinden olan müşteri odaklılık faktörü ile süreç yönetimi, tedarikçi yönetimi, sürekli iyileştirme arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Konaklama işletmelerinde toplam kalite uygulamalarındaki müşteri odaklılık faktörü arttıkça, süreç yönetimi, tedarikçi yönetimi ve sürekli iyileştirme faaliyetleri de aynı şekilde artış göstermektedir. TKY kritik başarı faktörlerinden olan süreç yönetimi faktörü ile tedarikçi yönetimi ve sürekli iyileştirme arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Konaklama işletmelerinde toplam kalite uygulamalarındaki süreç yönetimi faktörü arttıkça, tedarikçi yönetimi ve sürekli iyileştirme faaliyetleri de aynı şekilde artış göstermektedir. Ayrıca tedarikçi yönetimi faktörüyle, sürekli iyileştirme arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Konaklama işletmelerinde toplam kalite uygulamalarındaki tedarikçi yönetimi faktörü arttıkça, sürekli iyileştirme faaliyetleri de aynı şekilde artış göstermektedir.

Konaklama işletmelerinin sermaye yapıları ile TKY uygulamaları arasında bir ilişki olup olmadığına yönelik yapılan analizlerde, konaklama işletmeleri yerli teşebbüsler ile yerli ve yabancı ortaklı teşebbüsler olmak üzere iki sınıfa ayrılmıştır. Sonrasında ise söz konusu sermaye yapılarının kalite yönetiminin başarı faktörlerinden olan kritik faktörler ile bir ilişki içerisinde olup olmadıkları, t testi vasıtasıyla analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre, TKY kritik faktörlerinden liderlik, kalite planlama, eğitim, müşteri odaklılık, süreç yönetimi, tedarikçi yönetimi ve sürekli iyileştirme faktörleriyle sermaye yapıları arasında bir ilişkinin olmadığı görülmüştür. Sonuç olarak yerli teşebbüsler ile yerli ve yabancı teşebbüsler arasında TKY uygulamaları açısından fark bulunmamaktadır. Dolayısıyla H<sub>1</sub> hipotezi reddedilmiştir.

Konaklama işletmelerinin konaklama türleri ile TKY uygulamaları aralarında bir ilişki olup olmadıkları, tek yönlü Manova testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre ise, konaklama türünün, TKY kritik başarı faktörlerine (Liderlik, kalite planlama, eğitim, müşteri odaklılık, süreç yönetimi, tedarikçi yönetimi ve sürekli iyileştirme) etkisi arasında fark vardır sonucuna ulaşılmaktadır. Dolayısıyla H<sub>2</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

Konaklama işletmelerinin kuruluş tarihi ile TKY uygulamaları aralarında bir ilişki olup olmadıklarını tek yönlü Manova testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, konaklama işletmelerinin kuruluş tarihlerinin, TKY kritik başarı faktörlerine (Liderlik, kalite planlama, eğitim, müşteri odaklılık, süreç yönetimi, tedarikçi yönetimi ve sürekli iyileştirme) etkisi arasında fark yoktur sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla H<sub>3</sub> hipotezi reddedilmiştir.

Konaklama işletmelerinin çalışan sayıları ile TKY uygulamaları aralarında bir ilişki olup olmadıklarını tek yönlü Manova testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre ise konaklama işletmelerinde çalışanların sayılarının, TKY kritik başarı faktörlerine (Liderlik, kalite planlama, eğitim, müşteri odaklılık, süreç yönetimi, tedarikçi yönetimi ve sürekli iyileştirme) etkisi arasında fark yoktur sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla H<sub>4</sub> hipotezi reddedilmiştir.

Konaklama işletmelerinde TKY uygulamalarından liderlik faktörü ile çalışanların performansları arasında bir ilişkinin olup olmadığını analiz ederken regresyon analizi kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda çalışan performansını liderlik faktörü ile açıkladığımız hipotez anlamlı çıkmıştır (F= 11,687, p<0,05). Dolayısıyla H<sub>5</sub> hipotezi kabul edilmiştir. TKY'nin kritik faktörlerinden olan liderlik



faktörünün, çalışanların performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca TKY kritik başarı faktörlerinden liderlik faktöründeki 1 birimlik artış çalışanların performanslarını 0,196 birim arttıracaktır sonucuna varılmıştır.

Konaklama işletmelerinde TKY uygulamalarından kalite planlama faktörü ile çalışanların performansları arasında bir ilişkinin olup olmadığını analiz ederken regresyon analizi kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda çalışan performansını kalite planlama faktörü ile açıkladığımız hipotez anlamlı çıkmamıştır. Dolayısıyla H<sub>6</sub> hipotezi reddedilmiştir. TKY'nin kritik faktörlerinden olan kalite planlama faktörünün, çalışanların performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Ayrıca kalite planlama faktöründeki 1 birimlik artış çalışanların performanslarını 0,074 birim arttıracaktır sonucuna varılmıştır.

Konaklama işletmelerinde TKY uygulamalarından eğitim faktörü ile çalışanların performansları arasında bir ilişkinin olup olmadığını analiz ederken regresyon analizi kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda çalışan performansını eğitim faktörü ile açıkladığımız hipotez anlamlı çıkmıştır (F= 5,207, p<0,05). Dolayısıyla H<sub>7</sub> hipotezi kabul edilmiştir. TKY'nin kritik faktörlerinden olan eğitim faktörünün, çalışanların performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca eğitim faktöründeki 1 birimlik artış çalışanların performanslarını 0,176 birim arttıracaktır sonucuna ulaşılmıştır.

Konaklama işletmelerinde TKY uygulamalarından müşteri odaklılık faktörü ile çalışanların performansları arasında bir ilişkinin olup olmadığını analiz ederken yine regresyon analizi kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda çalışan performansını müşteri odaklılık faktörü ile açıkladığımız hipotez anlamlı çıkmamıştır. Dolayısıyla H<sub>8</sub> hipotezi reddedilmiştir. TKY'nin kritik faktörlerinden olan müşteri odaklılık faktörü ile çalışanların performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Konaklama işletmelerinde TKY uygulamalarından süreç yönetimi faktörü ile çalışanların performansları arasında bir ilişkinin olup olmadığını analiz ederken regresyon analizi kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda çalışan performansını süreç yönetimi faktörü ile açıkladığımız hipotez anlamlı çıkmıştır (F= 5,679, p<0,05). Dolayısıyla H<sub>9</sub> hipotezi kabul edilmiştir. TKY'nin kritik faktörlerinden olan süreç yönetimi faktörü ile çalışanların performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Sonuç olarak süreç yönetimi faktöründeki 1 birimlik artış çalışanların performanslarını 0,147 birim arttıracaktır sonucuna varılmıştır.

Konaklama işletmelerinde TKY uygulamalarından tedarikçi yönetimi faktörü ile çalışanların performansları arasında bir ilişkinin olup olmadığını analiz ederken regresyon analizi kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda çalışan performansını süreç yönetimi faktörü ile açıkladığımız hipotez anlamlı çıkmamıştır. Dolayısıyla  $H_{10}$  hipotezi reddedilmiştir. TKY'nin kritik faktörlerinden olan tedarikçi yönetimi faktörü ile çalışanların performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Konaklama işletmelerinde TKY uygulamalarından sürekli iyileştirme faktörü ile çalışanların performansları arasında bir ilişkinin olup olmadığını analiz ederken regresyon analizi kullanılmıştır. Çalışan performansını sürekli iyileştirme faktörü ile açıkladığımız hipotez anlamlı çıkmamıştır. Dolayısıyla  $H_{11}$  hipotezi reddedilmiştir. TKY'nin kritik faktörlerinden olan sürekli iyileştirme faktörü ile çalışanların performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Konaklama işletmelerinde toplam kalite yönetimi uygulamaları ile çalışanların performansları arasında bir ilişkinin olup olmadığını analiz ederken toplam kalite yönetiminin kritik faktörlerinin ortalamaları alınarak regresyon analizi yapılmıştır. Çalışan performansını toplam kalite yönetimi ile açıkladığımız hipotezimiz anlamlı çıkmıştır ( $F= 6,038$ ,  $p<0,05$ ). Dolayısıyla  $H_{12}$  hipotezi kabul edilmiştir. Toplam kalite yönetimi uygulamaları ile çalışanların performansları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Sonuç olarak konaklama işletmelerinde TKY uygulamalarının çalışan performansı açısından değerlendirmesi yapılırken, liderlik faktörünün, eğitim faktörünün ve süreç yönetimi faktörünün önemli oldukları ortaya çıkmaktadır. Konaklama işletmelerinde uygulanacak olan TKY uygulamalarının çalışanların performanslarına da etki etmesi, yönetimin ve liderlerin TKY uygulamaları noktasında tutumlarından, uygulanabilirliği açısından desteklerinden geçmektedir. Yönetimin kalite uygulamaları noktasındaki destekleri çalışanların motivasyonunu arttıracak ve dolaylı olarak da yaptıkları işe olan bağlılıklarının artacağı ve performanslarının da buna bağlı olarak artacağı beklenmektedir.

