

T.C.

**GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN
FİNANSAL PERFORMANS ÜZERİNE
ETKİSİ: HİZMET SEKTÖRÜ UYGULAMASI**

FERHAT KARAÇAM

YÜKSEK LİSANS TEZİ

STRATEJİ ANABİLİM DALI

GEBZE

2009 YILI

T.C.

**GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN
FİNANSAL PERFORMANS ÜZERİNE
ETKİSİ: HİZMET SEKTÖRÜ UYGULAMASI**

TEZ DANISMANI

Prof. Dr. Ali Ekber AKGÜN

GEBZE

2009 YILI

 <p>GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ</p>	<p>MÜHENDİSLİK VE FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ JÜRİ ONAY FORMU</p>
--	--

JÜRİ

ÜYE (BAŞKAN) :

ÜYE :

ÜYE :

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun .././....tarih ve ../.. Sayılı kararı ile yukarıdaki öğretim elemanlarından oluşmuş jüri tarafından düzenlenen ../. tarihli Tez Savunma Tutanağı neticesinde Yüksek Lisans / Doktora öğrencisi'ın çalışması GYTE Mühendislik ve Fen Bilimleri Yönetim Kurulu .././.. tarih ve .././.. sayılı kararıylaAnabilim Dalında Yüksek Lisans / Doktora tezi olarak onaylanmıştır.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

TEZ BAŞLIĞI: Toplam Kalite Yönetiminin Finansal Performans Üzerine Etkisi :Hizmet Sektörü Uygulaması.

YAZAR ADI: Ferhat KARAÇAM

Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarını özellikle son dönemlerde sıkça duyar olduk. Büyük, küçük birçok işletme danışmanlar aracılığı ile Toplam Kalite Yönetimine adapte olmaya, yönetim sistemlerini bu anlayış çerçevesinde örgütlemeye çalışıyorlar. Amaç şüphesiz, küresel boyutlara ulaşan acımasız rekabette kazananlardan biri olabilmektir.

1950’lerde Japonya’da ortaya çıkan ve daha sonra Amerika’da uygulanan bu yönetim anlayışı 1990’lı yıllardan sonra birçok kamu ve özel işletmede uygulanmaya başlamıştır. İşletmeler, “değişmeyen tek şey değişimin kendisidir” sloganını kendilerine rehber edinerek çağdaş yönetim modellerinden biri olan Toplam Kalite Yönetimi modelini kendi firmalarına uygulama çalışmaktadırlar.

Bu çalışma Toplam Kalite Yönetimi ve finansal performans konularında literatüre katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Bu amaçla Türkiye’de faaliyet gösteren 3 büyük bankanın 15 şubesinde anket çalışması yapılarak Toplam Kalite Yönetimi ile finansal performans arasındaki ilişki incelenmiştir. Tez kapsamında liderlik, insan kaynakları yönetimi, müşteri odaklılık, süreç yönetimi, stratejik planlama ve tedarik yönetimi olmak üzere literatürde en çok kullanılan Toplam Kalite Yönetimi ilkeleri ile finansal performans arasındaki ilişki ortaya konmuştur. Sonuçlar, Toplam Kalite Yönetimi ile finansal performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu çalışmada finansal performansı pozitif olarak en çok etkileyen faktörün insan kaynakları, ikinci olarak etkileyen faktörün ise stratejik planlama olduğu bulunmuştur. Pozitif etkileyen diğer faktörler ise liderlik ve tedarik yönetimidir. Beklenenin aksine müşteri odaklılık ve süreç yönetimi ile finansal performans arasında pozitif ilişki görülmemektedir.

SUMMARY

TITLE OF TEHISIS: The Impact Of Total Quality Management on Firm Financial Performance: An implementation in the Service Sector

AUTHOR : Ferhat KARAÇAM

Total Quality Management applications have become much widespread in recent days. Companies of various sizes leverage the benefit of corporate consultants to adapt Total Quality Management and to organize their management systems in the framework of this approach. The target is doubtlessly to become successful in the extremely competitive global environment.

This management approach which first emerged in Japan in 50's and latter applied in United States has been adopted in 60's by a number of public and private enterprises. The corporations that adopt the slogan "the only thing unchanging is the change itself" try to implement the Total Quality Model which is considered one of modern management models.

The aim of this work is to make contribution to the literature on Total Quality Management and the subject of financial performance. For this purpose, surveys were conducted at 15 branches of 3 largest banks in Turkey in order to establish correlation between Total Quality Management and financial performance. Within this thesis, widely used Total Quality Management policies such as leadership, human resources management, customer oriented approach, process management, strategic planning and supply management and their relation to financial performance have been observed. The results indicate a positive correlation between Total Quality Management and financial performance. Within this work, it has been understood that the factors that most positively effect financial performance are related to human resources and secondly to strategic planning. The other factors having a positive impact are that of leadership and supply management. Contrary to expectations, no positive correlation has been found between financial performance and customer orientation and process management.

TEŞEKKÜR

Tezimin hazırlanmasında ve anketlerin toplanmasında emeği geçen ve benden yardımlarını esirgemeyen başta;

Eşim Gülcihan KARAÇAM,

Danışmanım, Prof. Dr. Ali Ekber AKGÜN,

Değerli Hocam, Doç. Dr. Halit KESKİN,

Değerli Hocam, Doç. Dr. Hüseyin İNCE,

Tezimin hazırlanması sürecinde vakit ayırmamda bana destek olan yöneticilerim Sn Ahmet ERKOÇ ve Sn Serhat GÖZÜKARA'ya ve ayrıca yardımlarını esirgemeyen mesai arkadaşlarım Özgür CEYLAN, Süleyman YİĞİTAL, Savaş DURGUT ve Yılmaz AY 'a teşekkürü borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	İV
SUMMARY	V
İÇİNDEKİLER	Vİİ
SİMGELER VE KISALTMALAR	İX
ŞEKİLLER	X
TABLolar	Xİ
1. GİRİŞ	1
2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ	3
2.1. KALİTE	3
2.1.1. KALİTE TANIMLARI	3
2.1.2. ÜRÜN KALİTESİ.....	5
2.1.3. HİZMET KALİTESİ.....	5
2.2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ TANIMLARI.....	6
2.3. TKY’NİN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	8
2.4. TKY’NE İLGİNİN NEDENLERİ	8
2.5. TKY’NİN AMAÇLARI.....	10
2.6. TKY’NİN DİĞER YÖNETİM MODELLERİNDEN FARKI.....	11
3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİ.....	14
3.1. KALİTE ÖDÜLLERİ.....	14
3.2. TKY İLKELERİ	15
3.2.1. LİDERLİK.....	18
3.2.2. STRATEJİK PLANLAMA	20
3.2.3. SÜREÇ YÖNETİMİ	22
3.2.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	24

3.2.5. MÜŞTERİ ODAKLILIK	26
3.2.6. TEDARİK YÖNETİMİ.....	28
4. FİNANSAL PERFORMANS	30
4.1. PERFORMANS KAVRAMI	30
4.2. PERFORMANS GÖSTERGELERİ	30
4.3. PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	32
4.4. FİRMA PERFORMANSI	32
4.4.1. FİRMA FİNANSAL PERFORMANSI.....	34
4.4.2. BANKALARDA FİNANSAL PERFORMANS	35
5. TKY İLE FİNANSAL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ	38
5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	38
5.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI	38
5.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	39
5.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ	43
5.5. ARAŞTIRMA SONUÇLARI	45
6. SONUÇ.....	55
6.1. ÖNERİLER	57
KAYNAKLAR	58
ÖZGEÇMİŞ.....	67
EK 1: ANKET FORMU ÖRNEĞİ.....	68

SİMGELER VE KISALTMALAR

EFQM: Avrupa Kalite Ödülü

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi

KMO: Kaiser-Meyer-Olkin

MBNQA: Malcolm Baldrige Kalite Ödülü

MSA: Measures of Sampling Adequacy

TKY: Toplam Kalite Yönetimi

ŞEKİLLER

Şekil 5.1: Araştırmanın Modeli.....	44
-------------------------------------	----

TABLÖLAR

Tablo 2.1: TKY ile Klasik Yönetim Anlayışının Kıyaslanması	12
Tablo 2.2: TKY ile Ekonomik İşletme Modelinin Kıyaslanması	13
Tablo 3.1: Kalite ödülleri ölçümünde kullanılan TKY ilkeleri	16
Tablo 3.2: TKY Üzerine Yapılmış Çalışmalarda Kullanılmış Olan TKY İlkeleri	17
Tablo 5.1: Literatürde TKY ilkeleri Kullanımı.....	42
Tablo 5.2: KMO ve Bartlett's Test Analiz Sonucu.....	46
Tablo 5.3: Faktör Analizi Sonuç Tablosu	47
Tablo 5.4: Güvenirlik Testi ve Faktör Analizi Yükleri.....	49
Tablo 5.4'ün devamı	50
Tablo 5.6 Anova Tablosu	52
Tablo 5.7. Model Özeti	52
Tablo 5.8: TKY Finansal Performans Üzerine Etkisi	53

1. GİRİŞ

Teknolojik gelişmenin henüz yaygınlaşmadığı dönemlerde rekabet gücünün temel ögesi, üretim üstünlüğü idi. Geniş pazarlara büyük hacimde üretimle açılabilen şirketler, kitle üretimi ve ölçek ekonomisinin avantajlarından azami oranda faydalanarak, rakiplerini geride bırakıyorlardı. Yani üretilen her şey satılıyordu. 1970'li yıllar teknolojinin yoğunlaştığı ve üçüncü dünya ülkelerinde girdiği dönemdir. Tek başına üretmek, rekabet için yeterli gelmiyordu. Bu dönem, maliyetin rekabet için önemli olduğu bir dönemdir. Maliyetle rekabet diye tanımlayabileceğimiz 1970'li yıllarda, pek çok batılı firmanın, üretimlerini geliştirmekte olan firmalara kaydırmasına şahit olmaktayız (Şimşek ve Nursoy, 2002, s.7). 1980'li yıllarda ise rekabete, eskiden de var olan ancak önemi daha iyi anlaşılan bir boyut girdi: Kalite. Rekabet, en son teknolojileri kullanan işletmeleri bile etkilemektedir. Kalite, rekabetin olmazsa olmaz şartıdır.

Pazarlamanın tarihsel süreci içerisinde "ne üretirsem onu satarım" anlayışı yerine "müşteri ihtiyaç ve beklentilerine göre üretmek" anlayışının egemen olmasının sonucu olarak, müşteri odaklı bir üretimi benimsemek ve pazarda rekabet üstünlüğünü sağlayabilmek için işletmelerin bu yönde çalışmalar yapmaları zorunlu olmuştur. Bu noktada işletmelerin kalite, değişim ve yenilik boyutlarını bir arada değerlendirmeleri gerekmektedir. ABD'de doğup Japonya'da gelişme imkânı bulan TKY felsefesi kalite kavramına çok geniş boyutlar katarken, onu teknik bir kavramdan öte adeta var olmayı ve sağlıklı yaşamayı şekillendiren her bir kavramla özdeşleştirmeyi başarabilmiştir (Kovancı, 2007).

Yöneticilerin geleceği planlamakta ve sorunları öngörmedeki başarısızlığı, üreticinin maliyetini ve tüketicinin ödemek zorunda olduğu fiyatı yükselten iş gücü, malzeme, makine ve zaman kaybına neden olmaktadır (Deming, 1998). Tüketici her zaman bu bedeli karşılamaya istekli olmaz. Kaçınılmaz olan sonuç pazar kaybıdır. Pazar kaybı ve bunun nedeni olan işsizlik, kaderin bir oyununun değildir ve önlenemez (Deming, 1998). Çeşitli araştırmalara göre işletmelerdeki kalitesiz üretimin maliyeti, toplam maliyetin %25'i nispetinde bir payı olduğu belirlenmiştir. Bu durumda kalitenin yükseltilebilmesi ile neler kazanılabileceği ortada. Kaldı ki bu orana pazar

kayıbı, müşteri tatminsizliği, kötü imaj vb. ölçülemeyen kayıplar dâhil edilmemiştir (Merter, 2006, s.35).

Toplam Kalite (TK), diğer kalite kavramları ile karıştırılmamalıdır. TK, müşterilerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan bir yaklaşım olduğu kadar, maliyetleri de düşüren bir yönetim tarzıdır. Bilindiği gibi, rekabet ortamında üstün konum sağlayabilmek için kalite-maliyet-hız üçlüsünde üstünlük sağlamak şarttır. Klasik yönetim anlayışında kalite ve maliyet birbiriyle çelişir, yani belli bir düzeyin üzerinde kaliteyi gerçekleştirmek ancak maliyetlerin yükselmesi ile mümkündür. Klasik anlayışa göre, hatayı daha düşük oranlara indirmek maliyetleri arttıracaktır. Bu yaklaşım TKY uygulamalarıyla gerçeği yansıtmadığı görülmüştür. 1950 'lerde Japonya'nın serveti negatifti. Şimdi olduğu gibi o zamanlarda da doğal kaynaklardan yoksundu. TKY yolculuğu için Japonya önemli bir örnektir (Deming, 1998, s.5).

Bu çalışmada öncelikli olarak kalite kavramı incelenmiş daha sonra TKY kavramı, tarihsel gelişimi, ilginin nedenleri, amaçları, diğer yönetim modellerinden farkı üzerinde durulmuştur.

TKY kavramsal olarak incelendikten sonra TKY ilkeleri detaylı olarak açıklanmıştır.

Performans kavramı, firma performansı, finansal performans kavramları açıklanmıştır.

Toplam Kalite Yönetimi ile finansal performans arasındaki ilişki üzerine araştırma yapılmıştır. Türkiye'de faaliyet gösteren 3 büyük bankadan toplanan verilerle TKY uygulamalarının finansal performans üzerine etkisi olup olmadığı incelenmiştir.

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

2.1. Kalite

2.1.1. Kalite Tanımları

Kalite, zevkimizi, beğenimizi, tercihimizi belirtmek için günlük yaşantımızda sıkça kullandığımız, hemen hemen her alanda bahsedilen ve gerçekleştirilmek istenen bir hedef olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kalite kavramı yaşamın her aşamasında kullanılmasına rağmen herkesin genel olarak uzlaşacağı bir kalite tanımı yapılması neredeyse imkânsızdır. Kalite sözcüğü kullanım amacına göre değişik anlam ifade etmektedir. Birçok kişiye göre pahalı, üstün nitelikte, lüks vs. gibi kavramlarla eş anlamlıdır (Merter, 2006, s.15).

Kalite günlük dilde halk arasında “en iyi, en hoş, en büyük, en pahalı ve en süper” karşılığında kullanılmakta ve genelde “doğru işi doğru yapmak biçiminde” algılanmaktadır (Erkılıç, 2007, s.50).

Mükemmeli yakalamak imkânsızdır; çünkü her insan her unsuru farklı değerlendirir. Aynı şey lüks için de geçerlidir. Bu nedenle kaliteyi şartların yerine getirilmesi olarak tanımlarsak, kriterler berraklaşır ve kolay anlaşılır. Çünkü şartlar ya yerine getirilir ya da getirilemez. Bu tanımın diğer bir avantajı mükemmel, yeterli ve kötü kalite arasındaki çizgileri belirleme zorunluluğundan kurtulmamızdır (Kovancı, 2007, s.1) Yine Kovacı kaliteyi şöyle tanımlamaktadır; Müşterilerin ihtiyaçlarını ve mantıklı beklentilerini tam ve sürekli olarak karşılayabilecek ürün ve hizmetleri en ekonomik bir şekilde üretmektir.