Aynı zamanda konaklama işletmelerinde uygulanacak olan kalite yönetimi uygulamalarının çalışanların performanslarına etki etmesi, çalışanların kalite konusunda eğitilmelerinden de geçmektedir. Çalışanların TKY konusunda eğitilmesi ve bilinçlendirilmesi, motivasyonlarını arttıracak gibi çalışanların işe bağlılıklarını da arttıracaktır. Dolaylı olarak da performans dereceleri artış gösterecektir.



Bir diğerk faktör olan süreç yönetimi faktörü ise TKY uygulamalarında çalışanların performansları arttıran etmenlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Konaklama işletmelerinde hizmet üretim süreçlerinin sürekli olarak kalite uygun bir biçimde yönetilmesi, üretilen ürün ve hizmette, hata oranlarının azalmasına ve çalışanların motivasyonlarının dolaylı olarak artmasına neden olacaktır. Hata oranlarının azalması çalışanlar açısından bir motivasyon kaynağı olmakla birlikte aynı zamanda performanslarını arttırıcı bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmadan elde edilen bu sonuçlar, Aydın vd., (2010)'nin işletmelerde uygulanan TKY çalışmalarının çalışan performansı ile ilişkisi üzerine gerçekleştirmiş oldukları çalışmasıyla kısmen örtüşmektedir. Aydın vd., (2010), işletmelerde uygulanan TKY uygulamalarının çalışan performansını etkilediği sonucuna varmış, "müşteri odaklılık", "liderlik", "eğitim" ve "sürekli iyileştirme" gibi TKY faktörlerinin çalışan performansını pozitif yönde etkilediği yönünde bulgulara ulaşmıştır. Araştırma sonuçlarımıza göre "liderlik" ve "eğitim" gibi TKY faktörlerinin çalışan performansını pozitif yönde etkilediği; "müşteri odaklılık" ve "sürekli iyileştirme" gibi TKY faktörlerinin ise çalışan performansını etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bu sonuçlar Ekici (2009)'nin TKY ile çalışan performansı ilişkisini incelediği çalışmasını da destekler niteliktedir. Çalışmasında, TKY'nin "eğitim" ve "liderlik" faktörlerinin, çalışanların değişiklik ve yeniliklere uyum sağlamalarını kolaylaştırdığını, motivasyonlarını arttırdığını ve performanslarını pozitif yönde etkilediğini ileri sürmüştür. Konaklama işletmelerinde ise TKY uygulamalarında yöneticilerin etkisinin artması ve çalışanların kalite hususunda eğitilmeleri, çalışanların verimliliklerinde artışa neden olmakla birlikte; işletme verimliliğinde de artışa neden olmaktadır. Itner ve Larcker (1997)'in süreç yönetimi tekniklerinin performans etkileri üzerine yaptıkları çalışmalarında ise süreç yönetiminin çalışan performansını etkilediği sonucuna varmışlardır. Araştırma sonuçlarımız, söz konusu çalışmanın sonuçlarını destekler nitelikte olup, konaklama işletmelerinde uygulanan TKY faktörlerinden süreç yönetimi faktörünün çalışan performansını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla araştırma sonucunda kabul edilen hipotezlerin, teorik ve ampirik çalışmalarla desteklendiği görülmüştür.

Söz konusu çalışmalara ek olarak Özgör (2008), TKY felsefesi ile çalışan performansı ilişkisi üzerine yapmış olduğu çalışmasında, TKY'nin çalışan performansını pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediğini vurgulamıştır. Araştırma

sonuçlarımız ile söz konusu çalışma örtüşmekte olup, TKY'nin çalışan performansını pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Fuentes vd., (2004) TKY ilkeleri ve performans ilişkisi üzerine yapmış oldukları çalışmalarında, müşterilerle ilişkileri geliştirmenin ve müşterinin memnuniyetine yönelik yapılan kalite faaliyetlerinin çalışanların performanslarını arttıracacağı sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca Tahtabaş (2009), TKY uygulamaları ile öğretmen performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapmış olduğu çalışmada; TKY kritik faktörlerinden olan müşteri odaklı çalışmanın, çalışan performansını arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Araştırma sonuçlarımıza göre ise müşteri odaklılık faktörünün çalışan performansını etkilemediği görülmüştür.

Stachevsky ve Elizur (2000) kalite yönetiminin bireysel performansa etkisi üzerine yaptıkları çalışmada, işletmelerde uygulanan sürekli iyileştirme çabalarının çalışan performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna varmıştır. Çalışmamızda ise sürekli iyileştirme faktörünün, çalışan performansını etkilemediği görülmüştür.

Zhang vd., (2000) ve Sharma ve Kodali, (2008)'nin çalışmalarında üst yönetimin, işletme çapında TKY'nin uygulaması ve kalite performansının gerçekleştirilmesi adına kritik role sahip olduğu belirtilmiş; üst yönetimin katılımının eksik olması, TKY'nin başarısız olmasının başlıca nedenleri olarak sayılmıştır. Araştırma bulgularımıza göre TKY'nin liderlik faktörünün çalışan performansını etkiliyor olması, söz konusu çalışmaların sonuçlarını destekler niteliktedir.

Samson ve Terziovski (1999), işletmelerin birbirleriyle ilişkili süreçlerden oluştuğunu ve bu süreçlerin geliştirilmesinin performansa etki edeceğini vurgulamıştır. Ayrıca TKY faktörlerinden “eğitim”, “liderlik” ve “müşteri odaklılık” gibi faktörlerin performansı doğrudan etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarımıza göre ise “eğitim ve “liderlik” faktörlerinin çalışan performansını etkilediği fakat “müşteri odaklılık” faktörünün çalışan performansını etkilemediği sonucuna varılmıştır.

### **5.1. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecekteki Çalışmalar İçin Öneriler**

- ❖ Araştırmanın en büyük kısıdı, zaman ve bütçedir. Konaklama işletmelerinde turizm sezonunun nisan aylarında açılması ve kış sezonu kapalı olması, çalışmanın yapıldığı zamanı kısıtlamıştır. Ayrıca Antalya ilinin yüzölçümü ve bu bölgede yer alan konaklama işletmesi sayısı göz önüne alındığında ise tüm işletmelere ulaşabilmek ciddi bir bütçe gerektirmektedir. Bu kısıtlardan dolayı



anket çalışması sadece 57 konaklama işletmesine uygulanabilmiş ve bu anketlerin sonuçları analiz edilerek değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Ancak analiz sonuçlarının ana kütleyi yansıtmayı yansıtmadığını belirtebilmek için bu bölgede yer alan ve TKY'yi uygulayan işletmelerin sayısının kesin olarak belirlenmesi gerekmektedir. Mevcut çalışmada belirtilen kısıtlardan dolayı işletme sayısını belirleyemediğimiz için, sonuçların ana kütledeki etkisi üzerinde yorum yapmak yanlış olacaktır. Fakat gelecek çalışmalarda araştırma geliştirilerek, diğer işletmelerin de belirlenmesi ile örneklem genişletilip analiz yapılabilir.