Bu tanımlardaki kalite kavramı halkın kalite algılamasından farklılık göstermektedir. Genelde “en iyi, en güzel, en doğru” biçiminde algılanan kalite kavramı işletmecilik ve iktisat bilimi açısından müşterilere en iyi, en güzel ve en doğru mal ya da hizmeti sunmak biçimine dönüştürüldüğü görülmektedir. Herhangi birisine sorulduğunda da kaliteyi, ürüne bağlı olarak tanımladığı gözlenecektir. Yani

dar anlamda kalite ürünün kalitesi olarak algılanmaktadır. Bu tanımlama bugün için yetersizdir ve bugün kalite; başta insan kalitesi olmak üzere, iletişim kalitesi, sistem kalitesi, stratejik ve taktik seviyedeki hedeflerin kalitesi, yapılan işin kalitesi, her türlü girdinin kalitesi ve bütün bunlardan direkt olarak etkilenen ürün kalitesi vb. olmak üzere oldukça geniş bir çerçeveye çizilerek tanımlanmaya çalışılmaktadır.

Kalite konusunda çeşitli kurum ve kişilerin tanımları aşağıda verilmiştir.

Avrupa Kalite Kontrol Birliği'ne (EEOC) göre kalite; bir mal veya hizmetin belirli bir ihtiyacı karşılayabilme yeterliliklerini ortaya koyan özelliklerin tümüdür.

Amerikan Kalite Kontrol Derneği; bir mal ya da hizmetin belirli bir gerekliliği karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerinin tümüdür.

Avrupa Kalite Kontrol Organizasyonu; belirli bir mal ya da hizmetin tüketicinin isteklerine uygunluk derecesidir.

Kalite kullanıma uygunluktur. (J.M.Juran)

Kalite şartlara uygunluktur. (R.B.Crosby)

Kalite bir ürünün tasarım ya da özelliklere uygunluk derecesidir. (Feigenbaum, 1983)

Kalite, mevcut ve gelecekteki tüketici gereksinmelerinin karşılanması için gayret etmektir. (Deming, 1986).

Özetle kalitenin tanım ve boyutlarına ilişkin farklı tanım ve betimlemeler yapılmaktadır. Çağdaş yönetim biliminde kalite, sadece ürün üzerine yoğunlaşmayan, tüm üretim sürecini güvenilir, verimli ve etkili çalıştırmayı amaçlayan çalışmalar bütünüdür. Buna karşılık, günlük yaşamda kalite, performanstan algılamaya değin geniş bir boyutluluk gösterir.

Kalitenin boyutları performans, sahip olunan nitelikler, güven, standarda uygunluk, düzenlilik, dayanıklılık, bakım ve onarımda servis güvencesi, estetik ve algılanma şeklinde özetlenebilir. (Erkılıç, 2007, s.52)

2.1.2. Ürün Kalitesi

En genel anlamı ile ürün, fiziksel ve kimyasal özellikleri bünyesinde barındıran somut bir nesne olarak tanımlanmaktadır. Ürün kalitesi, mamulü kullanan ve ondan bir fayda sağlayan tüketiciler tarafından, çeşitli algılamalara bağlı olarak tanımlanabilen kaliteyi ifade etmektedir (Merter, 2006, s.18).

2.1.3. Hizmet Kalitesi

Hizmet genel anlamda elle tutulamayan, kolay heba olabilen, kalite açısından standart hale getirilemeyen soyut unsurlar olarak tanımlanmaktadır. Hizmet kavramının soyutluğundan dolayı nasıl birçok değişik tanım mevcut ise, hizmet kalitesinin tanımının yapılmasında da bazı zorluklar ve farklı bakış açıları mevcuttur (Seyran ,2004, s.38).

Hizmet kalitesi, hem hizmeti alan ve hem de hizmeti sunan kişi yada kuruluş tarafından değerlendirilmektedir. Bu nedenle hizmet kalitesi hem hizmeti sunan ve hem de hizmeti alan açısından tanımlanmasında zorunluluk vardır. Buna göre;

Hizmeti sunan açısından hizmet kalitesi; bir hizmetin, hizmet spesifikasyonunda tanımlanan gereklilikleri karşılayabilme derecesi olarak tanımlanmaktadır. Hizmeti alan açısından hizmet kalitesi; bir hizmetin, alıcının talep, istek ve beklentilerini karşılayabilme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Merter, 2006, s.19).

Hizmet kalitesi konusunun daha iyi anlaşılabilmesi için bazı sonuçlara ulaşmak mümkündür. Bu sonuçlar şöyle ifade edilebilir (Seyran, 2004, s.38).

1. Hizmet kalitesi, müşteri ihtiyaçlarının işletmelerce tam olarak belirlenerek karşılanması esasına dayalıdır.

2. Hizmet kalitesi, hizmetlerin diğer hizmetlere göre üstünlüğü ile belirlenir.
3. Hizmet kalitesi, hizmetlerin hatasız olarak yapılmasının bir sonucudur. Bu nedenle üretimin ilk seferde doğru olarak yapılması hizmetlerde daha büyük bir öneme sahiptir.

2.2. Toplam Kalite Yönetimi Tanımları

Kalite kavramının çok boyutlu doğası ve buna bağlı olarak kalite sağlama görevinin günümüz koşullarında basit bir ayıklamanın çok daha ötesinde işletme organizasyonlarının içsel süreçleri ile birlikte, etkileşim halinde bulunduğu dışsal süreçleri de kapsamı kalitenin bir bütünlük içinde ele alınması gereğini doğurmuştur.

Kalitenin klasik tanımı, standartlara uygunluktur. Ancak bugün bu tanım yeterli olmamakta ve Kalite, müşterilerin ihtiyaçlarına uygunluk olarak düşünülmektedir. Ancak günümüzde bir yönetim felsefesi haline gelen Toplam Kalite (TK), diğer kalite kavramları ile karıştırılmamalıdır.

TK, müşterilerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayan bir yaklaşım olduğu kadar, maliyetleri de düşüren bir yönetim tarzıdır. Başka bir ifade ile TK, hataları önlemeyi hedefler; böylece bir taraftan müşteri hatasız ürünlere sahip olurken, diğer yandan üretici kuruluşta hatalı üretimden kaynaklanan maliyetler düşecektir. TK sadece ürün ve hizmet kalitesi ilgili olmayıp aynı zamanda günümüzün çağdaş bir yönetim anlayışıdır. Toplam kalitenin bu açıdan değerlendirilmesi bizi Toplam Kalite Yönetimi (TKY) kavramına götürmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi kavramı içinde geçen her üç kelimenin aldığı çok özel anlamlar vardır:

Toplam: Bir şirket veya kurumun her çalışanı (en üst düzey yöneticileri de içerir) sürece dâhildir. Eğer mümkünse şirket veya kurumun müşterileri ve tedarikçileri de bu sürece dâhil edilmelidir.

Kalite: Müşteri beklentileri tam anlamıyla ve eksiksiz karşılanır.

Yönetim: Tepe veya üst yönetim sürece tam olarak katılır ve kalite felsefesini benimsemiştir (Şimşek, 2007, s. 42).

Bazı TKY tanımları şöyledir;

BS 7850 İngiliz Standartlarına göre Toplam Kalite Yönetimi, kuruluşların maddi ve beşeri kaynaklarını en etkili biçimde kullanarak hedefine ulaşabilmelerini amaçlayan bir yönetim felsefesi ve bir kurum kültürüdür.

Türkiye Kalite Ödülü Kriterlerine göre Toplam Kalite Yönetimine göre TKY, müşteri memnuniyetinin, çalışanların memnuniyetinin ve toplam olumlu etkilerin sağlanabilmesi, iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşabilmesi için politika ve stratejilerin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin uygun bir liderlik anlayışı ile yönetilmesi ve yönlendirilmesidir.

Toplam kalite bir örgütün başarısında anahtar rol üstlenen sürekli değişim sürecine uyum ve eğitimi ön plana çıkaran bir yönetim felsefesidir (Şimşek, 2007, s.43).

TKY bir işletme ya da kurumun planlama, üretim, dağıtım satış ve satış sonrası bakım onarım gibi tüm yönetim ve üretim süreçlerinde işlevsel ve stratejik eşgüdümle müşteri tatminini maksimize etmeye amaçlayan bütüncül bir yönetim biçimidir (Erkılıç, 2007, s.52).

TKY müşterinin temel ve potansiyel ihtiyaçlarının belirlenmesine, değişken pazar ihtiyaçlarına cevap vermeye, hizmet ve ürün üretim süreçlerinin etkinliğinin artırılmasına odaklanır (York and Mire, 2004, p.291).

Toplam Kalite Yönetimi" bir şirket veya kurumun enine ve boyuna her düzeyini, bu düzeylerde yer alan bütün bölüm, birim ve buralarda çalışan bireyleri kapsar. "Kalite" arayışından ve sürecinden yöneticiler ve üst yönetim bağımsız değildir. "Kalite" başkalarına havale edilebilecek bir olgu veya süreç de değildir. Öte

yandan, toplam kalite müşteri beklentilerinin tam ve eksiksiz olarak yerine getirilmesini savunur.

2.3. TKY'nin Tarihsel Gelişimi

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) 1950'lerden beri Japonya'da uygulanmasına rağmen 1980'lerin başında Kuzey Amerika'da tekrar keşfedildi. 1970'lerin sonları ve 1980'lerin başlarında Amerikan sanayinin Japon'larla rekabette güçlkle karşılaşması Amerikalıları Japon mucizesinin arkasındaki nedenleri araştırmaya itti ve 1980'lerin başında Edwards Deming ismiyle birlikte Toplam Kalite Yönetimi kavramı da gündeme oturmuş oldu. 1980'lerde özel sektörde uygulanmaya başlanan TKY anlayışı 1990'larda kamu işletme ve örgüt yöneticilerinin de dikkatini çekmiştir.

2.4. TKY'ne İlginin Nedenleri

Yeni yaklaşımlar, bir yandan umut verirken öte yandan şüphe ve tedirginlik ile karşılaşılır. Sanayi Devriminin ilk yıllarında, "bilimsel yönetim" etkinliği ve verimi arttırarak kesin ve sistematik bir yol olarak önerildi. Daha sonra "beşeri ilişkiler" ve "demokratik yönetim" iş görenlerin işbirliği içinde çalışmalarını sağlayan bir yaklaşım olarak görüldü (Halis, 2008, s.120).

Yöneticilerin çoğu, hali hazırda uyguladıkları yöntemlerden memnun olmadıkları, mevcut yönetim sistemlerini çok yönlü olarak gözden geçirmeye ihtiyaç duydukları, köklü bir değişim istemeleri vb. nedenlerden dolayı TKY felsefesini incelemeye karar vermektedirler (Halis, 2008, s.121). Pek çok yönetici de TKY' ne geçildikten sonra, işletmelerin değişik bir yönetim anlayışına sahip olduklarını, süreç iyileştirmeye daha fazla ilgi gösterildiğini, maliyetlerin düşürülmesine rağmen kalitenin yükseldiğini, daha yaratıcı ve yenilikçi olduklarını, müşteri tatmin oranının yükselerek sadık müşteri sayısında artış olduğunu, tedarikçilerle daha sağlıklı ve uzun süreli ilişkiler kurduklarını, pazar paylarını arttırdıklarını vb. ifadeleri TKY

uygulayan işletme yönetici ve çalışanlarından, başından, seminer vb. faaliyetlerden duydukları için TKY felsefesine ilgi duymaktadırlar (Kovancı, 2007, s.22).

Günümüzde rekabet uluslararası bir hal almıştır. Bugün uluslararası işletme savaşı her geçen gün artmaktadır. Bu işletmeler, çeşitli ülke piyasalarına girmek ve etkili olmak zorundadır. Çünkü ortada bir yaşama savaşı vardır. Günümüzün müşterisi kaliteyi her zamankinden daha fazla talep etmektedir. Günümüzün müşterisi daha iyi fiyat koşullarının yani sıra daha iyi servis, güvenilirlik, kolay ulaşılabilirlik ve daha dürüst, daha ılımlı ilişkilerin hakim olduğu ortamlara sahip işletmeler aradığından, sık sık işletme değiştirmektedir (Kovancı, 2007 s.23).

Genel olarak TKY ilgili şöyle sıralayabiliriz;

1. Kanıtlanmış Gerçeklik; TKY' yi bir yönetim yaklaşımı olarak benimseyen işletmelere bakıldığında, dünya çapında Motorola, Xerox, Carning, Cadillac vs. gibi işletmeler görülmektedir.
2. TKY çalışmalarıyla kalifiye çalışanların yetişmesi.
3. Yatırımların geri dönme oranlarının %40 artması.
4. Üretim maliyetlerinin %20-%50 oranında azalması.
5. İlave kaynak kullanmaksızın çıktının %20 artması.
6. İlave kaynak kullanmaksızın AR-GE çıktılarının %20 artması.
7. Kaynaklardan %25 dolayında tasarruf edilmesi.
8. Üretim çevrimi zamanında %60-70 arasında azalma.
9. Güçlü bir müşteri sadakatinin oluşturulması.

2.5. TKY'nin Amaçları

Toplam kalite yönetiminde amaç, herkesin katılımının sağlanması suretiyle kalitenin devamlı iyileştirilmesi ve toplam maliyetlerin azaltılmasıdır (Halis, 2008, s.44). Kalitenin iyileştirilmesi ile uzun vadede maliyetlerin azaldığı, özellikle Japonya'da birçok işletmede tecrübe edilmiştir.

Kaynakların sınırlı ve kıt olduğu bir durumda toplam kalite yönetimi bu kaynakları optimum kullanarak etkin ve güvenilir üretim imkanı verir (Halis, 2008, s.44).

Halis (2008) Toplam Kalite Yönetimi'nin amaçlarını şu şekilde özetlemektedir;

1. Verimlilik ve etkinliği sağlama.
2. Yeniden yapılanmayı ve örgütsel gelişimi sağlama.
3. Etkin stratejik yönetimi başarma.
4. Kaliteyi geliştirme ve müşteri memnuniyetini sağlama.
5. Pazar payı, karlılık ve rekabet geliştirme.
6. Kendi pazarlarının ihtiyaçlarına daha etkin ve sağlıklı bir biçimde yönelebilmek.
7. Ürün ve hizmet kalitesinin de ötesinde bütün alanlarda en yüksek kalite performansına ulaşmak.
8. Kalite performansına erişimde gerekli basit yaklaşımları kullanabilmek.
9. Üretici olmayan faaliyetleri ve bozuk ürün oranını azaltmak için bütün süreçleri sürekli olarak incelemek.

10. Gerekli gelişmeleri saptamak ve performans kriterleri oluşturmak.
11. Rakipleri tam ve detaylı olarak anlamak suretiyle etkili bir rekabet stratejisi oluşturmak.
12. Problem çözümlünde ekip yaklaşımının etkinliğinden faydalanmak.
13. Hiç sona ermeyen bir ürün geliştirme stratejisi kapsamında üretim süreçlerinin devamlı olarak gözden geçirmek.