- ❖ Araştırma sadece Antalya ilinde gerçekleştirilmiştir. Gelecekteki çalışmalarda uygulamanın yapıldığı bölge sınırları daha da genişletilebilir ve diğer bölgeler de araştırmaya dahil edilebilir.
- ❖ Araştırmada çalışan performansı değişkeninin ölçülmesi için konaklama işletmelerinde çalışan birim amirleri, çalışanlarını ortalama olarak değerlendirmişlerdir. Her bir otelde 9 birim baz alınmış ve her bir birim amiri çalışanlarını değerlendirmiştir. Zaman ve maliyetin kısıtlı olması ve çalışan sayısının fazla olması, çalışanların teker teker değerlendirilmesine olanak tanımamıştır. Gelecekteki çalışmalarda çalışan performansı değerlendirilirken, her bir çalışanın performansı ayrı olarak değerlendirilebilir ve daha detaylı sonuçlar elde edilebilir.

## 6. KAYNAKÇA

- Abbott, L. (1955). *Qualify and Competition*. New York: Columbia University Press.
- Adab, J., Lafuente, E. and Vilajosana, J. (2013). An Assessment of the OHSAS 18001 Certification Process: Objective Drivers and Consequences on Safety Performance and Labour Productivity. *Safety Science*, Vol. 60, pp. 47–56.
- Ahire, S. L., Golhar, D. Y. and Waller, M. A. (1996). Development and Validation of TQM Implementation Constructs. *Decision Sciences*, Vol. 27, No. 1, pp. 23-56.
- Akbaba, A. ve Mesci, M. (2007). Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimine Geçişte Sorun Yaşanabilecek Alanların Belirlenmesi: Antalya Belek Bölgesinde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı. 12, ss. 33-50.
- Aktan, C., C. (1999). Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Sektöründe Uygulanmasına Yönelik Öneriler. *Türk İdare Dergisi*, Sayı. 422, ss. 1-13.
- Alfalah, T. F. (2017). Total Quality Management Tools: Are they Necessary for Improving Service Quality and Customer Satisfaction? *International Review of Management and Marketing*, Vol. 7, No. 3, pp. 121-125.
- Almudara, S. B. (2017). Total Quality Management to Reduce Cost and To Improve Quality Process in Education Institution. *International Journal of Educational Research Review*, Vol. 3, No. 2, pp. 22-28.
- Alonso-Almeida, M. M., Rodrigues-Anton, J. M. and Rubio-Andrada, L. (2012). Reasons For Implementing Certified Quality Systems and Impact on Performance: An Analysis of the Hotel Industry. *The Service Industries Journal*, Vol. 32, No. 6, pp. 919-936.
- Ang, L. C., Davies, M. and Finlay, P. N. (2000). Measures to Assess the Impact of Information Technology on Quality Management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 42-65.
- Arıcı, H. E., Araslı, H. and Namin, B. H. (2016). Do Customer and Coworker Incivility Moderate The Effect of Polychronicity on Job Performance? Evidence From Hotel Frontline Employees in North Cyprus. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Vol. 18, No. 2, pp. 594-605.
- Armstrong, M. and Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13TH Edition. Kogan Page Limited, United Kingdom.
- Aydın, A., Üçüncü, K. ve Taşdemir, T. (2010). İşletmelerde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkileri. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, No. 5, pp. 41-62.
- Bağran, H. (1997). *Otel İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetiminde Bir Araç: Kalite Kontrol Çemberleri*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Bajaj, S., Garg, R. and Sethi, M. (2018). Total Quality Management: A Critical Literature Review Using Pareto Analysis. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 67, No. 1, pp. 128-154.



Banna, H., Ahmad, R. and Koh, E. H. Y. (2018). How Does Total Quality Management Influence the Loan Quality of the Bank? *Total Quality Management*, Vol. 29, No. 3, pp. 287–300.

Barutçugil, İ. (2015). *Performans Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Başaran, B. (2016). The Effect of ISO Quality Management System Standards on Industrial Property Rights in Turkey. *World Patent Information* Vol. 45, ss. 33-46.

Bayati, A. and Taghavi, A. (2007). The Impacts of Acquiring ISO 9000 Certification on the Performance of SHEs in Tehran. *The TQM Magazine*, Vol. 9, No. 2, pp. 140-149.

Benavides-Velasco, C. A., Quintana-Garcia, C. and Marchante-Lara, M. (2014). Total Quality Management, Corporate Social Responsibility and Performance in the Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 41, pp. 77–87.

Black, S. and Porter, L. J. (1995). An Empirical Model For Total Quality Management. *Total Quality Management*, Vol. 6, No. 2, pp. 149-164.

Boiral, O. and Amara, N. (2009). Paradoxes of ISO 9000 Performance: A Configurational Approach. *Quality Management Journal*, Vol. 16, ss. 36–60.

Breiter, D. and Bloomquist, P. (1998). *TQM in American Hotels*. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, February, pp. 26-33.

Bucak, T. (2011). *İşletmelerde Kalite Yönetimi*. İlya İzmir Yayınevi, İzmir.

Bugdol, M. (2005). The Implementation of the TQM Philosophy in Poland, *TQM Mag*. Vol. 17, No. 2, ss. 113-120.

Canan, Ç., Akın, B. ve Erol, V. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi*. Beta Yayınları, İstanbul.

Carlsson, M. and Carlsson, D. (1996). Experiences of Implementing ISO 9000 in Swedish Industry. *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 13, No. 7, pp. 36-47.

Castillo, C., Mercado, C., Prado, M. and Castillo, C. (2018). The Influence of Motivations and Other Factors on the Results of Implementing ISO 9001 Standards. *European Research on Management and Business Economics*, Vol. 24 ss. 33–41.

Cole, K., Daly, A. and Mak, A. (2009). Good For The Soul: The Relationship Between Work, Wellbeing And Psychological Capital. *The Journal of Socio-Economics*, Vol. 38, pp. 464–474.

Crosby, P. (1984). *Quality Without Tears*. Cambridge:McGraw-Hill Book Company.

Crosby, P. B. (1979). *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. New York: New American Library.

Çelik, A. (2010). *Toplam Kalite Yönetimi. (İkinci Basım)* Gazi Kitapevi, Ankara.

Çetin, C., Akın, B. ve Erol, V. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi*. 2. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Vol. 9, No. 1, pp. 35-46.

Dar, A. T., Bashir, M., Ghazanfar, F. and Abrar, M. (2014). Mediating Role of Employee Motivation in Relationship to Post-Selection HRM Practices and

- Organizational Performance. *International Review of Management and Marketing*, Vol. 4, No. 3, pp.224-238.
- David, M. (1998). *Motivational and Stress Management*. Harvard Business School Publishing, Boston, Massachusetts, USA.
- Deming, W. E. (1994). *Out of Crisis (9. Baskı)*. Cambridge: University Press.
- Demirci, H. (2010). *Toplam Kalite Yönetimi*. Kumsaati Yayınları, İstanbul.
- Dick, G. P. M. (2000). ISO 9000 Certification Benefits, Reality or Myth?”, *The TQM Magazine*, Vol. 12, No. 6, pp. 365-371.
- Doğanay, A. ve Şen, Ş. (2017). Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesinde Bir Uygulama. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı. 12, ss. 324-348.
- Duman, M. Ç. ve Akdemir, B. (2016). Mobbing ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Academic Approaches*, Vol. 7, No. 2, ss. 29-52.
- Efil, İ. (2016). *Toplam Kalite Yönetimi. (Sekizinci Baskı)* Dora Yayınevi, Bursa.
- Ekici, R. (2009). *Toplam Kalite Yönetimi'nin Çalışanların Performansları Üzerine Etkileri ve Petlas Lastik Fabrikasında Bir Uygulama*. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Niğde.
- Erel, E. and Ghosh, J.B. (1997). ISO 9000 İmplementation in Turkish İndustry, *International Journal of Operation and Production Management*, Vol. 17, No. 12, pp. 1233-46.
- Ertuğrul, İ. (2014). *Toplam Kalite Kontrol. (Üçüncü Baskı)* Ekin Yayınları, Bursa.
- Escanciano, C. and Santos-Vijande, M. L. (2014). Reasons and Constraints to İmplementing an ISO 22000 Food Safety Management System: Evidence From Spain. *Food Control*, Vol. 40, pp. 50-57.
- Escanciano, C., Fernandez, E. and Vazquez, C. (2001). ISO 9000 Certification and Quality Management in Spain: Results of a National Survey, *The TQM Magazine*, Vol. 13, No. 3, pp. 192-200.
- Feigenbaum, A. V. (1951). *Quality Control: Principles, Practice, and Administration*. New York: McGraw-Hill.
- Feigenbaum, A. V. (1982). *Quality of Business Growth Today*. Quality Progress, 15(11): 22-25.
- Feigenbaum, A. V. (1983). *Total Quality Control (3rd ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Fernandez-Segovia, I., Perez Llacer, A., Peidro, B. and Fuentes, A. (2014). Implementation of a Food Safety Management System According to ISO 22000 in the Food Supplement İndustry: A Case Study. *Food Control*, Vol. 43, pp. 28-34.
- Fuentes, M., Albacete-Saez, C. A. and Lolerns-Montes, J. (2004). The İmpact of Environmental Characteristics on TQM Principles and Organizational Performance. *Omega*, Vol.32, No.6, pp. 425-442.