2.6. TKY'nin Diğer Yönetim Modellerinden Farkı

Geleneksel yönetim tarzını uygulayan yöneticiler, içinde buldukları stresli yaşam biçimine o denli alışmışlardır ki sorunları çözüp, işletmelerinin değişik bölümlerinde birbiri ardına çıkan yangınları söndürmeyi genellikle en önemli görevleri olarak benimsemektedirler. Oysa yöneticilerin yaşadığı sorunların temel nedeni, uyguladıkları yönetim tarzıdır (Kovancı, 2007, s.25).

TKY yaklaşımının üzerine oturduğu felsefe 20. yüzyılın başlarından beri endüstri toplumlarındaki kamu ve özel sektör işletme ve örgütlerine hakim olan anlayıştan epeyce farklıdır (Şişek, 2007, s.35). TKY hem geleneksel yönetim teknikleri, hem de bu tekniklerin dayandığı teorilere meydan okumaktadır. Geleneksel yönetim tarzından vazgeçmenin bir gereklilik olduğunu kabullenmeye başlayan yöneticilerin sayısı da gün geçtikçe artmaktadır (Kovancı, 2007, s.26). TKY ile klasik yönetimi aşağıdaki tablo 2.1 ile özetlemek mümkündür. Diğer modern yönetim felsefesi, temel hareket noktası hissedarların getirisini maksimize etmeyi amaçlayan "Ekonomik İşletme Modeli"dir (Kovancı, 2007, s.29). TKY ile ekonomik işletme modeli arasındaki farklar tablo 2.2 de gösterilmiştir.

Klasik Yönetim Anlayışı	TKY
Muayeneye dayalı kalite	Önleyemeye dayalı kalite
Yüksek kalite ile artan maliyet	Yüksek kalite ile azalan maliyet
Optimum stok	Sıfır stok
Spesifikasyon limitleri arası üretim	Hedef değerde üretim
Uzmanlaşma ile sistem geliştirme yaklaşımı	İşbirliği ile sistem geliştirme yaklaşımı
Kabul edilebilir hata düzeyini hedefleyen üretim	Sıfır hatayı hedefleyen üretim
Hiyerarşiye dayanan öncelikler	Müşteri tatminine dayalı öncelikler
Ulusal / Uluslar arası standartlara göre ürün kalitesi	Müşteri İhtiyaçlarına cevap veren ürün kalitesi
Kalite kontrol fonksiyonunun güvencesi sorumluluğunda kalite güvencesi	İş yapanların sorumluluğunda kalite güvencesi
Optimum fire	Sıfır fire
İşi en iyi bilen o işi yöneten olduğuna inanan anlayış	İşi yapanın o işi en iyi bildiğine inanan yönetim

Tablo 2.1: TKY ile Klasik Yönetim Anlayışının Kıyaslanması (Merter, 2006, s. 78)

	TKY	Ekonomi İşletme Modeli
Örgütsel Amaçlar	Mümkün olan en yüksek kalitede mal ve hizmetleri sağlayarak müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak.	Karın maksimize edilmesi. Örnek; hissedarların kazancı.
Bireysel Amaçlar	Kişisel başarı ve sosyal kabule bağlı olarak ekonomik, sosyal ve psikolojik amaçlarla motive olan bireyler.	Sadece ekonomik hedefleri motive olan bireyler: gelirin maksimize, emeğin minimize edilmesi.
Zaman Kullanımı	Dinamik; yaratıcılık ve sürekli iyileşme	Statik optimizasyon: gelirleri maksimize ve masrafların minimize edilmesi yoluyla nakit akışının bugünkü değerinin maksimizasyonu
Koordinasyon Ve Kontrol	Çalışanlara güvenilir, işlerinde uzmanlardır. Oto yönetim. Çalışanlar gönüllü olarak koordinasyonu sağlayabilecek kapasitededirler	Yöneticiler, çalışanları yönlendirip koordine edecek deneyime sahiptir. Koordinasyon, problemlerinin çözülmesi için çalışanların gözlemlenmesi gerekmektedir.
Bilginin Rolü	Açık ve zamanında bilgi akışı, sürekli iyileştirme araştırmaları ve oto yönetim için yatay koordinasyon.	Bilgi sistemi hiyerarşik yapıyı paraleldir: temel amaç yöneticinin karar verme ve çalışanlarını izlemesidir.
İş Tasarım Kuralları	Dinamik performansa dayalı sistem bazında optimizasyon.	Karşılaştırmalı üstünlük göz önünde tutularak verimlilik maksimizasyonu
İşletme Sınırları	Müşteri-tedarikçi ilişkileri, bilgi akışı ve dinamik koordinasyon hem işletme içi hem de dışı günlük işlemlerdir.	İşletmeler ve pazarlar arasındaki kesin ayırım yönetim mekanizmasını oluşturur. İşletmenin sınırlarını masraflarını belirler.

Tablo 2.2: TKY ile Ekonomik İşletme Modelinin Kıyaslanması (Kovancı, 2007, s.30)

3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİ

3.1. Kalite Ödülleri

Günümüzde birçok kalite ödül sistemi kullanılmaktadır. Bu ödülleri Japonya'daki Deming ödülü, Avrupa'daki Avrupa Kalite ödülü (EFQM), ve Amerika'daki Malcolm Baldrige ulusal kalite ödülü bunlardan bazılarıdır.

Deming Kalite Ödülü; Kalite konusunda öncülerden biri olan Edwards Deming'in Japonya'da kendi adını taşıyan bir kalite ödülü bulunmaktadır. Günümüz Japonya'sında bir işletmenin ulaşabileceği en yüksek paye Deming Kalite Ödülüdür (Halis, 2008, s.84). Japonya'da resmen tanınan ilk kalite kontrol yıllık konferansı 1951' de düzenlendi ve ilk Deming ödülü de aynı yıl Osaka'da verildi.

Avrupa Kalite Ödülü (EFQM); 1991 de başlatılan Avrupa Kalite Ödülünün ana amacı Avrupa firmalarında TKY'nin uygulanmasını ve desteklemesini sağlamaktır. EFQM mükemmellik modeli olarak da bilinen bu ödül kuruluşundan bu yana Avrupalı kuruluşların global rekabet avantajını desteklemek amacıyla kullandıkları bir strateji olarak hizmet etmektedir (Halis, 2008, s.89).

Malcolm Baldrige Kalite Ödülü(MBNQA) ; Bu kalite ödülü 1987 yılında ABD Başkanı Ronald Reagan tarafında toplam kalite yönetimin teşvik etmek amacıyla Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Gelişimi Yasasını imzalamasıyla gündeme gelmiştir. Bu ödülün amacı, yeni yönetim paradigmalarının gelişimine doğru bir hazırlık olarak, müşteri tatminini sağlama ve iş görenlerin bağlılığını artırma yönelik toplam kalite yönetimi için örgütsel bir dil oluşturarak yöneticilerin düşünce ve davranışlarında rekabeti canlandırmak suretiyle Japon rekabetinin oluşturduğu rahatsızlığın üstesinde gelmek ve bunun için Amerikan endüstrisinde toplam kalite hamlesini teşvik etmektir (Halis, 2008, s.78). TKY ödüllерinin amaçları şöyle sıralanabilir;

- Rekabet katkısı nedeniyle TKY'nin daha yaygın tanınmasını sağlamak.
- Başarıyla uygulanmış kalite stratejilerinin uygulanmasından elde edilen yararlarla yönelik bilginin paylaşım ve dağıtımını sağlamak.
- Firmaların sürekli gelişim işlevine girmesini teşvik etmek.
- Kalitede mükemmellik ve TKY'nin başarıyla uygulanması için gerekli şartların anlaşılmasını sağlamak (Halis, 2008, s.78).

3.2. TKY İlkeleri

Kalite konusundaki ilk çalışmaları gerçekleştirmiş olan Deming, Juran ve Feigenbaum gibi uzmanlar, aynı zamanda Toplam Kalite Yönetimi ilkelerini de ilk ortaya koyan kişiler olmuşlardır. Ancak zamanla TKY'nin ilkeleri geliştirilmiştir. TKY bir dizi kritik faktör etrafında geliştirildi ki bu faktörler yazardan yazara değişmektedir. (Tari ve ark ,2003, s.267) Merter 'e (2006) göre müşteri odaklılık, liderlik, kişilerin katılımı, süreç yaklaşımı, sistem yaklaşımı, sürekli iyileştirme, gerçeklere dayalı karar verme, tedarikçi ilişkileri TKY ilkelerini oluşturur. Şimşek (2007) ise liderlik, sistem yaklaşımı ve gerçeklere dayalı karar verme unsurlarının yerine ürün / hizmet tasarımını, kıyaslama ve karar ağaçlarını TKY ilkeleri olarak almıştır. TKY üzerine yapılmış mevcut araştırmalar incelendiği zaman TKY ilkeri çeşitlilik gösterdiği görülmektedir.

TKY İlkeleri (Kriterleri)	Deming	MBNQA	EFQM
Liderlik	*	*	*
Stratejik Planlama	*	*	*
İnsan Kaynakları Yönetimi	*	*	*
Süreç Performansına Odaklılık	*	*	*
Müşteri ve Pazar Odaklılık		*	*
Ölçme, Analiz ve Bilgi Yönetimi	*	*	*
Sürekli iyileştirme	*	*	*
Kaynakların Yönetimi			*
Toplumsal Sorumluluk	*	*	*

Tablo 3.1: Kalite ödülleri ölçümünde kullanılan TKY ilkeleri (Halis, 2008, s.112).

TKY üzerine yapılmış olan çalışmalara bakıldığı zaman ve kalite ödülleri dikkate alındığında ortak olarak kullanılan TKY ilkelerini şöyle sıralayabiliriz.

1. Liderlik
2. İnsan Kaynakları Yönetimi

3. Müşteri Odaklılık
4. Süreç Yönetimi
5. Tedarik Yönetimi
6. Stratejik Planlama

	Liderlik	İnsan Kaynakları Yönetimi	Müşteri Odaklılık	Süreç Yönetimi	Tedarik Yönetimi	Stratejik Planlama
Tari and Sabater-2004	*	*	*	*		*
Costa et al - 2008	*	*	*	*	*	
Rahman and Bullock-2005		*	*		*	
Prajogo and Hong-2008	*	*	*	*		*
Fuentes et al- 2004		*	*			
Gasteron and Lituchy-1999		*				
Prajogo and Sohal-2006	*	*	*	*		*
Tari et al-2007	*	*	*	*	*	*
Kaynak-2003	*	*		*	*	
Samson and Terziovski- 1999	*	*	*	*		*

Tablo 3.2: TKY Üzerine Yapılmış Çalışmalarda Kullanılmış Olan TKY İlkeleri

3.2.1. Liderlik

Liderlik hem bir süreç hem de sahip olunan bir özellik olarak tanımlanabilir. Bir süreç olarak liderlik grup üyelerinin amaçlarına ulaşmalarına yönelik faaliyetlerini yönlendirmek ve koordine etmek için zorlayıcı olmayan gücün (etkinin) kullanımınıdır (Efil, 2002, s.275).

Liderlik; danışmanlık, güven, sevgi, tutarlılık, devamlılık sabır, etkileyebilme, karar verme, risk, karizma, kültür, vizyon ve yüksek özgüven isteyen bir durumdur (Merter, 2006, s.61).

İyi bir liderde bulunması gereken vasıfların içinde hiç şüphesiz ki, çalışanlarda bulunan potansiyel yetenek, kabiliyet ve enerjiyi açığa çıkacak onu işletme amaçları doğrultusunda bir dönüşüme tabi tutmak yer almaktadır (Halis, 2008, s.139).

EFQM mükemmellik modeline göre liderler;

- Liderler kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini oluştururlar ve bir mükemmellik kültürü doğrultusunda örnek olurlar.
- Liderler kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulması, bu sistemin yaşama geçirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi çalışmalarında kişisel olarak rol alırlar.
- Liderler müşterilerle, işbirliği yapılan kuruluşlarla ve toplumun temsilcileri ile ilişkileri yürütürler.
- Liderler, mükemmellik kültürünü, kuruluşun çalışanları ile sağlamlaştırırlar.
- Liderler kurumsal değişim ihtiyacını belirler ve değişime öncülük ederler.

Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik görev ve sorumluluklarını şu şekilde sıralayabiliriz.

- Amaçları gerçekleştirmek ve sonuçta performansı ödüllendirmek için sorumlulukları açıklamak, çalışanları motive etmekle görevlidir (Halis, 2008, s.139).
- İyi bir lider problem çözme noktasında duyularla değil bu konuda geliştirilmiş yöntemleri kullanarak çözüme ulaşmalıdır (Merter, 2006, s.62).
- Örgütte çalışanlar arasında, saygı ve güven ortamının kurulmasının baş görevlisi liderdir. İyi kurulmuş saygı ve güven ortamı kalitenin tamamlayıcısıdır (Merter, 2006, s.62).
- Liderliğin takım kurabilmeye ilişkin yönü TKY açısından oldukça önemlidir. Her biri bir iç müşteri olan takım elemanları için oluşturulan ortak amaç ve hedefler onların takım ruhu içinde ve ben merkezli olmaktan uzak bir tarzda çalışmalarını sağlamalıdır (Halis, 2008 s.139).
- Önemli kararlar alınmadan önce çalışanlara danışılmalıdır (Merter, 2006, s.62).
- Liderin görevi, insanları yargılamak değil, kimin yardıma ihtiyacı olduğunu bulmak ve onun yardımı aldığına emin olmaktır (Kovancı, 2007 s.63).

TKY uygulamaların başarılı olabilmesi için liderlerin yapması gerekenleri Kovancı şöyle sıralamaktadır;

- Bir strateji oluşturup yaşatabilmelidir.
- Kalite görüşünü (vizyonunu) paylaşabilmelidir.
- İnsanlara güvenmeli, yatırım yapmalı ve eğitimi desteklemelidir.

- Hayati boyunca öğrenci olabilmelidir.
- Müşteriye her zaman öncelik vermelidir.
- Çalışma grupları oluşturabilmelidir.

3.2.2. Stratejik Planlama

Strateji, belirli bir amaca ulaşabilmek için izlenmesi gereken yol, yönetimi tamamlayan parçalardan her biridir. Her organizasyon amacına ulaşmak için kendi stratejilerini oluşturur. Bu nedenle bir organizasyon için geliştirilmiş olan bir strateji, diğer bir organizasyon için uygun olmayabilir. Hizmet organizasyonları da amaçlarını gerçekleştirmek için kendilerine özgü stratejiler geliştirirler (Seyran, 2004, s.72).

Stratejik planlama, işletmenin geniş çaplı ve uzun vadeli durumunun ve gelişen rekabet ortamındaki potansiyelinin görülebilmesini sağlar. Öncelikle bu geniş çaplı ve uzun vadeli durumun anlaşılması ve daha sonra da işletmenin kendi sektöründe başarı sağlayabilmesi için yıllık olarak hangi temel olaylarla işe başlayacağını etkili bir şekilde belirlemesi gerekmektedir (Kovancı, 2007, s.64).

EFQM mükemmellik modeli stratejik planlamayı sorgularken aşağıdaki kriterleri dikkate alır ve bu kriterlerin işletmede bulunmasını bekler.

- Politika ve strateji, paydaşların mevcut durumdaki ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini temel alır.
- Politika ve strateji, performans ölçümü, araştırma, öğrenme ve dış faaliyetlerden elde edilen bilgileri temel alır.
- Politika ve strateji oluşturulur, gözden geçirilir ve güncelleştirilir.
- Politika ve strateji duyurulur ve kilit süreçler çerçevesi yoluyla yayılımı gerçekleştirilir.

TKY, müşterinin ihtiyaçlarını ve mantıklı beklentilerini tam ve sürekli sağlamayı amaçlayan yöntemlerden oluştuğuna göre kalite faaliyetlerinin, her türlü zaman dilimini kapsayacak şekilde planlanması, planlandığı şekilde uygulanması ve geliştirilmesi süreci daima aktif olmalıdır. Burada şuna dikkat edilmelidir ki kalite planlaması, sadece müşteriye satılan ürün ve hizmetler için değil, yeni personelin işe alınması, satış tahminleri, satın alma emirleri, faturalar ve raporlar gibi işletme içi işlemler ve ürünler için de gereklidir (Kovancı, 2007, s.45).

Kalite planlamasının yetersizliği nedeniyle ortaya çıkan kayıplar, küçümsenmeyecek kadar çoktur. Yapılan araştırmalara göre, ABD ekonomisindeki çalışmaların yaklaşık üçte birini önceden yapılan işlerin yeniden yapılması oluşturmaktadır (Kovancı, 2007, s.67). Kalite planının olmaması faaliyetlerin sonuca ulaşmasının uzun zaman almasına, zaman ve enerji kaybına, dolayısıyla istenmeyen sonuçlara sebep olacaktır. Oysa uzun vadeli ve yıllık kalite planına göre çalışan işletmeler, plansız çalışan işletmelerden daha iyi performans gösterecekler, en azından neyi başarıp başaramadıklarını değerlendirebilecekleri geniş kapsamlı bir dokümana sahip olacakları için, gelecek dönemlerde rakiplerinden daha isabetli kararlar alabileceklerdir.

Stratejik Planlama yapılırken dikkat edilecek hususları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür;

- Müşteri merkezli odaklanma olmalıdır.
- Gelecekte beklenenler somut bir biçimde ortaya konmalıdır,
- İşleminin güçlü ve zayıf yönleri tüm detaylarıyla ortaya konmalıdır.
- Planlar dinamik olmalı, tüm çalışanlar kavramalıdır.
- Paydaşların (çalışan ve hissedarlar) beklentileri gözlemlenmelidir.

TKY'nin başarısı, ancak işletmenin stratejik hedefleri ile birlikte düşünüldüğünde, uzun ve kalıcı olacaktır. M. Porter'e göre, firmaların sürdürülebilir

üstünlük sağlamaları, kaliteyi ön planda tutan üç boyutlu strateji ile mümkündür (Düren, 2002, S.35).

Düşük maliyetlerle küresel hâkimiyeti sağlamak; Rakiplere oranla daha düşük maliyetlerle kaliteyi üretmek.

Farklılık oluşturmak; Müşterinin gözünde tek olmak, benzeri olmayan bir kalite, imaj, teknoloji, ürün, satış... vs oluşturmak.

Faaliyetlerin konsantrasyonu; Sınırlandırılmış bir pazara veya belli bir müşteri kategorisine rakiplere oranla daha iyi hizmet vermek. Bu strateji farklılık oluşturarak veya düşük maliyetli küresel hâkimiyeti sağlayarak veya her ikisini de aynı anda gerçekleştirerek sağlanabilir.

3.2.3. Süreç Yönetimi

Süreç, üretim için sağlanan girdilerle, amaçlanan çıktılarının elde edilmesi için yapılan bir dizi faaliyetten oluşur (Seyran, 2004, s.73). Süreç kavramı sadece üretime ait süreçleri kapsamamaktadır. Tasarım, pazarlama, personel, bilgi işlem gibi faaliyetler bazen üretimden daha karmaşık bir dizi seri işin ardışık bir şekilde yürütülmesini gerektirmektedir (Kovancı, 2007, s.136).

Merter (2006) ise süreci şöyle tanımlamaktadır; belirli bir girdiyi, müşterileri için belirli bir dizi faydalı çıktıya dönüştüren, tanımlanabilen, sınırları konulabilen, tekrarlanabilen, ölçülebilen, mutlaka bir sorumlusu olan, fonksiyonlar arası ve birbirine bağlı, değer yaratan faaliyet dizisidir. Hizmet üretiminde hız, doğruluk ve güven ayrı bir önem taşır. Bu özelliklerin sağlanabilmesi sürecinin mantıklı, kısa sürede sonuç alacak şekilde, doğru ve eksiksiz tasarlanıp, işletilmesi ile mümkün olur. Gereksiz ve bir mantık üzerine tasarlanmamış işlemler insan gücü, enerji, zaman gibi kaynakların israfına sebep olur, hizmet süresini uzatır ve hata yapılması ihtimalini artırır (Seyran, 2004, s.73).

Süreç yönetimi en yalın tanımıyla süreçlerin sistematik olarak yönetilmesidir. Süreç yönetimi kapsamında bir organizasyon içinde yürütülen işlerin süreçler

bazında tanımlanarak, amaç ve hedefler doğrultusunda idamesi, güncelleştirilmesi, iyileştirilmesi ve bunların sürekliliğinin sağlanması gerekir (Aras, 2005, s.8). Süreçlerin yönetilmesi, şirketin strateji ve hedeflerine ulaşmasında süreçlerin önemli bir araç olarak kullanılması anlamına gelmektedir.

Bu ilkenin uygulanabilmesi için yapılması gerekenleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

- Hedeflenen sonucun elde edilmesi için gerekli faaliyetlerin sistematik bir şekilde tanımlanması,
- Ana faaliyetlerin yürütülmesi için açık bir sorumluluk belirlenmesi,
- Ana faaliyetlere ilişkin kapasitenin analiz edilmesi ve ölçülmesi,
- Ana faaliyetlerin birbirleri ve organizasyonun işlevleri ile olan bağlantısının belirlenmesi,
- Organizasyonun ana faaliyetlerini iyileştirecek kaynaklar, yöntemler ve malzemeler gibi faktörler üzerinde odaklanması,
- Faaliyet risklerinin, sonuçlarının ve etkilerinin müşteriler, tedarikçiler ve diğer ilgili taraflar üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi gerekmektedir.

Sonuç olarak süreç yönetiminin etkin bir şekilde uygulanması, organizasyonlarda şu önemli rekabet avantajlarının kazanılmasını sağlamaktadır:

- İç-dış müşteriye odaklanması,
- Yürütülen faaliyetlere fonksiyonel sınırlardan bağımsız ve bütünsel olarak bakılabilmesi,
- İş akışlarının tanımlanmasıyla değer analizlerinin yapılabilir hale gelmesi,

- Yürütülen işlerin sistematik hale getirilmesi,
- Çalışanların organizasyon içindeki yerinin netleşmesi,
- Kopuklukların ve tekrarların elenmesiyle verimliliğin artması,
- Şirket içi ilişkilerin etkinliğinin artması,
- Kalite maliyetlerinin ölçülmesi,
- Performans ölçüm sistemlerinin geliştirilmesi,
- Kaynakların etkin kullanımı ile daha düşük maliyetler ve daha kısa devir zamanı,
- İyileştirilmiş, uyumlu ve öngörülebilir sonuçlar,
- Odaklanmış ve öncelikli iyileştirilmiş fırsatlar, olarak sayılabilir.

3.2.4. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi, en geniş anlamı ile bir organizasyonun en değerli varlığının, yani orada çalışan insanların, etkin yönetimi için geliştirilen stratejik ve tutarlı bir yaklaşım olarak tanımlanabilir (Barutçugil, 2002, s.32).

İnsan kaynakları terimi bir örgütte, en üst yöneticiden en alt kademedeki niteliksiz iş görene kadar tüm çalışanları kapsar. İnsan kaynakları yönetimi organizasyonel amaçlarla çalışanların büyüme ve gelişme amaçlarını bütünleştirerek kurumsal mükemmelliğe doğru gidişi ifade eder. İKY, günümüzde bir organizasyonun yüksek niteliklere sahip çalışanları kazanması, geliştirmesi, elde tutması ve yüksek performanslı organizasyon olabilmesi artık çok büyük önem taşıyan bir faaliyet olmaktadır.

TKY kurumun insan kaynakları yönetimi gelişmeksizin ve insan kaynaklarının desteği olmaksızın bir kurumun kaliteli olamayacağı temel görüşünü kabullenir. TKY yaklaşımı kurumun çalışanlarını iç müşteri olarak adlandırmaktadır. TKY çalışanların güdülenmelerini, gereksinimlerinin doyurulmasını, kararlara katılmalarını, etkili ve verimli olmalarını amaçlar. Bu amaçla başarıların nesnel değerlendirilmesi, ekip çalışmalarına katılım, sağlıklı iletişim ve eğitim gereksinimlerinin karşılanmasına çalışır (Erkılıç, 2007, s55).

İnsan kaynakları yönetimi boyutunda TKY'nin temel amacı kaliteli mal ve hizmet için işgücünün potansiyelini belirlemek, geliştirmek ve kullanmaktır. Bu amaçla TKY tüm işgörenler ile birlikte ortak bir örgütsel kültür oluşturmayı amaçlar. Bu nedenle de işgörenlerin üretim ve yönetim sürecine katılımını, eğitimini ve güdülenmelerini önemser (Erkılıç, 2007, s.56).

TKY anlayışının arkasında çok güçlü bir insani yön vardır. Çalışanların eğitimler yoluyla desteklenmesi, takım çalışmasının önemsenmesi, çalışanların işlerinin sahiplenmeleri ve yaptıkları işten gurur duymalarının sağlanması, hataların en aza indirilmesi, çalışanlar yoluyla sürekli iyileştirme anlayışının yerleştirilmesi, korkuya dayalı ve çalışanları hiçe sayan klasik yönetim uygulamalarının hakim olduğu bir ortamda ve örgüt kültürü içinde başarılmaz. Böylesi uygulamalar ancak çalışanların fikir ve görüşlerini özgürce ifade edebildikleri ve karar verme süreçlerine etkin olarak katıldıkları bir örgüt kültürü içinde olasıdır (Şimşek, 2007 s.54). Bu sebeple İKY toplam kalite yönetiminde büyük öneme sahiptir.

Çalışanların katılımı çağdaş yönetim düşüncesinin temel taşlarından birini oluşturur. Genel olarak çalışanların katılımı denildiğinde problemlerin çözümünde tüm çalışanların enerjilerinden faydalanmak anlaşılmaktadır. Kaliteye ulaşmak, ürünün yapımından sunumuna kadar herhangi bir bölümde çalışan herkesin sorumluluğunu gerektirmektedir.

Toplam kalite sisteminin entegre bir sistem olduğu unutulmamalı ve bu sistem içinde başarılı olabilmek için tüm faaliyetleri, oluşan sinerjiyi bozmayacak şekilde yönlendirilmesi gerekir (Merter, 2006, s.64).

İnsan kaynakları Yönetimi; organizasyonun vizyonunu, misyonunu, stratejik hedeflerini, kurum kültürünü, inanç ve değerler sistemini ve gelecekte öngörülen stratejik konumunu dikkate alarak belirlediği kritik insan kaynakları konularında gerekli eylemleri saptamalı, bunları planlama ve uygulama sorumluluğunu üstlenmelidir. Organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmasını sağlayacak insanları elde etmeli ve bu insanları doğru bilgi, beceri ve tutum ile güçlendirmelidir (Barutçugil, 2004, s.60).

3.2.5. Müşteri Odaklılık

Müşteri, işletmenin çıktısını kullanan herkes, ister işletmenin içinde, ister dışında olsun işletmenin müşterisidir (Acuner, 2003, s.27). Müşteri kavramını iç müşteri ve dış müşteri olarak ikiye ayırmak mümkündür.

Dış müşteri; Ürün ya da hizmeti nihai olarak kullanan kişidir (Acuner, 2003, s.37).

İç müşteri; Dış müşterilere nihai ürün ya da hizmeti sunma sürecinde görev alan işletmedeki kişilerdir (Acuner, 2003, s.27).

Rekabet şartlarına uyum sağlayabilmek ve sürekli ilerlemek için, işletmeler müşterilerinin ne istediğini öğrenip, ürünleri ve servis hizmetlerini bu isteklere uygun bir şekilde getirmelidir. İşletme içindeki bu üretici-müşteri ilişkisi, kalite politikasının her ferde yayılmasıyla gerçekleşebilecektir (Kovancı, 2007, s.84).

Kuruluşların var olmaları ve bunu sürdürebilmeleri büyük ölçüde müşterilerine bağlıdır, bu nedenle müşterinin şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarını anlamalı, müşteri şartlarını yerine getirmeli ve müşteri beklentilerini de aşmaya istekli olmalıdırlar. Bu unsur "kaliteyi müşteri tanımlar" şeklinde ifade edilebilir TKY' nin bu ögesi, etkili bir şekilde uygulanması en zor olan, ancak uzun dönemde firmaya en fazla yarar sağlayanıdır. Müşterinin sesini firmada duyulup dinlenmesi ve ürün ile hizmet tasarımına girdi oluşturması özünü oluşturmaktadır (Merter, 2006, s.58).

Yoğun rekabet koşullarında yaşayan işletmelerde "ne" yapıldığı kadar, "nasıl" yapıldığı da önem kazanmaktadır. Çünkü satılan mal ve hizmetler giderek daha çok standartlaşmakta ve birbirine benzemektedir. Buna karşılık, insan unsuru giderek daha çok ön plana çıkmaktadır. Satış noktasında satılan mal veya hizmetin kalitesi ya da satış sonrası verilen hizmetlerle birlikte müşteri ilişkilerinin kalitesi de ön plana çıkmaktadır (Acuner, 2003 s.58).

İşletme, ancak müşteri üzerinde yoğunlaşarak ürünleri veya hizmetleri için başarılı bir pazarlama stratejisi geliştirebilirler (Acuner, 2003, s.21). Her müşteri ele geçirilmeye, incelenmeye ve cilalanmaya ihtiyacı olan bir mücevher gibi işleminden geçirilmelidir. İşletmeler, ancak bunu başarabildiği zaman TKY felsefesini yerleştirme yolunda önemli bir adım atmış sayılırlar (Kovancı, 2007, s.87).

TKY öncelikli olarak müşteri üzerine odaklanan bir çalışmalar bütünüdür. Müşteri, ürün ya da hizmetin ulaştığı en son kişi olarak tanımlanır. TKY’nde tüm sistemler, kurum müşterilerinin tümüyle doyum sağlamasına yönelik politika ve strateji çerçevesinde çalışır. Özünde TKY demek, kurum yerine; müşteri odaklı çalışma demektir. Bir bakıma tüm çalışmaların değerlendirilmesinin mihenk taşı, çalışmaların müşteri gereksinimlerinin karşılayıp karşılamadığıdır (Erkılıç, 2007, s.53).