- Flynn, B. B., Schroeder, R. G. and Sakakibara, S. (1994). A Framework For Quality Management Research and An Associated Measurement Instrument. *Journal of Operations Management*, Vol. 11, pp. 339-366.
- Galperin, B. L. and Lituchy, T. R. (1999). The Implementation of Total Quality Management in Canada and Mexico: A Case Study. *International Business Review*, Vol. 8, pp.323-349.
- Geylan, R. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1. Baskı, Eskişehir.
- Gilmore, H. L. (1974). *Product Conformance Cost*. Quality Progress, 7(5): 18-19.
- Gök, T. (2010). *Rekabet Üstünlüğü Açısından Konaklama İşletmelerinde ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Gronroos, C. (1983). *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Gunawan, H. and Amalia, R. (2015). Wages and Employees Performance: The Quality of Work Life as Moderator. *International Journal of Economics and Financial Issues*, Vol. 5, pp. 349-353.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Halis, M. (2000). *Pradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi ve ISO-9000 Kalite Güvence Sistemleri ISO-9002 Kalite Belgesi Çalışmaları*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Halis, M. (2008). *Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemleri*. (İkinci Baskı) Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Hartline, M. D. and Jones, K. C. (1996). Employee Performance Cues in a Hotel Service Environment: Influence on Perceived Service Quality, Value, and Word-of-Mouth Intentions. *Journal of Business Research*, Vol. 35, pp. 207-215.
- Heras, I., Dick, G. and Casadesus, M. (2002). ISO 9000 Registration's Impact on Sales and Profitability. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 19(6), ss.774-791.
- Hoyle, D. (2009). *ISO 9000 Quality System Handbook, Using The Standards as A Framework for Business Improvement*. Sixth Edition. Butterworth-Heinemann.
- Huevel, J. V., Koning, L., Bogers, A. J. J. C., Berg, M. and Dijen, M. (2005). An ISO 9001 Quality Management System in a Hospital. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol.18, No.5, pp. 361-369.
- Ibrar, M. and Khan, O. (2015). The Impact of Reward on Employee Performance (A Case Study of Malakand Private School). *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, Vol. 52, pp. 95-103.
- ISO. ISO 9001, (2008). *Quality Management System-Requirements*, Geneva.
- Ittner, C. D. and Larcker, D. F. (1997). The Performance Effects of Process Management Techniques. *Management Science*, Vol. 43, No. 4, pp. 522-534.

- İnce, C. (2008). Toplam Kalite Yönetimi ve Otel İşletmelerinde İşgören Tatminine Etkileri. *Anatolia:Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt. 19, Sayı. 1, ss. 57-70.
- Johnson. P. (1988). *A History of the Jews*. New York: Harper & Row.
- Juran, J. M. and Gryna, F. M., Jr. (Eds.). (1988). *Juran's Quality Control Handbook (4th ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Juran. J. M. and Bingham, R. S. (1974). *Service Industries*. In J. Juran, F. Gryna, Jr., & R. Bingham (Eds.), *Quality Control Handbook*: 47-1, 47-35. New York: McGraw-Hill.
- Kahn, R. L. and Quinn, R. P. (1970). *Role Stress: A Framework For Analyses*. In: A. McLean (Ed.), *Occupational Mental Health*. Chicago: Rand McNally.
- Kalaycı, Ş., (2014). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Asil Yayınları, Ankara.
- Kalkan, A. (1999). Toplam Kalite Yönetiminde Eğitim ve İnsan Faktörü. *Önce Kalite Dergisi*, Sayı 29, ss.11-24.
- Karacıoğlu, R. ve Biçer, E. B. (2013). Toplam Kalite Yönetiminin İşletme Maliyetleri Üzerine Etkisi: Kalite Belgesi Öncesi ve Sonrası Dönem Karşılaştırması. *Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi*, Sayı: 39, Mart.
- Kaynak, H. (2003). The Relationship Between Total Quality Management Practices and Their Effects on Firm Performance. *Journal of Operations Management*, Vol. 21, pp. 405–435.
- Kehoe, D. F. (1996). *The Fundamentals of Quality Management*. (First Edition), Springer.
- Klefsjö, B., Bergquist, B. and Garvare, R. (2008). Quality Management and Business Excellence, Customers and Stakeholders: Do We Agree on What We Are Talking About, And Does It Matter?, *The TQM Journal*, Vol. 20, No. 2, pp. 120-129.
- Korkmazer, F., Ekingen, E. ve Yıldız, A. (2016). Psikolojik Sermayenin Çalışan Performansına Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Vol. 19, No. 3, ss. 271-281.
- Kotteeswari, M. and Sharief, S. T. (2014). Job Stress And Its Impact On Employees' Performance A Study With Reference To Employees Working In Bpos. *International Journal of Business and Administration Research Review*, Vol. 2, No. 4, pp. 18-25.
- Kovancı, A. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi: Fakat Nasıl?*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Kölük, N., Dilsiz, İ. ve Kartal, C. S. (2004). *Kalite Güvencesi ve Standartları*. ISBN:975-288-495-4.
- Lambert, G. and Ouedraogo, N. (2008). Empirical Investigation of ISO 9001 Quality Management Systems' Impact on Organisational Learning and Process Performances, *Total Quality Management*, Vol. 19, ss.1071-1085.
- Levitt, T. (1972). *Production-Line Approach to Service*. *Harvard Business Review*. 50(5): 41-52.
- Marquardt, D.W. (1999), *The ISO 9000 Family of International Standards*, in Juran, J.M. (Ed.), *Quality Handbook*, McGraw-Hill, New York, NY.



- Martínez-Costa, M. and Martínez-Lorente, A. (2007). A Triple Analysis of ISO 9000 Effects on Company Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(5/6), ss. 484–499.
- Mezher, T. (2000). *The Transformation of Lebanese Firms From ISO 9000 Certified to TQM*. Quality Assurance, No: 8.
- Muda, I., Rafiki, A. and Harahap, M. R. (2014). Factors Influencing Employees' Performance: A Study on the Islamic Banks in Indonesia. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 5, No. 2, pp. 73-80.
- Muniz, B. F., Peon, J. M. M. and Ordas, C. J. V. (2012). Safety Climate in OHSAS 18001-Certified Organisations: Antecedents and Consequences of Safety Behaviour. *Accident Analysis and Prevention*, Vol. 45 pp. 745–758.
- Muruganantham, G., Vinodh, S., Arun, C. S. and Ramesh, K. (2018). Application of Interpretive Structural Modelling For Analysing Barriers to Total Quality Management Practices Implementation in the Automotive Sector. *Total Quality Management*, Vol. 29, No. 5, pp. 524–545.
- Ongera, R. M. and Juma, D. (2015). Influence of Temporary Employment on Employee Performance: A Case Study of Safaricom Limited. *International Journal of Business and Commerce*, Vol. 4, No. 4, pp. 1-37.
- Owusu, P. A. and Duah, H. K. (2018). Evaluating Total Quality Management As A Competitive Advantage Tool In Mobile Telecommunication Services In Ghana. *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences*, Vol. 6, No. 1, pp. 9-22.
- Owusu-Boateng, W. and Jeduah, B. A. (2014). Effects of Organizational Communication on Employee Performance: A Case of the Agricultural Development Bank, Tamale. *Public Policy and Administration Research*, Vol.4, No.6, pp. 67-80.
- Özevren, M. (1997). *Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar*. Alfa Yayınevi, İstanbul.
- Özgör, B. (2008). *Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Öztürk, A. (2013). *Kalite Yönetimi ve Planlaması. (İkinci Baskı)* Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Pakdil, F. (2002). *Hizmet İşletmelerinde Performans İyileştirme Süreci ve Hastaneler için Bir Model Önerisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Panuwatwanich, K. and Nguyen, T. T. (2017). Influence of Total Quality Management on Performance of Vietnamese Construction Firms. *Procedia Engineering*, Vol. 182, pp. 548-555.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications For Future Research. *Journal of Marketing*, 4(4): 41-50.
- Pereira-Moliner, J., Claver-Cortes, E., Molina-Azolin, J. F. and Tari, J. J. (2012). Quality Management, Environmental Management and Firm Performance: Direct and

- Mediating Effects in the Hotel Industry. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 37, pp. 82-92.
- Periede, J. (2012). Implementation of Quality Management System ISO 9001 in the World and its Strategic Necessity. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, ss. 1466-1475.
- Pokinska, B., Dahlgaard, J.J. and Antoni, M. (2002). The State of ISO 9000 Certification: a Study of Swedish Organizations, *The TQM Magazine*, Vol. 14, No. 5, pp. 297-306.
- Powell, T. C. (1995). Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study. *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 15-37.
- Psomas, E.L., Kafetzopoulos, D.P. and Fotopoulos, C.V. (2013). Developing and Validating a Measurement Instrument of ISO 9001 Effectiveness in Food Manufacturing SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 24(1). pp. 52-77.
- Ranjan, R. and Mishra, U. (2017). Impact of Rewards on Employee Performance: A Case of Indian Oil Corporation, Patna Region. *IOSR Journal of Business and Management*, Vol. 19, No. 6, pp. 22-30.
- Reeves, C. A. and Bednar, D. A. (1994). Deming Quality: Alternatives and Implications. *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 3, pp. 419-445.
- Riyanto, S., Sutrisno, A. and Ali, H. (2017). The Impact of Working Motivation and Working Environment on Employees Performance in Indonesia Stock Exchange. *International Review of Management and Marketing*, Vol. 7, No. 3, pp. 342-348.
- Robbins, S. P. and Sanghi, S. (2006). *Organizational Behavior (11th Ed.)*. Delhi: Dorling Kindersley (India).
- Ross, J.R. (1999). *Total Quality Management: Text, Cases and Readings. (Third Edition)*. USA: CRC Press.
- Sadikoğlu, E. ve Zehir, C. (2010). Investigating the Effects of Innovation and Employee Performance on the Relationship Between Total Quality Management Practices and Firm Performance: An Empirical Study of Turkish Firms. *International Journal of Production Economics*, Vol. 127, pp. 13–26.
- Sahoo, S. and Yadav, S. (2018). Total Quality Management in Indian Manufacturing SMEs. *Procedia Manufacturing*, Vol. 21, pp. 541-548.
- Sampaio, P., Saraiva, P. and Rodrigues, A. G. (2009). ISO 9001 Certification Research: Questions, Answers and Approaches. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(1), pp. 38-58.
- Samson, D. and Terziovska, M. (1999). The Relationship Between Total Quality Management Practices and Operational Performance. *Journal of Operations Management*, Vol.17, No.4, pp. 393-409.
- Saraph, J. V., Benson, P. G. and Schroeder, R. G. (1989). An Instrument For Measuring the Critical Factors of Quality Management. *Decision Sciences*, Vol. 20, pp. 810-829.



- Schvve, P. M. (2000). The Evolution of External Quality Evaluation: Observations From the Joint Commission on Accreditation of Healthcare Organizations. *International Journal For Quality in Health Care*, Vol. 12, No. 3, pp. 255-258.
- Serin, H. ve Aytekin, A. (2009). *Yüksek Öğretimde Toplam Kalite Yönetimi*. Bartın Orman Fakültesi Dergisi, 11(15), ss. 83-93.
- Shahid, M. N., Latif, K., Sohail, N. and Ashraf, M. A. (2011). Work Stress and Employee Performance in Banking Sector Evidence From District Faisalabad, Pakistan. *Asian Journal of Business and Management Sciences*, Vol. 1, No. 7, pp. 38-47.
- Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S. and Khaman, F. (2014). Impact of Employee Motivation on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, Vol.6, No.23, pp. 159-166.
- Sharma, M. and Kodali, R. (2008). TQM Implementation Elements For Manufacturing Excellence. *The TQM Magazine*, Vol. 20, No. 6, pp. 599-621.
- Sigler, T. H. and Pearson, C. M. (2000). Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture And Perceptions Of Empowerment. *Journal of Quality Management*, Vol. 5, No. 1, pp. 27-52.
- Silcock, S. E. (1992). Acceptance and Application of ISO 9002 in Europe and Throughout the World. *Food Control*, Vol. 3, No. 2, pp. 76-79.
- Stachevsky, S. and Elizur, D. (2000). The Effect of Quality Management and Participation in Decision - Making on Individual Performance. *Journal of Quality Management*, Vol. 5, pp. 53-65.
- Su, H. C., Dhanorkar, S. and Linderman, K. (2015). A Competitive Advantage from the Implementation Timing of ISO Management Standards. *Journal of Operations Management*, Vol. 37, pp. 31-44.
- Sule, O. E. and Amuni, S. I. (2014). Wages and Salaries Administration as Motivational Tool in Nigerian Organisation (A Case Study of Nestle Nigeria PLC). *Journal of Business Theory and Practice*, Vol. 2, No. 2, pp. 247-266.
- Sule, O. E., Amuni, S. I., Obasan, K. A. and Banjo, H. A. (2015). Wages and Salaries As a Motivational Tool For Enhancing Organizational Performance: A Survey of Selected Nigerian Workplace. *Euro Economica*, Vol 34, No 1, pp. 7-26.
- Sumaedi, S. and Yarmen, M. (2015). The Effectiveness of ISO 9001 Implementation in Food Manufacturing Companies: A Proposed Measurement Instrument. *Procedia Food Science*, Vol. 3, pp. 436 – 444.
- Şehitoğlu, Y. and Zehir, C. (2010). Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 43, Sayı 4, ss.87-110.
- Şen, E. and Aktuğ, S. (2017). The Effect of in-Service Training on Perceived Organizational Commitment Level and Employee Performance. *Journal of Current Researches on Social Sciences*, Vol. 7, No. 4, pp. 197-212.
- Şen, D. H. (2010). *İlaç Sektöründeki İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri Uygulamaları Şirket Performansı İlişkisi ve Saha Çalışması*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Şimşek, H. (2013). *Toplam Kalite Yönetimi Kuram İlkeler ve Uygulamalar*. Seçkin Yayınları, Ankara.
- Şimşek, K. ve Karakaya, M. (2016). Turizm İşletmelerinde Kalite Maliyetleri Yönetimi ve Otel İşletmeleri Üzerine Bir İnceleme. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, Cilt. 12, Sayı. 46, ss. 201-222.
- Şimşek, M. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi (Genişletilmiş Üçüncü Baskı)*. Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Tahtabaş, M. (2009). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ile Öğretmen Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi (Öğretmen Görüşlerine Göre)*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tari, J. J., Claver-Cortes, E., Pereira-Moliner, J. and Molina-Azorin J. F. (2010). Levels of Quality and Environmental Management in the Hotel Industry: Their Joint Influence on Firm Performance. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 29, pp. 500–510.
- Tayfun, A. ve Çatır, O. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Vol. 5, No. 3, pp. 114-134.
- Tekin, M. (2004). *Toplam Kalite Yönetimi (3. Baskı)*. Kişisel Yayınlar, Ankara.
- TS EN ISO 9001, (2009). *Türk Standartları Enstitüsü*, Ankara.
- Tuchman, B. W. (1980). The Decline of Quality. *New York Times Magazine*. November 2: 38-41, 104.
- Uğurlu, K., Yakut Aymankuy, Ş. ve Ar, H. (2015). Turizmde Toplam Kalite Yönetimi ve Ahilik İlişkisi. *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı: 52, ss. 310-328.
- Uyargil, C. (2013). *Performans Yönetimi Sistemi: Bireysel Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Uzuntarla, Y., Ceyhan, S. ve Fırat, İ. (2017). Çalışan Performansının İncelenmesi: Sağlık Sektörü Örneği. *Gülhane Tıp Dergisi*, Vol. 59, ss. 16-20.
- Ülkü Kaya, E., Kıngır, S., Türk, M. ve Sucubaşı, B. (2004). *Toplam Kalite Yönetim Tekniği Olarak Kıyaslama*. Nobel Yayınevi, Ankara.
- Van Den Heuvel, J., Koning, L., Bogers, A. J. J. C., Berg, M., and Van Dijen, M. E. M. (2005). An ISO 9001 Quality Management System in A Hospital, Bureaucracy or Just benefits?. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 18(5), pp. 361-369.
- Wali, A. A., Deshmukh, S. G. and Gupta, A. D. (2003). Critical Success Factors of TQM: A Select Study of Indian Organizations. *Production Planning & Control*, Vol. 14, No. 1, pp. 3–14.
- Wang, C. H., Chen, K. Y. and Chen, S. C. (2012). Total Quality Management, Market Orientation and Hotel Performance: The Moderating Effects of External Environmental Factors. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31, pp. 119–129.
- Wruck, K. H. and Jensen, M. C. (1994). Science, Specific Knowledge, and Total Quality Management. *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 18, pp. 247-287.