Müşteri odaklı bakış, müşteri ihtiyaçları ile beklentilerinin ürün tasarımına yansıtılmasını sağlayacaktır. Pazardaki müşteri ihtiyaçlarının analizi TKY sürecinin ilk aşamasıdır. TKY sistemi içinde pazarlama fonksiyonunun en önemli görevi; müşteri bilgilerinin sürekli olarak kuruluş içinde gerek yeni ürün tasarımları ve gerekse mevcut ürünlerin ve sunulan hizmetlerin gerçekleştirilebilmesi için kullanımının sağlanmasıdır.

İşletmelerde gerçekleştirilen faaliyetler birbirleri ile sürekli bağlantılı bir şekildedir. Bir sonraki bir birimin başarısı büyük ölçüde bir önceki bölümün başarısına bağlıdır. Bir başka ifade ile "bir sonraki proses sizin müşterinizdir." şeklindeki bir anlayış başarıyı beraberinde getirecektir (Merter, 2006, s.60).

Müşteri odaklılık ile ilgili bilgileri aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

- T.K.Y' de tüm çalışanların "müşteri kraldır" anlayışına sahip olması gerektiğini kavramak, hatta bunun ötesine geçmek çünkü kralla tartışabilirsiniz (Acuner, 2003, s.26),
- İç müşteri ve dış müşteri kavramlarını anlamak,
- Müşterilerin istediklerini belirlemek için araştırma yapmanın önemini takdir etmek,
- Ürünlerin müşterilerin isteklerine uygun hale getirilmesi gerektiğinin işletme tarafından anlaşılması,
- Müşteri ile ilişkilerin satış sonrasında da devam ettiğini öğrenmek,
- Dış müşterileri tatmin etmenin bir ölüm kalım meselesi olduğunu ve müşterileri tatmin etmeyi başaramazlarsa iflas edip herkesin işsiz kalacağını bir tehdit unsuru olarak değil, önemli bir gerçek olarak her kademedeki çalışana benimsetilebilmelidir. Dış müşterilerin önemini kavramak TKY yolculuğunun ilk önemli adımıdır (Kovancı, 2007, s. 88).

3.2.6. Tedarik Yönetimi

Tedarikçi, kuruluşa mal ve hizmet sunan herhangi bir kişi, bölüm veya kurumdur. Bir kuruluş ve tedarikçileri birbirlerinden bağımsızdır ve karşılıklı yarar ilişkisi, her ikisinin artı değer yaratması yeteneğini takviye eder. Diğer bir ifade ile tedarikçiler ile kuruluşlar, fayda ilişkileri bakımından birbirlerine bağlıdırlar (Merter, 2006, s.75). Tedarikçilerin geliştirilmesi, işbirliklerinin ve desteklerinin sağlanması kritik bir konudur. Tedarikçi ilişkileri problemleri olan bir kuruluşun istenen kalite ve maliyeti sağlaması çok zordur. Eğer işletmeye hammadde, malzeme, yarı mamul vb. sağlayan tedarikçiler (satıcılar) TKY sisteminin içine alınmazsa, onlar görmezden gelirse, TKY sistemi çok sıkıntılı anlar yaşayacaktır (Kovancı, 2007, s.107).

Kuruluş ile tedarikçisi arasındaki ilişkilerin arttırılması ve geliştirilmesi, müşterinin kalite, güvenilirlik ve kalıcılık açısından çıkarınadır. Tedarikçilerle güvene dayalı bir işbirliği içinde, rekabet gücünü arttıracak girdileri, en kaliteli, en ekonomik ve en hızlı şekilde temin etmek amaç olmalıdır.

Merter (2006) bu ilkenin uygulanması için yapılması gerekenleri şöyle sıralar;

- Kısa vadeli kazançları uzun vadeli planlarla dengeleyen bir ilişkinin kurulması,
- Ortaklarla birlikte deneyimlerin ve kaynakların bir havuzda toplanması,
- Tedarikçilerin seçilmesi ve planlanması,
- İletişimin açık ve net bir yapıda olması,
- Bilgilerin ve gelecekle ilgili planların paylaşılması,
- Ortak geliştirme ve iyileştirme faaliyetlerinin oluşturulması,
- İyileştirmelerin ve başarıların esin kaynağı olması, cesaretlendirmesi ve tedarikçilerin iyileştirme ve başarılarından haberdar edilmesi gerekmektedir.

4. FİNANSAL PERFORMANS

4.1. Performans Kavramı

Performans, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. İşletmelerde, performansın kavramsal tanımı ve ölçümü ise, halen üzerinde görüş birliği oluşturulamayan, araştırmacıları zorlayan konulardan birisidir. Bir iş sisteminin performansı, belirli bir zaman dilimi sonucunda, o iş sisteminden elde edilen çıktı ya da çalışma sonucudur. Bu sonuç, işletme amaç ve hedeflerinin yerine getirilme derecesi olarak algılanmalıdır. Bu kapsamda işletme performansı, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir (Şimşek ve Nursoy, 2002, s.43).

Bates ve Holton'a göre (1995) performans, içinde birbiriyle bağlantılı değişik faktörlerden oluşan çok boyutlu bir yapıdır. Bernadin (1995) performansın iş sonuçları, organizasyonun stratejik hedefleri, müşteri memnuniyeti ve ekonomik sonuçlarla güçlü bir bağlantı içinde olduğuna değinmiş, Brumbarch (1988) ise, performansın sonuçlar ve davranışlardan oluştuğunu yazmıştır (Öztürk, 2008, s.13).

Performans genellikle belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya iş görenin davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifade ile performans genel olarak amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni nicel ve / veya nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Kahran, 2004, s.7).

Performans çok genel anlamda işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir (Akal, 2002, s.1).

4.2. Performans Göstergeleri

Performans ölçümü, performans göstergeleri aracılığıyla gerçekleştirilir. Performans göstergeleri, stratejik amaç ve hedefler ile performans hedeflerine ulaşmak amacıyla yürütülen faaliyetlerin sonuçlarını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek için kullanılan araçlardır. Performans göstergelerini girdi, çıktı,

sonuç, verimlilik, etkililik ve kalite göstergeleri olmak üzere altı grupta inceleyebiliriz (Kahran, 2004, s.8).

Girdi göstergeleri: Üretilen ürün ve hizmetlerin hangi kaynaklar kullanılarak üretildiğine ilişkin bilgi veren araçlardır.

Çıktı göstergeleri: Kurumun ürettiği nihai mal ve hizmet miktarına ilişkin bilgi sağlar. Çıktı göstergeleri belirlenirken ara çıktılar değil, sadece nihai çıktılar göz önüne alınır.

Sonuç göstergeleri: Üretilen her türlü ürün veya hizmet bireyler ve toplum üzerinde birtakım etkiler meydana getirir. Bireylerin ve toplumun durumunda meydana gelen bu değişme sonuç göstergeleri aracılığıyla ölçülür sonuç göstergesi olarak ele alınabilir. Sonuç göstergeleri uzun vadede elde edildiklerinden ve dışsal faktörlerden önemli ölçüde etkilendiklerinden ölçülmesi çıktı göstergeleri ile karşılaştırıldığında daha zordur. Ancak sonuç göstergeleri ile stratejik amaç ve hedefler arasında doğrudan ilgi kurmak mümkündür.

Verimlilik Göstergeleri: Verimlilik, elde edilen çıktının tüketilen girdi kaynaklarına oranı olarak da ifade edilmektedir. Örneğin yatırım karlılığı (kar/yatırım tutarı), satış verimliliği (satışlar/toplam işgücü maliyetleri), satış karlılığı (kar/satışlar) etkili çalışma ölçütü olarak materyal, işgücünden yararlanma derecesi, enformasyon sisteminin etkinliğinden söz etmek mümkündür. Bir işletmenin etkili çalışıp çalışmadığını ölçerken kullanılması planlanan kaynak miktarının gerçekte kullanılan kaynaklara yüzde oranında yararlanılabilmektedir (Efil, 2002, s.360). Belirlenen bir girdi düzeyi ile en yüksek çıktının elde edilip edilmediğine ilişkin bilgi sağlar (Yenice, 2007, s.60). Verimlilikte artışın bir kurumda çıktı kalitesi düşürülerek artırılması tehlikesi vardır. Örneğin girdi miktarı sabit iken daha fazla miktarda ancak daha düşük kalitede çıktı üretilmesi verimliliği artırır. Bu nedenle verimlilik göstergelerinin kalite göstergeleri ile dengelenerek kullanılması gerekmektedir. Verimlilik düzeyi ve artışı tüm işletmelerde kritik faktör olmak zorundadır (Karhan, 2004, s.8). Çünkü verimsiz işletme rekabete ayak uyduramayacağı gibi müşteri beklentilerini karşılaması beklenemez.

Kalite Göstergeleri: Kalite göstergeleri üretilen mal ve hizmetlerin hatasız, vaktinde, belirli standartlara uygun ve kullanıcıların isteklerini karşılayacak şekilde kullanılıp kullanılmadığını ölçer (Yenice, 2007, s.60). Kalite göstergeleri ile bir hizmetin ne kadar iyi yerine getirildiği ölçülebilmesine karşın, bu hizmetlerin toplumda ne gibi sonuçlar meydana getirdiği ölçülememektedir. O yüzden kalite göstergelerinin tek başına kullanılmaması, sonuç göstergeleri ile dengelenmesi gerekir.

4.3. Performansı Etkileyen Faktörler

Performansı etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bunlardan bazılarını Öztürk (2008) dört başlık altında toplamıştır.

Liderlik Faktörü: Teşvik, yol gösterme, rehberlik, takım lideri ve yöneticilerin desteği.

Takım Faktörü: İş arkadaşlarının desteği.

Sistem Faktörü: İş sistemleri.

Çevre Faktörü: İçeriden ve dışarıdan gelebilecek çevresel baskı ve değişim.

4.4. Firma Performansı

Firma performansı, işletme stratejilerinin belirli bir dönem sonunda uygulamalardaki ve çıktılardaki hedeflere ulaşma derecesini başka bir deyişle başarı düzeyini ifade etmektedir (Bulut ve Ark ,2009, s515) .

Firmalardaki performans değerlemeye yönelik anlayış ve yaklaşımlar geçmişten günümüze sürekli gelişen ve değişen dinamik bir süreç olarak gerçekleşmektedir. Bu süreç içinde önemini kaybeden, yeni ortaya konan, daha fazla önem kazanan performans anlayışlarının ortaya çıktığı görülmektedir. Kısaca bu gelişim süreci en düşük maliyette, en çok üretim ve yüksek kârı hedefleyen

geleneksel yönetim anlayışından, günümüzün rekabet koşullarının gereği olarak müşteri tatmini, çalışanların tatmini, kalite, yenilik vb. çok farklı performans ölçülerine ağırlık veren anlayışlara geçiş olarak ifade edilmektedir (Elitaş ve Ağca ,2006, s.344).

Performans ölçümünden elde edilen veriler, özellikle stratejilerin başarı düzeylerinin tespitinde dikkate alınan göstergeler olması nedeniyle, stratejik karar alma süreçlerinde de başvurulan kritik girdileridir. Stratejik karar alma süreci bir firmanın rakiplerine kıyasla faaliyet gösterdiği rekabet ortamında, rekabet avantajı elde edebilmek ve bu avantajı sürdürebilmek için gerekli araç ve kaynaklarla birlikte izlenilecek alternatif yolların belirlenmesi, organizasyon yapısı için en uygun olan(lar)ın seçilmesi, uygulanması ve etkinliğinin değerlendirilip yeniden gözden geçirilmesiyle ilgili süreçlerin toplamıdır (Bulut ve ark, 2009, s.515). Firma performansı bir önceki dönemde belirlenen ve uygulanan stratejilerin rekabet ortamındaki başarı düzeyi ile ilgili olmaktadır. Hem belirli bir zaman diliminde hem de rakiplere kıyasla işletmelerin başarısının değerlendirilmesinde performans kriterlerinin belirlenmesi kritik bir karar mekanizmasına dönüşmektedir (Bulut ve ark, 2009. s.516).

Özdeğerlendirme; bir organizasyonun faaliyetlerinin ve sonuçlarının kapsamlı, sistematik ve düzenli olarak gözden geçirilmesidir. Özdeğerlendirme işlemi; bir organizasyonun kuvvetli yönleri ve gelişmeye açık yönlerini, organizasyona uygulanan toplam kalite modelinin ne anlama geldiğini ve organizasyonun kalite yolunun neresinde olduğunu öğrenme fırsatını verir (Şimşek ve Nursoy, 2008, s.53).

TKY de performans ölçümleri, çalışanları sürekli kontrol etmeye ve iyileştirmeye teşvik etmelidir. Süreçleri kontrol etmek için, performans göstergelerinin güvenilir, olması gereklidir. Farklı bakış açılarından, örneğin iç ve dış, elde edilen performans ölçümlerinin sonuçları, dengeli olarak kullanılmalıdır. Süreçleri iyileştirmek için, performans bilgilerinin, çalışanlara rehberlik ederek sınırlamaları kaldırmaları ve süreçleri basitleştirmeleri gerekir ki esneklik artsın. Bunun için, bütün süreçlerin, bir iç müşteriler zinciri içerisinde birbirine bağlı hale gelmesi gerekir (Şimşek ve Nursoy, 2002, s.50). Performans ölçütleri, finansal olanlar ve olmayanlar olarak ikiye ayrılabilir. Geleneksel diyebileceğimiz bu

yaklaşımlarda performans ölçümü, kar ve verimlilik üzerinde odaklaşmaktadır. Günümüzde ise, fırsatları görme gücü, öğrenme hızı, yenilikçilik, kalite, esneklik, güvenilirlik ve sorumluluk gibi unsurlar da çok önem kazanmıştır. Bu nedenle, performans ölçüm ve yönetim sisteminin bu unsurları dikkate alarak oluşturulması ve hem bireysel; hem de kurumsal performans hedeflerinin buna göre tasarlanması gerekmektedir (Coşkun, Bankaların Stratejik..., 2006, s.30).

4.4.1. Firma Finansal Performansı

İşletmenin finansal performansı nasıl ölçülmelidir?”, bir başka açıdan “işletmenin nihai amacı nedir?”soruları, işletme finansmanı disiplininde yüzyıllardır tartışılan, buna karşın üzerinde mutabakata varılamamış en önemli konulardan birisidir (Ertuğrul ve Karakaşoğlu, 2005, s.20). Firma stratejilerinin genelde finansal performansla değerlendirmeye alınmasının sebebi, firmaların temel ekonomik hedeflerini gerçekleştirme derecesi hakkında uygulamacılara ve araştırmacılara fikir verilmesi isteğidir. Bununla beraber, uygulamacıların firma performansı değerlendirme kriterlerinden bir tanesini seçerek performanslarını değerlendirme arzuları ise kişisel ve politik amaçlara hizmet edebilmektedir (Bulut ve Ark, 2009, s.517).

Finansal performans ölçütleri organizasyonun strateji oluşturma ve uygulama çalışmalarının organizasyonun temel amacına ulaşip ulaşmadığını gösterir. Çoğu zaman finansal hedefler işletme gelirleri, satıştaki artış, nakit akışı yaratma ve sermaye/hasıla oranı gibi ölçütlerdir.

Finansal performans ölçüleri, bir şirketin stratejisinin ve bu stratejiye yönelik yürütme ve uygulamaların şirketi geliştirmeye katkıda bulunup bulunmadığını ortaya çıkarır. Finansal amaçlar, genellikle işletme geliri, sermayenin karlılık oranı, ekonomik katma değer gibi ölçülebilen karlılıkla ilgilidir. Alternatif finansal amaçlar ise, satışlarda hızlı bir artış sağlamak ve nakit akışı yaratmak olabilir (Uygur, 2009, s.150).

Finansal performans göstergeleri şirket stratejisi, uygulamaları ve yönetiminin kar durumunun artışına katkı sağlayıp sağlamadığını göstermektedir (Yenice, 2007, s.98).

Finansal boyut, firmanın uzun dönemli finansal amaçlarını kapsamakta ve firma ortaklarının beklentileri olan karlılık ve büyümeyi içine almaktadır. (Uygur, 2009, s.150).

Performans değerlemeyi kişisel amaçlardan uzak tutabilmek için, işletme hedeflerinin belirli dönemde finansal başarı düzeyinin ölçümünde, birden fazla ekonomik kriterin veya ideal olarak da hedeflerle doğrudan ilişkili tüm finansal rasyo ve değişkenlerin birlikte dikkate alınması gerekliliğinin yanı sıra, aynı organizasyonda birden fazla çalışan ve farklı kademelerden performans değerlendirme için veri toplanması bulguların geçerlilik ve güvenilirliğini artıracaktır (Bulut ve Ark, 2009, s.517).

4.4.2. Bankalarda Finansal Performans

Özel finans kurumları belli dönemlerde finansal durumlarını gösteren raporlar düzenlerler. bu raporlar bilanço ve gelir tablosudur. Bir bankanın bilançosu, o bankanın varlıkları, yükümlülükleri ve özkaynakları hakkında belli bir döneme ilişkin bilgi verir. Aktifler pasifler ile özkaynakların toplamına eşittir. Bu dengeye göre, aktifler, bankanın sahip olduğu varlıkları ve alacaklarını, pasifler, bankanın borçlarını gösterir. Bilanço dışı işlemler ise, bankanın nakit olmayan risklerinin takip edildiği hesaplardır.

Bir banka bilançosunun pasifi (fon kaynakları), borçlar ve özkaynaklar olarak ikiye ayrılır. Borçlar; mevduat, bankalara borçlar (yurt içi - yurt dışı bankalara borçlar ve para piyasalarına borçlar), repo yoluyla sağlanan fonlar, sermaye benzeri krediler ve diğer pasiflerden oluşur. Bilanço dışı işlemler ise; verilen gayri nakdi krediler (teminat mektupları, akreditifler) ve taahhütlerden (türev finansal araçlar olan vadeli döviz alım-satım işlemleri, opsiyon ve future işlemler) ibarettir.

Bir işletmenin finansal durumu, faaliyet sonuçları incelenirken ve değerlendirilirken, işletmenin finansal tablolarında görülen rakamlardan çok, bilanço ve gelir tablosunda yer alan kalemler arasındaki ilişkiler daha anlamlı olmaktadır. Bu nedenle finansal analizde, oranlar (rasyo-resyo) dan geniş ölçüde yararlanılmaktadır. Oran tahlili, işletmenin finansal durumu ve faaliyet sonuçlarını kendi içinde ve aynı

veya farklı sektörden diğer işletmelerin sonuçları ya da sektör sonuçlarıyla karşılaştırarak incelemek amacıyla kullanılmaktadır (Özdemir ,1999, s.26).

Bir finans kurumunun finansal bilanço analizi yapılırken, diğer işletme bilançoların analizinde kullanılan tüm teknikler kullanılabilir (Takan, 2001, s.177).

Banka şubelerince gerçekleştirilen kaynak toplama işlevi, performans değerlendirme çalışmaları için önemlidir. Çünkü bankalar diğer işletmelerden farklı olarak ,çoğunlukla yabancı kaynak ile faaliyette bulunurlar. Toplanan kaynakların miktarı, yapısı, maliyeti, vadeli ya da vadesiz oluşu yakından izlenmelidir (Takan, 2002, s. 655).

Bankalar belli bir maliyetle toplamış oldukları kaynakları, maliyetin üzerinde bir gelirle kullanıma sunmaktadır. Banka şubelerince toplanılan kaynaklar, ağırlıklı olarak krediler ile kullanılır. Krediler kullanım şekline göre değerlendirilirken nakdi ve gayri nakdi ayrımına tabi tutulmuştur. Nakdi krediler başlığı altında ticari ve bireysel krediler yer almaktadır. Gayri nakdi krediler ise Türk Lirası ve Yabancı Para olarak iki grupta değerlendirilir. Bu kriterlerin kapsamında teminat mektupları, banka kabulleri, akreditifler, cirolar ve dövize endeksli krediler yer almaktadır (Takan, 2002, s.762).

Bankalar; sabit veya değişken faiz oranlarıyla belirli bir vadeye kadar, tüketicin kullanım amacına uygun olarak kredi kullanırlar. Kullanılan bu kredilerin hacmi dikkate alınarak şubelerin performansları ölçülür.

Banka şubelerinin karlılık ve verimlilik açısından incelenmesi, performansın ölçülmesi açısından önem taşır. Karlılık ve verimlilik açısından değerlendirilen konular, bankanın gelir tablosu kalemlerinden elde edilir. Şubenin hizmetlerinden elde ettiği ücret ve komisyon gelirleri ile şube dönem net kar veya zararı karlılığı, personel başına düşen kar veya zararı, mevduat miktarı ve kredi miktarı ise verimliliği verir.

Köksal çalışmasında, Türk bankacılık sektörünün 1999 yılındaki performansını, şube sayısı 2'den fazla olan 4 kamu sermayeli banka, 30 özel

sermayeli banka, 3 yabancı sermayeli banka olmak üzere toplam 37 ticaret bankası incelemeye tabi tutularak değerlendirilmektedir. Veri zarflama analizi uygulanan çalışmada girdi ve çıktı yönünden hem üretim hem de aracılık yaklaşımının bazı özelliklerini içeren karma yaklaşım olarak tanımlanabilecek bir yaklaşım uygulanmaktadır. Dört girdi (şube sayısı, personel sayısı, toplam aktifler ve toplam faiz giderleri) ve dört çıktı (net dönem karı, toplam krediler, toplam mevduat ve kredi geri dönüş oranı) veri kalemleri analizde değerlendirilmektedir (Özgür, 2008, s.161).

1992-2000 yılları arasını kapsayan başka bir çalışmada 3 girdi (toplam aktifler, toplam giderler ve kredi dönüş oranı) ve 3 çıktı (net kar, toplam kredi ve toplam mevduat) kalemi kullanılmaktadır (Özgür, 2008, s.161).

5. TKY İLE FİNANSAL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ

5.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma ile hizmet sektöründe Toplam Kalite Yönetimi ile Finansal Performans arasında nasıl bir ilişki olduğu araştırılmıştır.

5.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Araştırmada anket yöntemi kullanılmış olup, anket çalışması Türkiye’de faaliyet gösteren 3 bankanın 5’er şubesinde toplam 15 şubedeki çalışanlarına uygulanmıştır. Toplam 128 anket cevaplanmış olup hepsi analizde kullanılmıştır.

Örneklem büyüklüğü 10.000 için $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde, $\pm \%10$ 'lük örnekleme hatası ile yapılacak bir anket uygulaması için en az 95 kişiye anket uygulamamız gerekir (Baş, 2003, s.46).

Uygulamanın yapıldığı 3 bankada toplam 9000 personelin çalışmaktadır. Cevaplanan anket sayısı 128 olduğu için sonuçların doğruluğu artmaktadır.

Araştırmamız hizmet sektöründen finans kuruluşlarında yapılmıştır. Finans kuruluşlarının da İstanbul da bulunan şubelerinde uygulanmıştır. Çalışma diğer hizmet/üretim sektörleri ve Türkiye genelinde yapılsaydı daha homojen ve genellenilir sonuçların bulunması muhtemeldi. Ayrıca uygulama TKY’yi benimseyen büyük işletmelerde yapıldığı için TKY uygulamaları işletme ölçeğine göre de farklılık gösterebilir.

Ölçekteki sorular 5’li Likert ölçeğine göre derecelendirilmiştir:

1: Kesinlikle katılmıyorum.

2: Katılmıyorum.

3: Ne katılıyorum ne katılmıyorum (kararsızım).

4: Katılıyorum.

5: Kesinlikle katılıyorum.

Anket soruları Finansal Performans verilerini gösterdiği için banka ve şube isimleri gizli kalacaktır.

5.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada, yazılı anket yöntemi ile sorulan soruları cevaplandırılmak suretiyle, özelden ziyade genel sonuçlar çıkarmak amacı güdülmüştür.

Sorular yabancı yayınlardan derlendiği için; öncelikle Türkçe' ye çevrilmiş; ardından da Türkçe' ye çevrilmiş olan anket soruları farklı bir uzman tarafından tekrar İngilizceye çevrilerek aslı ile kıyaslanmıştır. Bu karşılaştırma sonucunda asıl ile tercümenin uyumluluğu onaylandıktan sonra, anketler ilgili kişilere dağıtılmıştır. Uygulanmış olan TKY ilkeleri için anket soruları aşağıdan kaynaklardan istifade edilerek oluşturulmuştur.

1. Chonga, V.K., Rundus, M.J., 2004, "Total Quality Management, Market Competition And Organizational Performance", *The British Accounting Review*, 36, pp: 155–172.
2. Macinati, M.S., 2008, "The Relationship Between Quality Management Systems And Organizational Performance In The Italian National Health Service", *Health Policy*, 85, pp: 228–241.
3. Projogo, D.I. , Hong, S.W., 2004, "The Multidimensionality Of TQM Practices In Determining Quality And İnnovation Performance — An Empirical Examination", *Technovation*, 24, pp: 443–453.

4. Samson, D., Terziovski, M., 1999, “The Relationship Between Total Quality Management Practices And Operational Performance”, *Journal of Operations Management*, 17, pp: 393–409.
5. Tari, J.J., Molina, J.F., Castejon, J.L., 2007, “The Relationship Between Quality Management Practices And Their Effects On Quality Outcomes”, *European Journal of Operational Research*, 183, pp: 483–501.

Modelde kullanılan değişkenler, daha önce benzer çalışmalarda kullanılmış ve Tablo 5.1 ‘de gösterilmiş olan kaynaklara dayanılarak oluşturulmuştur.

Ticari banka şubeleri, bankaların en önemli fon kaynağı olan mevduatın toplanması, kredilerin dağıtılması ve finansal hizmetlerin sunulması gibi önemli görevleri yerine getirirler. Günümüzde bankacılık hizmetleri çeşitlenmiş ve bu hizmetlerin banka müşterilerine sunulduğu pazarlama birimi olan şubelerin önemi daha da artmıştır. Bankalar, rekabet üstünlüğü sağlamaları ve mevcut pazar paylarını arttırabilmeleri için sürekli bir şekilde kendilerini geliştirmek ve yenilemek zorundadırlar. Bu amaçla, şube performanslarının arttırılması ve ölçülmesi günümüz bankalarının önem verdikleri konuların başında gelmektedir (Ertuğrul ve Karakaşoğlu, 2009, s.20). Bankaların performansı; karlılığı ve zaman içinde bu karlılığın nasıl değiştiği, bankanın mali durumundaki değişiklikleri ile mevduat ve yükümlülüklerini karşılayabilme gücünü, kar dağıtımını yapma ve sermaye artırımıyla ilgili durumu göstermektedir.

Banların asıl faaliyet alanları ve banka bilânçoları dikkate alındığı zaman finansal performans getirilerinin de bu alanlara dayalı kriterlerden geldiği görülmektedir. Şube performans ölçümünde farklı kriterler kullanılmıştır. Literatürde Özgür (2008) iki farklı çalışmada da toplanan fon/mevduat, kullandırılan fon/mevduat kullanılmıştır.

Köksal (2001) çalışmasında Türk bankacılık sektörünün 1999 yılındaki performansını, şube sayısı 2’den fazla olan 4 kamu sermayeli banka, 30 özel sermayeli banka, 3 yabancı sermayeli banka olmak üzere toplam 37 ticaret bankasını

incelemeye tabi tutmaktadır. Şube sayısı, personel sayısı, toplam aktifler, toplam faiz giderleri, net dönem karı, toplam krediler, toplam mevduat ve kredi geri dönüş oranını veri kalemleri olarak analizde kullanılmaktadır (Özgür, Kamu Bankalarında, 2008, s.249).

Genel olarak incelendiği ve TKY felsefe de göz önünde alındığı zaman şube performans ölçümünde kullanılan kriterleri fon/mevduat artışı, bireysel hedefler (Kredi kullandırma, kredi kartı pos vb.), kurumsal hedefler (işletmelere nakdi / gayri nakdi kredi kullandırma) , riskler ve bankacılık hizmetleri karı ve diğer karlar olarak sayabiliriz.

Uygulamamızda aşağıdaki kalemler dikkate alınarak anket soruları oluşturulmuştur.

- Şubenin Bankacık Hizmetleri gelir artışı hedefleri
- Şubenin mevduat (Fon) toplama artış hedefleri
- Şubenin nakdi / Gayri nakdi kredi komisyon artış hedefleri
- Şubenin bireysel ürünlerdeki hedefleri
- Şubenin kredilerinin risk durumu
- Şubenin karı

	Liderlik	İnsan Kay. Yönetimi	Müşteri Odaklılık	Süreç Yönetimi	Tedarik Yönetimi	Stratejik Planlama
Tari and Sabater (2004)	*	*	*	*		*
Costa et al (2008)	*	*	*	*	*	
Rahman and Bullock (2005)		*	*		*	
Prajogo and Hong (2008)	*	*	*	*		*
Fuentes et al (2004)		*	*			
Gasteron and Lituchy (1999)		*				
Prajogo and Sohal (2006)	*	*	*	*		*
Tari et al (2007)	*	*	*	*	*	*
Kaynak (2003)	*	*		*	*	
Samson and Terziovski (1999)	*	*	*	*		*
Deming Kalite Ödülü	*	*	*	*	*	
MBNQ Kalite Ödülü	*	*	*	*	*	
EFQM Kalite Ödülü	*	*	*	*	*	*

Tablo 5.1: Literatürde TKY ilkeleri Kullanımı

5.4. Araştırmanın Modeli

York ve Mire (2004) TQM ve finansal performans arasındaki bağlantı üzerinde çalışmıştır. Ulaştıkları sonuç TQM firmalarının finansal etkinliklerinin yüksek olduğudur. Aynı şekilde Tari ve arkadaşları (2007) yapmış oldukları çalışmada TKY ile Finansal Performans arasında pozitif ilişki bulmuşlardır.