- Yalçın, B. (2006). *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Dinamikleri, Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler*. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Yann, C. J. (1998). Performance Evaluation of ISO 9000 Registered Companies in Taiwan”, *The TQM Magazine*, Vol. 10, No. 2, pp. 132-138.
- Yaşar, M. E. (2015). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Bilgi Teknolojilerinin Rolü ve Verimliliğe Etkisi: Van Organize Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama*. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zhang, Z., Waszink, A. and Wijngaard, J. (2000). An Instrument For Measuring TQM Implementation For Chinese Manufacturing Companies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 17 No. 7, pp. 730-755.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. and Berry, L. L. (1990). *Delivering Quality Service*. New York: Free Press.
- Zeng, S.X., Tian, P. and Shi, J. J. (2005). Implementing Integration of ISO 9001 and ISO 14001 For Construction. *Managerial Auditing Journal*, 20(4), pp. 394-407.

## 7. EKLER

### EK-1: TKY Anket Formu

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Mühendislik Fakültesi İşletme Mühendisliği Yüksek Lisans Programında “Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların Performansı Üzerine Etkisi” konulu bir tez çalışması yapılmaktadır. Bu çalışma akademik bir çalışma olup, bilimsel bir amaca yönelik kullanılacaktır. Bu sebeple ekte sunulan anketimize vereceğiniz cevaplar ile bu çalışmaya katkıda bulunmanızı diliyoruz. İşletmenize ait bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilen bilgiler toplu halde ve genel sonuçlar çerçevesinde analiz edilecek ve yayımlanacaktır. İlginiz ve katılımınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Yrd. Doç. Dr. Gülin İdil SÖNMEZTÜRK BOLATAN & Araş. Gör. Melih CAN

İletişim Telefonu: 0545 901 64 91  
E-posta: gulin.bolatan@alanya.edu.tr  
E-posta: melih.can@alanya.edu.tr

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi  
Mühendislik Fakültesi  
İşletme Mühendisliği Bölümü  
Alanya / Antalya

FORMU DOLDURAN VE İŞLETME HAKKINDA GENEL BİLGİLER			
F.1 Adınız-Soyadınız (İsteğe Bağlı)	:		
F.2 Çalıştığınız Departman	:		
F.3 Unvanınız/Statünüz	:		
F.4 İşletme Adı	:		
F. 5 İşletmenin Konumu(Şehir/Belde )	:		
F.6 İşletmenin 2017 Yılı Cirosu	:		
F.7 İşletmenin Sermaye Yapısı	: .....% Yerli .....% Yabancı		
F.8 İşletmenizin Konaklama Türü	:		
Tam Pansiyon <input type="checkbox"/>	Yarım Pansiyon <input type="checkbox"/>	Her şey Dahil <input type="checkbox"/>	
F.9 İşletmeniz Hangi Dönemde Hizmet Vermektedir?			
Yaz <input type="checkbox"/>	Kış <input type="checkbox"/>	Bahar <input type="checkbox"/>	Tüm Yıl <input type="checkbox"/>
F.10 İşletmenizin Yatak Sayısı	:	.....	
F.11 İşletmenizin kuruluş tarihinizi lütfen işaretleyiniz.			
1. 1975 ve öncesi	4. 1996-2005		
2. 1976 – 1985	5. 2006-2017		
3. 1986 – 1995			
F.12 İşletmenizin toplam çalışan sayısını lütfen işaretleyiniz.			
1. 50'den az	4. 151 – 200		
2. 51 – 100	5. 201 – 250		
3. 101 – 150	6. 251 ve üstü		
F.13 İşletmeniz kaç yıldızlıdır?			
1. Yıldız yok- 1 yıldızlı	4. 4 yıldızlı		
2. 2 yıldızlı	5. 5 veya daha fazla yıldızlı		
3. 3 yıldızlı			



<b>F.14 Aşağıdaki kalite belgelerinden hangisi ya da hangilerine sahipsiniz?</b>	
1. ISO 9000	6. OHSAS
2. ISO 9001	7. HACCP
3. ISO 14000	8. CE
4. ISO 14001	9. Diğer 1 .....
5. ISO 22000	10. Diğer 2 .....

<b>Bölüm-1 Liderlik İşletmeniz İle İlgili Aşağıdaki İfadelere Katılıyor musunuz?</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
Üst yönetim aktif olarak kalite yönetim programını yönlendirir.					
Çalışanlar, yönetim tarafından işletmedeki değişiklikleri uygulamaya yardımcı olmaya teşvik edilmektedir.					
Yöneticiler ve denetçiler, çalışanların kendi kararlarını vermelerine izin verir.					
Yöneticiler ve denetçiler, çalışanlarını motive eder ve görevlerinde yüksek düzeyde performans göstermelerine yardımcı olurlar.					
Yöneticiler çalışanlara kaliteli taahhütleri konusunda aktif bir şekilde bilgi verir.					
Çalışanlar kalite konusunda desteklenir.					
Kalite hedeflerinin ve kalite politikalarının çalışanlar tarafından anlaşılması sağlanır.					
Üst yönetim kalite konusunda değerlendirmeler yapar.					
<b>Bölüm-2 Kalite Planlama İşletmeniz İle İlgili Aşağıdaki İfadelere Katılıyor musunuz?</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
İşletmede müşterilerin gereksinimlerine ve firmanın yeteneklerine ilişkin verilere dayanan strateji ve planların geliştirilmesi ve uygulanması söz konusudur.					
Üst Yönetim, çalışan yöneticiler için kalite adına hedefler belirler.					
Üst Yönetim, tüm çalışanlar için kalite adına hedef belirler.					
Üst Yönetim, stratejisini ve hedeflerini tüm personele aktarır.					
Üst Yönetim, çalışanların hedef ve planlarını belirlemektedir.					
Elde edilen sonuçlar, iyileştirme yapmak için planlanan sonuçlarla karşılaştırılarak değerlendirilir.					
<b>Bölüm-3 İnsan Yönetimi (Eğitim) İşletmeniz İle İlgili Aşağıdaki İfadelere Katılıyor musunuz?</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
Yönetim, kalite ilkeleri konusunda eğitilir.					
Çalışanlar kaliteli ilkeler konusunda eğitilmektedir.					
Çalışanlar problem çözme becerileri konusunda eğitim almışlardır.					
Çalışanlar ekip çalışması konusunda eğitilirler.					
Kalite programlarını desteklemek için çalışanların performansı ölçülmekte ve tanınmaktadır.					