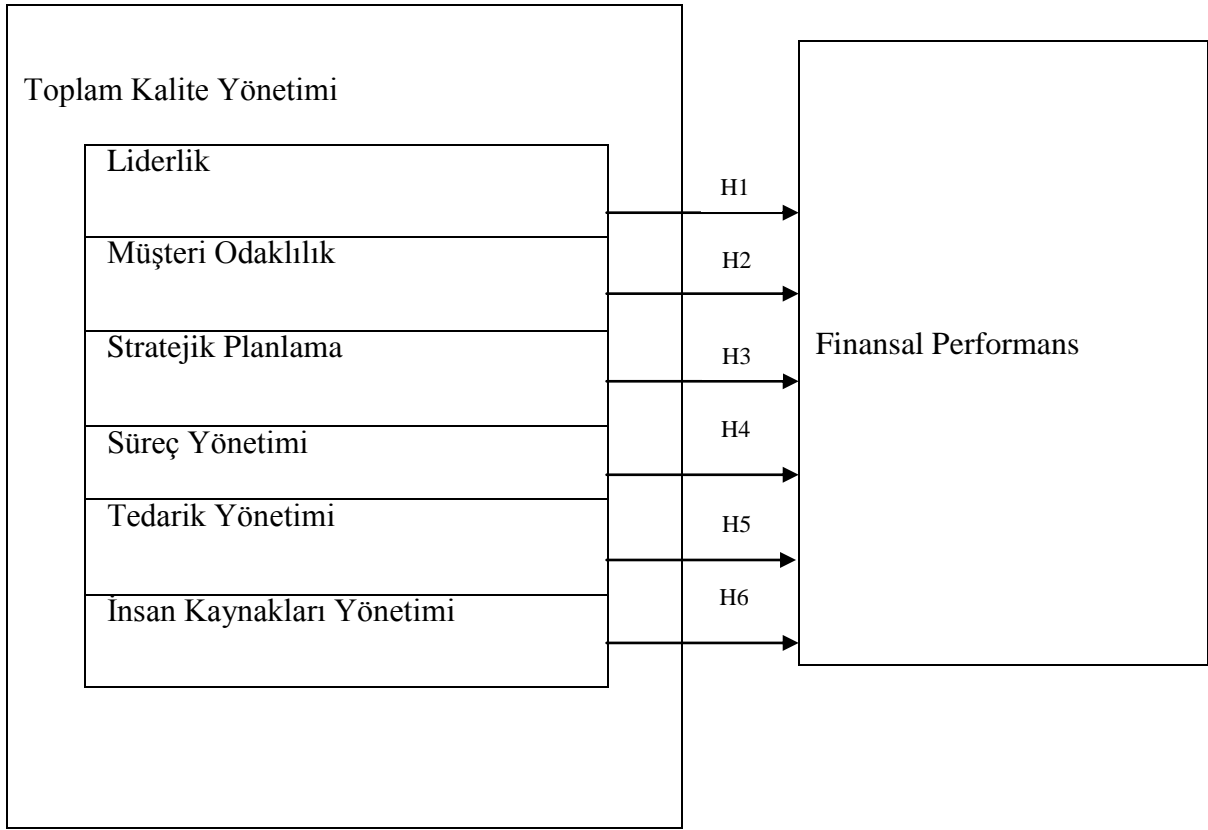
Costa ve arkadaşları (2007) yapmış oldukları çalışmada TKY etkileri ile performans ve/veya müşteri memnuniyeti arasında pozitif ilişki olduğunu bulmuşlardır.

Nair (2005) de yapmış olduğu çalışmada liderlik ile toplam performans ile pozitif olarak etkili olduğunu bulmuştur.

Kaynak (2003) liderlik uygulamalarını TKY uygulamaları içinde en önemli unsur olduğunu söylemektedirler.

Nair (2005), Samson ve Terziovski (2004) araştırmalarında süreç yönetimi ile finansal performans arasında pozitif ilişki bulmuşlardır.

Yapılmış olan çalışmalar ışığında modelimiz şekil 5.1. de belirtilen şekilde kurulmuştur.



Şekil 5.1: Araştırmanın Modeli

H1: Liderlik ile finansal performans arasında pozitif ilişki vardır.

H2: Müşteri odaklılık ile finansal performans arasında pozitif ilişki vardır.

H3: Stratejik Planlama ile finansal performans arasında pozitif ilişki vardır.

H4: Süreç yönetimi ile finansal performans arasında pozitif ilişki vardır.

H5: Tedarik yönetimi ile finansal performans arasında pozitif ilişki vardır.

H6: İnsan kaynakları yönetimi ile finansal performans arasında pozitif ilişki vardır.

5.5. Araştırma Sonuçları

Veri toplama işleminden sonra verilerin değerlendirilmesinde SPSS Statistics 17.0 paket programı ile yapılmıştır.

Veri seti faktör analizi, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmaları, korelasyon analizi ve regresyon analizleri yapılarak incelenmiştir.

Faktör analizi, sorulmuş olan soruların cevaplayıcılar tarafından kaç değişik boyutta algılandığını bulmak için kullanılır. Faktör analizinin bir başka kullanım nedeni ise değişken sayısını azaltmaktır (Sipahi ve ark., 2008, s.88).

TKY kavramını ölçmek istediğimizde, anketi cevaplayanlar kendi TKY kavramını kendisine göre tanımlayarak cevap verecektir. Ne var ki verilerin ortak bir dille toplanamamış olması ihtimali analizlerin güvenilirliğini zedeleyeceğinden bu şekilde toplanan verilere istatistiksel analizler uygulanamaz. Bu nedenle faktör analizi yapılmıştır.

Faktör analizi yapabilmeyen ön şartı değişkenler arasında belli bir oranda ilişki bulunmasıdır. Bartlett küresellik testi değişkenler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığını gösterir. Bartlett testinin p değeri 0,05 anlamlılık derecesinden düşük ise değişkenler arasında faktör yapmaya yeterli düzeyde ilişki vardır (Sipahi ve ark., 2008 s.88).

Uygulamada p değeri 0,000 olduğundan değişkenlerimiz analiz yapmaya uygundur (Tablo 5.2).

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örnekleme yeterliliği de değişkenler arası korelasyonların faktör analizine uygunluğunu test eder. KMO değeri 0 ile 1 arasında değişir. KMO'nun 1 değerini alması değişkenlerin birbirini hatasız tahmin edeceğini gösterir. KMO örnekleme yeterliliğinin alt sınırı 0,50 'dir. (Tablo 5.2)

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,828
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3023,403
	df	903
	Sig.	,000

Tablo 5.2: KMO ve Bartlett's Test Analiz Sonucu

Uygulamamızda KMO değeri 0,828 olduğundan Tablo 5.2 de görüldüğü üzere değişkenlerin faktör analizine uygunluğunun mükemmel olduğu görülür.

Easures of Sampling Adequacy (MSA) değeri tek tek bir sorunun faktör analizine uygunluğunu ölçmektedir. Genel kabul görmüş MSA değeri 0,50 alt sınırdır.

Varimax metodu kullanılarak yapılan analiz sonucunda, ölçeğin iç tutarlılığını bozan değişkenler değerlendirme dışı bırakılarak 7 faktör 27 parçadan oluşan bir ölçek elde edilmiştir. Faktör analizi çıktısı tablo 5.3 gösterildiği şekilde elde edilmiştir.

Güvenilirlik, aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki tutarlılıktır. Bir anketin güvenilir olarak nitelendirilebilmesi için, tesadüfi hatalardan bağımsız olması gerekir (Baş, 2003, s.187).

Faktör analizi sonrasında her bir alt boyutun (faktörün) güvenilirliğinin sayısal olarak bulunması gerekmektedir. Cronbach's Alpha değeri sorular arası korelasyona bağlı uyum değeridir. Cronbach's Alpha faktör altındaki soruların toplamdaki güvenilirlik seviyesini göstermektedir (Sipahi ve ark., 2008, s.89). Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir.

Uygulamada güvenilirlik analizi yapılırken Alpha modeli kullanılmıştır. Güvenirlik analizi sonuçları tabo 5.4 de verilmiştir.

Rotated Component Matrix ^a							
	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
S32	,788	,238	,116	,180	,162	,069	,054
S31	,765	,081	,032	,228	,138	,226	,160
S33	,754	,219	,161	,324	,126	,065	,003
S34	,642	,113	,089	,066	,180	,171	,304
S53	,087	,767	,112	,232	,107	,278	,107
S57	,180	,725	,120	,103	,150	-,052	,128
S54	,317	,685	,056	,165	,056	,174	,157
S56	,046	,672	,041	,093	,167	,111	,315
S59	,131	,521	,114	,251	,330	,267	-,004
S16	,056	,103	,825	-,028	,151	,042	,045
S15	,128	,040	,803	,186	,149	-,008	,129
S13	,049	,162	,699	,148	,039	,301	-,024
S14	,137	,030	,685	,380	,143	,125	,220
S28	,205	,194	,035	,698	,145	,205	,263
S26	,243	,178	,285	,689	,221	-,028	,207
S27	,230	,227	,250	,666	,176	,157	,037
S25	,274	,199	,159	,651	,044	,153	,252
S76	,097	,165	,116	,168	,875	-,016	,143
S71	,207	,234	,226	,145	,845	,156	,149
S72	,331	,198	,211	,131	,752	,192	,201
S45	,271	,086	,032	,163	,157	,801	,131
S44	,194	,148	,250	,017	,073	,740	,217
S42	-,180	,184	,005	,359	,021	,614	-,040
S43	,322	,145	,182	-,019	,044	,588	,255
S64	,162	,134	,057	,153	,075	,265	,781
S63	,100	,198	,138	,259	,161	,195	,728
S62	,168	,318	,132	,172	,242	-,022	,717

Tablo 5.3: Faktör Analizi Sonuç Tablosu

Uygulamamızda, tablo 5.4 de görüldüğü gibi süreç yönetimi α değerine bakıldığında (0,755) oldukça güvenilir olduğu, diğer faktörlerin güvenilirliği ise ($\alpha > 0,80$) oldukça yüksek çıktığı görülmektedir.

Faktör Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
1.Liderlik	Firmada yöneticiler kalite yönetim sistemini geliştirmek için sorumluluk alırlar.	,825	10,34	$\alpha = 0,823$
	Firmada yöneticiler çalışanlarını kendi görev alanları ile ilgili işlerde daha iyi için motive ve yardım ederler.	,803		
	Firmada yöneticiler yüksek derecede ortak amaç oluşturarak yönetim yaparlar	,699		
	Firmada yöneticiler çalışanlara kalite sorumluluğunu iletirler.	,685		
2.Müşteri Odaklılık	Firmada müşteri istekleri kalite için temel teşkil eder	,698	10,12	$\alpha = 0,844$
	Firmada müşteri memnuniyeti düzenli olarak ölçülmektedir	,689		
	Firmada yöneticiler ve üst yönetim müşteri memnuniyetini artırıcı aktiviteleri desteklerler	,666		
	Firmada müşteri şikâyetlerini çözmek için etkin süreçler tanımlanmıştır	,651		
3.Stratejik Planlama	Stratejik Plan oluşturulurken müşterilerin beklentileri gözetilir	,788	11,44	$\alpha = 0,857$
	Hedefler kurumun yetkinlikleri gözetilerek oluşturulmuştur	,765		
	Stratejik Plan oluşturulurken ortakların beklentileri gözetilir	,754		
	Stratejik Plan oluşturulurken çalışanların beklentileri gözetilir	,642		
4.Süreç Yönetimi	Firmada süreç iyileştirme faaliyetleri yapılmaktadır	,801	9,49	$\alpha = 0,755$
	Firmada süreçler kurum ihtiyaçları ve yetenekleri gözetilerek oluşturulmuştur	,740		
	Firmada süreçlerin analiz edilmesinde istatistiksel teknikler kullanılmaktadır	,614		
	Firmada süreçlerin etkinliği belirli periyotlarla ölçülmektedir	,588		
5.İnsan Kay. Yönetimi	Firmada çalışan memnuniyeti düzenli olarak ölçülür	,767	11,08	$\alpha = 0,822$
	Firmada tüm çalışanlar kalitenin kendi sorumluluğunda olduğuna inanırlar	,725		
	Firmada çalışanlar kalite prensipleri çerçevesinde eğitilirler	,685		
	Firmada çalışanlar problem çözme yetenekleri noktasında eğitilirler	,672		
	Firmada çalışanlar ürün / hizmet süreç gelişimine katkıda bulunan çalışanlar ödüllendirilirler	,521		

Tablo 5.4: Güvenirlilik Testi ve Faktör Analizi Yükleri

Faktör Adı	Soru İfadesi	Faktör Ağırlıkları	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
6.Tedarik Yönetimi	Firmada tedarikçiler ürün/hizmet geliştirme faaliyetlerine katılır	,781	8,83	$\alpha = 0,827$
	Firmada tedarikçilere uygun olmayan ürün/hizmetlerde yaptırım uygulanır	,728		
	Firmada tedarikçiler düzenli olarak kalite standartları çerçevesinde değerlendirilir	,717		
7.Finansal Performans	Şubenin karı sürekli artmaktadır.	,875	9,65	$\alpha = 0,925$
	Şubenin Bankacık Hizmetleri gelir artışı hedefleri tutmaktadır.	,845		
	Şubenin mevduat (Fon) toplama artış hedefleri tutmaktadır	,752		
		Toplam	70,95	

Tablo 5.4'ün devamı

Değişkenin bağımlı veya bağımsız olması dikkate alınmaksızın arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla kullanılan yöntem korelasyon denir (Sipahi ve ark., 2008, s.143). Değişkenler arasında ilişkinin varlığını tespit etmek için korelasyon analizi yapılır. Bir değişken yüksek değerler alırken, diğer bir değişken de yüksek değerler alıyorsa, bu iki değişken arasında pozitif korelasyon olduğu söylenebilir. Aksine bir değişken yüksek değerler alırken, diğeri düşük değerler alıyorsa negatif korelasyon olduğu söz konusudur.

Faktörler	Ortalama	Standart Sapma	Liderlik	Müşteri Odaklılık	Stratejik Planlama	Süreç Yönetimi	İnsan Kaynakları	Tedarik Yönetimi	Finansal Performans
Liderlik	4,5176	,45048	1						
Müşteri Odaklılık	4,2422	,54785	,501**	1					
Stratejik Planlama	4,2949	,48747	,357**	,595**	1				
Süreç Yönetimi	4,3184	,42984	,375**	,462**	,443**	1			
İnsan Kaynakları	4,3047	,49244	,350**	,581**	,507**	,483**	1		
Tedarik Yönetimi	4,1667	,55019	,359**	,557**	,464**	,456**	,542**	1	
Finansal Performans	4,4870	,48223	,435**	,509**	,504**	,360**	,531**	,483**	1

Tablo 5.5: Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları

** . Korelasyon $p < 0,001$ seviyesinde anlamlı

Uygulamamızda tablo 5.6 de gösterildiği gibi korelasyon katsayılarının 0,01 seviyesinde pozitif anlamlı bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz. İnsan kaynakları ile finansal performans arasında yüksek bir korelasyon olduğu görülmektedir. Yine aynı şekilde müşteri odaklılık, stratejik planlama, tedarik yönetimi, liderlik ile finansal performans arasında kuvvetli pozitif korelasyon vardır. Süreç yönetimi ile finansal performans arasındaki ilişki kuvveti diğer faktörler kadar kuvvetli olmadığını söyleyebiliriz.