Tüm personel arasında aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya ve yatay iletişim var.					
<b>Bölüm-4 Müşteri Odaklılık İşletmeniz İle İlgili Aşağıdaki İfadelere Katılıyor musunuz?</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
Müşterilerin ihtiyaçları kalitenin vazgeçilmez bir parçasıdır.					
Yöneticiler ve amirler, müşteri memnuniyetini artırmak için kaliteyi artırıcı faaliyetleri desteklemektedir.					
İşletme ile müşteriler arasında pozitif yönlü sürekli gelişen bir bağ vardır.					
<b>Bölüm-5 Süreç Yönetimi İşletmeniz İle İlgili Aşağıdaki İfadelere Katılıyor musunuz?</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
Hatalı ürünün/hizmetin önlenmesi için yeterli sayıda uygulamalar yapılmaktadır.					
İşletmede kullanılan süreçler kalite ile ilgili önlemleri kapsamaktadır.					
Çalışanların farklı süreçlere dahil edilmesi ile çalışanların değerlendirme yapmaları sağlanmaktadır.					
Temel süreçler sürekli kontrol edilip düzeltilmektedir.					
<b>Bölüm-6 Tedarikçi Yönetimi İşletmeniz İle İlgili Aşağıdaki İfadelere Katılıyor musunuz?</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
Yönetim, fiyattan ziyade kaliteyi vurgulayan tedarikçilerin kullanımını teşvik etmektedir.					
Tedarikçiler ile uzun dönemli ilişkiler kurulmaktadır.					
Tedarikçi değerlendirme sistemi kullanarak tedarikçi performansları ölçülmektedir.					
İşletme ve tedarikçi arasında kuvvetli dayanışma bulunmaktadır.					
Ürün veya hizmet geliştirme sırasında tedarikçi yardımı alınmaktadır.					
<b>Bölüm-7 Sürekli İyileştirme İşletmeniz İle İlgili Aşağıdaki İfadelere Katılıyor musunuz?</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
İşletme, tüm ürün, hizmet ve süreçlerinin sürekli olarak incelenmesini ve geliştirilmesini desteklemektedir.					
İşletmede kalite geliştirmeyi desteklemek için kalite komisyonu veya çalışma ekiplerinin kurulması söz konusudur.					
Kalite programı, tüm dahili süreçlerde zaman ve maliyet kayıplarını bulmayı hedeflemiştir.					
İşletmede, kalite yönünden geliştirilmesi gereken alanlar belirlenmektedir.					
İşletme, ürünlerini, hizmetlerini ve süreçlerini iyileştirmek için son zamanlarda övgü ve saygınlık kazanmıştır.					
Çalışanlar genellikle mevcut süreçlerde değişiklik veya değişiklikler önerme eğiliminde değildir.					



## EK-2: Çalışan Performansı Anket Formu

FORMU DOLDURAN VE İŞLETME HAKKINDA GENEL BİLGİLER	
F.1 Adınız-Soyadınız (İsteğe Bağlı)	:
F.2 Çalıştığınız Departman	:
F.3 Unvanınız/Statünüz	:
F.4 İşletme Adı	:
F. 5 İşletmenin Konumu(Şehir/Belde )	:
F. 6 Departmanınızdaki toplam çalışan sayısını belirtiniz:	

Çalışan Performansı İşletmeniz İle İlgili Aşağıdaki İfadelere Katılıyor musunuz?	Kesinlikle	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle
	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Katılıyorum
Çalışanlar görevlerini tam zamanında tamamlamaktadırlar.					
Çalışanlar işleri ile ilgili hedefleri gerçekleştirebilmektedirler.					
Çalışanlar İşleri ile ilgili problem çıktığı zaman, problemi hızlı bir şekilde çözebilmektedirler.					
Çalışanlar işleri ile ilgili verilen hedeflerin fazlasını yapmaktadırlar.					
Çalışanlar yaptıkları işlerde başarılıdırlar.					
Çalışanlar yaptıkları işle ilgili sorumluluk sahibidirler.					
Çalışanlar yaptıkları işlerle ilgili birbirleri takdir ederler.					
Çalışanlar yaptıkları işe değer vermektedirler.					
Çalışanlara işlerini yapmaları hususunda tam yetki verilmektedir.					
Çalışanlar yaptıkları işin saygın bir iş olduğuna inanmaktadırlar.					
Çalışanlar kendilerini, çalıştıkları işletmenin önemli bir parçası olarak görmektedirler.					
Çalışanlar kendilerine verilen farklı bir işe, çabucak uyum sağlayabilmektedirler.					
Çalışanlar kurum içi ve kurum dışı ilişkilerde başarıyı yakalayabilmektedirler.					



**EK-3: TKY Anket Sorularının Alındığı Kaynağı Gösteren Tablo**

<b>Bölüm-1 Liderlik İşletmeniz İle İlgili Aşağıdaki İfadelere Katılıyor musunuz?</b>	<b>Kaynak</b>
Üst yönetim aktif olarak kalite yönetim programını yönlendirir.	Conca vd. (2004)
Çalışanlar, yönetim tarafından işletmedeki değişiklikleri uygulamaya yardımcı olmaya teşvik edilmektedir.	Conca vd. (2004)
Yöneticiler ve denetçiler, çalışanların kendi kararlarını vermelerine izin verir.	Conca vd. (2004)
Yöneticiler ve denetçiler, çalışanlarını motive eder ve görevlerinde yüksek düzeyde performans göstermelerine yardımcı olurlar.	Conca vd. (2004)
Yöneticiler çalışanlara kaliteli taahhütleri konusunda aktif bir şekilde bilgi verir.	Conca vd. (2004)
Çalışanlar kalite konusunda desteklenir.	Saraph vd. (1989)
Kalite hedeflerinin ve kalite politikalarının çalışanlar tarafından anlaşılması sağlanır.	Saraph vd. (1989)
Üst yönetim kalite konusunda değerlendirmeler yapar.	Saraph vd. (1989)
<b>Bölüm-2 Kalite Planlama İşletmeniz İle İlgili Aşağıdaki İfadelere Katılıyor musunuz?</b>	<b>Kaynak</b>
İşletmede müşterilerin gereksinimlerine ve firmanın yeteneklerine ilişkin verilere dayanan strateji ve planların geliştirilmesi ve uygulanması söz konusudur.	Conca vd. (2004)
Üst Yönetim, çalışan yöneticiler için kalite adına hedefler belirler.	Conca vd. (2004)
Üst Yönetim, tüm çalışanlar için kalite adına hedef belirler.	Conca vd. (2004)
Üst Yönetim, stratejisini ve hedeflerini tüm personele aktarır.	Conca vd. (2004)
Üst Yönetim, çalışanların hedef ve planlarını belirlemektedir.	Conca vd. (2004)
Elde edilen sonuçlar, iyileştirme yapmak için planlanan sonuçlarla karşılaştırarak değerlendirilir.	Conca vd. (2004)
<b>Bölüm-3 İnsan Yönetimi (Eğitim) İşletmeniz İle İlgili Aşağıdaki İfadelere Katılıyor musunuz?</b>	<b>Kaynak</b>
Yönetim, kalite ilkeleri konusunda eğitilir.	Conca vd. (2004)
Çalışanlar kaliteli ilkeler konusunda eğitilmektedir.	Conca vd. (2004)
Çalışanlar problem çözme becerileri konusunda eğitim almışlardır.	Conca vd. (2004)
Çalışanlar ekip çalışması konusunda eğitilirler.	Conca vd. (2004)
Kalite programlarını desteklemek için çalışanların performansı ölçülmekte ve tanınmaktadır.	Conca vd. (2004)
Tüm personel arasında aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya ve yatay iletişim var.	Conca vd. (2004)



<b>Bölüm-4 Müşteri Odaklılık İşletmeniz İle İlgili Aşağıdaki İfadelere Katılıyor musunuz?</b>	<b>Kaynak</b>
Müşterilerin ihtiyaçları kalitenin vazgeçilmez bir parçasıdır.	Conca vd. (2004)
Yöneticiler ve amirler, müşteri memnuniyetini artırmak için kaliteyi artırıcı faaliyetleri desteklemektedir.	Conca vd. (2004)
İşletme ile müşteriler arasında pozitif yönlü sürekli gelişen bir bağ vardır.	Conca vd. (2004)
<b>Bölüm-5 Süreç Yönetimi İşletmeniz İle İlgili Aşağıdaki İfadelere Katılıyor musunuz?</b>	<b>Kaynak</b>
Hatalı ürünün/hizmetin önlenmesi için yeterli sayıda uygulamalar yapılmaktadır.	Conca vd. (2004)
İşletmede kullanılan süreçler kalite ile ilgili önlemleri kapsamaktadır.	Conca vd. (2004)
Çalışanların farklı süreçlere dahil edilmesi ile çalışanların değerlendirme yapmaları sağlanmaktadır.	Conca vd. (2004)
Temel süreçler sürekli kontrol edilip düzeltilmektedir.	Conca vd. (2004)
<b>Bölüm-6 Tedarikçi Yönetimi İşletmeniz İle İlgili Aşağıdaki İfadelere Katılıyor musunuz?</b>	<b>Kaynak</b>
Yönetim, fiyattan ziyade kaliteyi vurgulayan tedarikçilerin kullanımını teşvik etmektedir.	Conca vd. (2004)
Tedarikçiler ile uzun dönemli ilişkiler kurulmaktadır.	Conca vd. (2004)
Tedarikçi değerlendirme sistemi kullanarak tedarikçi performansları ölçülmektedir.	Conca vd. (2004)
İşletme ve tedarikçi arasında kuvvetli dayanışma bulunmaktadır.	Conca vd. (2004)
Ürün veya hizmet geliştirme sırasında tedarikçi yardımı alınmaktadır.	Conca vd. (2004)
<b>Bölüm-7 Sürekli İyileştirme İşletmeniz İle İlgili Aşağıdaki İfadelere Katılıyor musunuz?</b>	<b>Kaynak</b>
İşletme, tüm ürün, hizmet ve süreçlerinin sürekli olarak incelenmesini ve geliştirilmesini desteklemektedir.	Conca vd. (2004)
İşletmede kalite geliştirmeyi desteklemek için kalite komisyonu veya çalışma ekiplerinin kurulması söz konusudur.	Conca vd. (2004)
Kalite programı, tüm dahili süreçlerde zaman ve maliyet kayıplarını bulmayı hedeflemiştir.	Conca vd. (2004)
İşletmede, kalite yönünden geliştirilmesi gereken alanlar belirlenmektedir.	Conca vd. (2004)
İşletme, ürünlerini, hizmetlerini ve süreçlerini iyileştirmek için son zamanlarda övgü ve saygınlık kazanmıştır.	Conca vd. (2004)
Çalışanlar genellikle mevcut süreçlerde değişiklik veya değişiklikler önerme eğiliminde değillerdir.	Conca vd. (2004)

**EK-4: Çalışan Performansı Anket Sorularının Alındığı Kaynağı Gösteren Tablo**

<b>Çalışan Performansı İşletmeniz İle İlgili Aşağıdaki İfadelere Katılıyor musunuz?</b>	<b>Kaynak</b>
Çalışanlar görevlerini tam zamanında tamamlamaktadırlar.	Duman ve Akdemir (2016)
Çalışanlar işleri ile ilgili hedefleri gerçekleştirebilmektedirler.	Duman ve Akdemir (2016)
Çalışanlar İşleri ile ilgili problem çıktığı zaman, problemi hızlı bir şekilde çözebilmektedirler.	Duman ve Akdemir (2016)
Çalışanlar işleri ile ilgili verilen hedeflerin fazlasını yapmaktadırlar.	Duman ve Akdemir (2016)
Çalışanlar yaptıkları işlerde başarılıdırlar.	Duman ve Akdemir (2016)
Çalışanlar yaptıkları işle ilgili sorumluluk sahibidirler.	Duman ve Akdemir (2016)
Çalışanlar yaptıkları işlerle ilgili birbirleri takdir ederler.	Duman ve Akdemir (2016)
Çalışanlar yaptıkları işe değer vermektedirler.	Duman ve Akdemir (2016)
Çalışanlara işlerini yapmaları hususunda tam yetki verilmektedir.	Duman ve Akdemir (2016)
Çalışanlar yaptıkları işin saygın bir iş olduğuna inanmaktadırlar.	Duman ve Akdemir (2016)
Çalışanlar kendilerini, çalıştıkları işletmenin önemli bir parçası olarak görmektedirler.	Duman ve Akdemir (2016)
Çalışanlar kendilerine verilen farklı bir işe, çabucak uyum sağlayabilmektedirler.	Duman ve Akdemir (2016)
Çalışanlar kurum içi ve kurum dışı ilişkilerde başarıyı yakalayabilmektedirler.	Duman ve Akdemir (2016)



**Ek-5: Ankete Katılan Oteller**

Riolavitas Resort Spa Hotel
White City Beach
White City Resort
Commodore Elite Suites Spa Manachus Hotel (1)
Commodore Elite Suites Spa Manachus Hotel (2)
Gold City
Gold Island
Papillon Hotel
Kaptan Hotels
Sirius Deluxe
Lonicera Hotel (1)
Lonicera Hotel (2)
Lonicera Hotel (3)
Bera Hotel
Side Star (1)
Side Star (2)
Side Star (3)
Side Star (4)
Primex River Garden
AKRA BARUT
Karmir
Dizalya Hotel (1)
Dizalya Hotel (2)
Side Can Garden Resort
Side can Garden Beach
Litore Hotel (1)
Litore Hotel (2)
Sunprime C-Lounge
Grand Kaptan Otel
Delphin Diva
Kremlin Places
Imperial
Baia
Alan xafira
Crystal Hotels (1)
Crystal Hotels (2)
Crystal Hotels (3)
Alya Laguna (1)
Alya Laguna (2)
Alya Laguna (3)
Adin Hotels (1)
Adin Hotels (2)
Adin Hotels (3)
Calido Maris
Stella

Asia Beach
Green Garden (1)
Green Garden (2)
Alantur Labranda
Diamond Hill
Eftelya Hotels (1)
Eftelya Hotels (2)
Eftelya Hotels (3)
Eftelya Hotels (4)
Eftelya Hotels (5)
Eftelya Hotels (6)
Eftelya Hotels (7)



## ÖZGEÇMİŞ

**Adı-Soyadı :** Melih CAN

**E-Posta :** melih.can@alanya.edu.tr

### **Eğitim ve Mesleki Geçmişi:**

- 2011, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü
- 2012, Araştırma Görevlisi, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, İşletme Mühendisliği Bölümü

### **Yayımları ve Bilimsel Faaliyetleri:**

- **Can, M.**, Hüseyinli, N. (2017). "Çalışma Hayatında İş Sağlığı ve Güvenliği Kültürü ve Otel Çalışanlarının Güvenli Davranışlarının İncelenmesi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21(4), 1397-1420.
- **Can, M.**, (2017). Duygusal Emek ve İş Tatmini: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma. International Academic Research Congress, ss. 1000-1000.
- Sönmeztürk Bolatan, G. İ., **Can, M.**, (2017). Toplam Kalite Yönetiminin Turizm Sektöründe Etkileri. International Academic Research Congress, ss. 606-606.
- Sönmeztürk Bolatan, G. İ., **Can, M.**, Aslan, M., Kargacier, Ç., (2017). Maden Sektöründe Hammadde İsrafının Azaltılmasına Yönelik Denizli İlinde Yapılan Uygulama. International Conference on Economic Research, ss. 128-129.
- Yumurtacı Aydoğmuş H., **Can M.**, Babayiğit A., (2015). "Öğrencilerin Online Alışveriş Site Seçimi için Analitik Hiyerarşi Prosesi(AHP) Yaklaşımı: Alanya Uygulaması Örneği", Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İZMİR, TÜRKİYE, ss.193-202.
- **Can M.**, (2014). "Turizm Sektöründe Verimliliği Etkileyen Faktörler", Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İSTANBUL, TÜRKİYE, cilt.1, ss.119-127.