Regresyon analizi bir değişkenin (bağımlı) diğer değişken (ler) (bağımsız) tarafından nasıl açıklandığını belirlemeye çalışır. Çok Değişkenli Regresyon Analizi içinde bir adet bağımlı değişken ve birden fazla bağımsız değişkenin bulunduğu regresyon modelleri çok değişkenli regresyon analizi olarak tanımlanır (Sipahi ve ark., 2008, s.154).

Yapılan regresyon analizi sonucundaki anova tablosunda (Tablo 5.6) *F* değeri 14,643 ve *p* değeri (sig.) 0,000 olduğundan regresyon modelinin anlamlı olduğu anlaşılır. Diğer bir değişle finansal performans değişkenini, liderlik, müşteri odaklılık, stratejik planlama, süreç yönetimi, insan kaynakları, tedarik yönetimi değişkenlerinden en az biri ile açıklamak mümkündür.

Tablo 5.7 model özetinde de görüldüğü üzere modelin açıklama gücü (liderlik, müşteri odaklılık, stratejik planlama, süreç yönetimi, insan kaynakları, tedarik yönetimi değişkenlerinin finansal performans değişkenini açıklama gücü) 0,01 anlamlılık seviyesinde % 42,1'dir.

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,424	6	2,071	14,643	,000 ^a
	Residual	17,110	121	,141		
	Total	29,534	127			
a. Predictors: (Constant), Tedarik_Yönetimi, Liderlik, Stratejik_Planlama, Süreç_Yönetimi, İnsan_Kaynakları, Müşteri_Odaklılık						
b. Bağımlı Değişken: Finansal Performans						

Tablo 5.6 Anova Tablosu

Model Özeti				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,649 ^a	,421	,392	,37604
a. Bağımsız değişken: Tedarik_Yönetimi, Liderlik, Stratejik_Planlama, Süreç_Yönetimi, İnsan_Kaynakları, Müşteri_Odaklılık				
b. Bağımlı değişken: Finansal Performans				

Tablo 5.7. Model Özeti

Regresyon analizinde bağımsız değişkenlerden her hangi birinin p değeri $p < 0,05$ değerini sağlamıyorsa bu değişken modele anlamlı bir katkı sağladığını söyleyebiliriz. Regresyon analizi tablosunda (Tablo 5.8) her bir değişkenin t ve p değerlerine bakacak olursak müşteri odaklılık ve süreç yönetimi değişkenleri $p < 0,05$ değerini sağlamadığı için, modele anlamlı bir katkı sağlamayacaktır. Bu durumda H2 ve H4 ret edilecektir.

Regresyon tablosundan finansal performansı etkileyen faktör insan kaynaklarıdır. İnsan kaynakları bağımsız değişkeni, firma performansını $\alpha=0,244$ ile $0,010$ anlamlılık düzeyinde olumlu etkilediği görülmektedir. İnsan kaynakları yönetiminden $\alpha=0,207$ ile $0,024$ anlamlılık düzeyi ile stratejik planlama gelmektedir. Stratejik planlamadan sonra $\alpha=0,192$ ile $0,020$ 'lik anlamlılık düzeyi ile liderlik gelmektedir. Liderliği $\alpha=0,158$ ile $0,082$ anlamlılık düzeyi ile tedarik yönetimi takip etmektedir.

Regresyon Analizi Sonuçları				
Bağımlı değişken	Bağımsız Değişken	Std. α	t	Sig.(p)
Finansal Performans	Liderlik	,192	2,359	,020*
	Müşteri Odaklılık	,072	,695	,489
	Stratejik Planlama	,207	2,282	,024*
	Süreç Yönetimi	-,027	-,312	,755
	İnsan Kaynakları	,244	2,612	,010*
	Tedarik Yönetimi	,158	1,751	,082*

Tablo 5.8: TKY Finansal Performans Üzerine Etkisi

H1: Liderlik uygulamaları ile finansal performans arasında pozitif ilişki vardır.

H2: Müşteri odaklılık ile finansal performans arasında pozitif ilişki yoktur.

H3:Stratejik Planlama faaliyetleri ile finansal performans arasında pozitif ilişki vardır.

H4: Süreç yönetimi faaliyetleri ile finansal performans arasında pozitif ilişki yoktur.

H5: Tedarik yönetimi faaliyetleri ile finansal performans arasında pozitif ilişki vardır.

H6: İnsan Kaynakları yönetimi faaliyetleri ile finansal performans arasında pozitif ilişki vardır.

6. SONUÇ

Günümüzde küreselleşmenin getirmiş olduğu yeni anlayış ve yaklaşımlar neticesinde bilgide, teknolojide, pazarlarda ve üretim faktörlerinde sınırlar ortadan kalkmış ve bu konularda büyük bir rekabet ortaya çıkmıştır. İş hayatına hâkim olan ve işletmeleri yeni arayışlara yönelten unsurlardan biri de piyasalardaki vahşi rekabettir. Rekabet, en son teknolojileri kullanan işletmeleri bile etkilemektedir. Böyle bir piyasada nasıl rekabet etmeli ve rakipleri nasıl yenmeli gibi sorular birçok işletme yöneticisinin sıklıkla sorduğu sorular arasındadır. Bu rekabet ortamında kalite olgusunun her zamankinden daha fazla bir şekilde ön plana çıktığını görmekteyiz.

Araştırma sonuçlarına göre TKY uygulamalarından insan kaynakları yönetimi finansal performansı etkileyen en önemli faktör olarak çıkmıştır. Şüphesiz bunun nedeni insana olan yatırımın hızlı bir şekilde geri dönmesidir. TKY yaklaşımı kurumun çalışanları iç müşteri olarak adlandırmaktadır. TKY çalışanların güdülenmelerini, gereksinimlerinin doyurulmasını kararlara katılmalarını, etkili ve verimli olmalarını amaçlar. Şüphesiz bu durum çalışan performansını etkilemekte ve sonuç olarak finansal performansa katkı sağlamaktadır.

Araştırmamızda insan kaynakları uygulamasından sonra finansal performans üzerinde en etkin faktör stratejik planlama çıkmıştır. TKY’ de çalışmaların, sürekli, planlı ve verilere dayalı olarak yönetilmesi temel amaçtır. Kararlar güncel ve geleceğe ilişkin performansa, süreçlere, paydaş gereksinimlerine, beklentilere, deneyimlere, başka kurumların performanslarına, rekabet edilen kurumlara ilişkin veri ve bilgilere dayanılarak alınır. Uygulama sonucu etkin olarak uygulanan stratejik planlamanın finansal performansa olumlu katkıda bulunduğunu söyleyebiliriz.

Liderlik uygulamaları da finansal performans üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmüştür. TKY uygulamalarının başarıya ulaşmasının en temel nedenlerinden biri şüphe yok ki üst yönetimdir. Uygulamalarda üst yönetim desteği olmadan başarıya ulaşmak imkânsız gibidir. Ama buna karşın etkin liderlik uygulamaları başarıyı da

beraberinde getirecektir. Etkin liderlik uygulamaları çalışan verim ve performansına yansıtacaktır.

Finansal performans üzerinde pozitif etkisi olan diğerk bir faktör tedarik yönetimidir. Tedarikçilerin geliştirilmesi, işbirliklerinin ve desteklerinin sağlanması kritik bir konudur. Tedarikçi ilişkileri problemlili olan bir kuruluşun istenen kalite ve maliyeti sağlanması çok zordur.

Uygulamamızda müşteri odaklılık uygulamaların finansal performans üzerinde pozitif ilişkisi olmadığı görülmüştür. TKY ilkelerinin tam olarak benimsememesi yatmaktadır. Türkiye’de TKY uygulayan ticari bankalar sürekli olarak müşterilerine yönelik yeni ürünler geliştirmektedirler. Müşteri ilişkileri servisi, müşterilere kesintisiz hizmet veren çağrı merkezleri, internet, cep şubeleri gibi uygulamalar müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak uygulamaya alınmıştır. Ama uygulamamız sonucunda yapılan bu uygulamaları çalışanlar gözüyle ve çalışanlar tarafından tam olarak iç / dış müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamadığı yönünde çıkmıştır.

Uygulamamızda desteklenemeyen diğer TKY uygulaması süreç yönetimidir. Süreç yönetimiyle finansal performans arasında pozitif bir ilişki bulunamamıştır. TKY süreçlerle yönetim anlayışı ile müşteri gereksinimleri ve beklentileri temel alınarak tasarlama, geliştirme, sunma ve bu bağlamda müşteri paydaş tedarikçi ilişkilerini düzenlemeyi, yönetmeyi ve geliştirmeyi amaçlar. Süreç yönetimi TKY uygulamalarında çok önemli bir konuma sahiptir. Ama uygulamamızda bunu desteklememektedir.

6.1. ÖNERİLER

Önerileri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür;

1. Müşteri odaklılık ile ilgili soruları iç ve dış müşteri olarak ayırıp farklı iki grup olarak inceleme yapılma imkânı olsaydı sonucun daha farklı çıkması beklenebilirdi. Yapılacak diğer çalışmalarda müşteri kavramı iç ve dış müşteri olarak düşünülüp, dış müşterilere de anket uygulaması yapılabilir.
2. Araştırmamız hizmet sektöründen finans kuruluşlarında yapılmıştır. Finans kuruluşlarının da İstanbul da bulunan şubelerinde uygulanmıştır. Çalışma diğer hizmet / üretim sektörleri ve Türkiye genelinde yapılsaydı daha homojen ve genellenilir sonuçların bulunması muhtemeldi.
3. Toplam Kalite Yönetimi ilkelerini ayrı ayrı, birbirinden bağımsız olarak finansal performans üzerine etkilerini incelemek literatüre katkı sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

1. Acar, M., 2003, "Tarımsal İşletmelerde Finansal Performans Analizi", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, s: 21-37.
2. Acuner, Ş.A., 2003, "Müşteri Memnuniyeti ve Ölçümü", *Milli Produktivite Yayınları*, Ankara.
3. Ağdelen, Z., Erkut, H., 2003, "İnsan Kaynakları Yönetiminin Firma Finansal Performansı Üzerindeki Etkisi", *İtü dergisi/d Mühendislik*, 4, s: 65-74.
4. Akal, Z., 2002, "İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri", *Milli Produktivite Merkezi Yayınları*, Ankara.
5. Albayrak, Y.E, Erkut H., 2005, "Banka Performans Değerlendirmede Analitik Hiyerarşi Süreç Yaklaşımı" *İtü Mühendislik Dergisi*, 6, s: 47-58.
6. Akgüç, Ö., 2007, "Banka Yönetimi ve Performans Analizi", *Arayış Basım ve Yayıncılık*, İstanbul
7. Akman, G., Özkan, C., Eriş, H., 2008, "Strateji Odaklılık ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 13, s: 93-115.
8. Aras, A. A., 2005, "Sürdürülebilir Süreç Yönetimi", *Kalder*, İstanbul.
9. Argüden, Y., 2008, "Değişim Yönetimi", *Önce Kalite Dergisi*, 125, s:36-38.
10. Bank, J., 2000, "Total Quality Management", *Prentice Hall*, England.
11. Barutçugil, İ., 2002, "Performans Yönetimi", *Kariyer Yayıncılık*, İstanbul.
12. Barutçugil, İ., 2004, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", *Kariyer Yayıncılık*, İstanbul.

13. Baş, T., 2003, "Anket", *Seçkin Yayınları*, Ankara.
14. Bekaroğlu, ř.B., 2005, "Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının ve ISO 9000 Kalite Güvencesine Sahip Olmanın Hastane Performansına Etkileri : İstanbul'daki Özel Hastaneler Üzerine Bir Araştırma", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 9, s: 18-32.
15. Benner, M.J., Veloso, F.M., 2008, "ISO 9000 Practices And Financial Performance: A Technology Coherence Perspective", *Journal of Operations Management*, 26, pp: 611–629.
16. Birdal, İ., 1993, "Banka İşletmeciliği", *Yıldız Teknik Üniversitesi Matbaası*, İstanbul.
17. Bulut, Ç., Yılmaz C., Alpan L., 2009, "Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri", *Ege Akademik Bakış*, 2, s: 513-538.
18. Chonga, V.K., Rundus, M.J., 2004, "Total Quality Management, Market Competition And Organizational Performance", *The British Accounting Review*, pp: 155–172.
19. Chung, Y.C., Hsu, Y.W., Chen, C.P., Tsai, C.H., 2008, "An Empirical Study Of The Relationship Between Total Quality Management And Business Operational Performance Among Taiwan's High Tech Manufacturers", *Journal Of Applied Sciences*, pp: 2021-2020.
20. Costa, M.M., Lorente, A.R.M., Choi, T.Y., 2008, "Simultaneous Consideration Of TQM And ISO 9000 On Performance And Motivation: An Empirical Study Of Spanish Companies", *International Journal of Production Economics*, pp: 23–39.
21. Coşkun, A., 2006, "Büyük Sanayi İşletmelerinde Kurumsal Performans Ölçüm Ve Yönetim Uygulamaları", *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 19, s: 119-136.

22. Coşkun, A., 2006, "Bankaların Stratejik Performans Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı", *Bankacılar Dergisi*, 56, s: 28-39.
23. Deming, W. E., 1998, "Krizden Çıkış", *Kalder*, İstanbul.
24. Düren, A. Z., 2002, "2000'li Yıllarda Yönetim", *Alfa Yayınları*, İstanbul.
25. Efil İ., 2002, "İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon", *Alfa Yayınları*, İstanbul.
26. Elitaş, C., Ağca, V., 2006, "Firmalarda Çok Boyutlu Performans Değerleme Yaklaşımları: Kavramsal Bir Çerçeve", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, s: 343-370.
27. Erkıılıç, T.A., 2007, "Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması", *GAU J. Soc. & Appl. Sci.*, 2, s: 50-62.
28. Ertuğrul, İ., Karakaşoğlu N., 2005, "Toplam Kalite Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Ve Denizli İmalat Sanayinde Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma", *VII.Ulusal Ekonometri Ve İstatistik Sempozyumu*, (www.ekonometridernei.org/bildiriler/bildiriler.htm), Erişim Tarihi: 25.06.2009.
29. Eyüpgiller, S., 1997, "Bankacılar İçin Banka İşletmeciliği Bilgisi", *Sözkesen Matbaacılık*, Ankara.
30. Fuentes, M.M., Albacete-Saez, C.A., Llorens- Montez, .F.J., 2004, "The Impact Of Environmental Characteristics On TQM Principles And Organizational Performance", *Omega the International Journal of Management Science*, pp: 425 – 442.

31. Fynes, B., Burca, S., Mangan, J., 2008, "The Effect Of Relationship Characteristics On Relationship Quality And Performance", *International Journal of Production Economics*, pp: 56–69.
32. Galperin, B.L., 1999, "The Implementation Of Total Qualitymanagement İn Canada And Mexico: A Case Study", *International Business Review*, pp: 323–349.
33. Gök, N., 2007, "Zaman İçerisinde Müşteriden Kaliteye", *Önce Kalite Dergisi*, 109, s:72-74.
34. Gök, N., 2008., "Kalite Olgusu ve Süreç Yönetimi", *Önce Kalite Dergisi*, 125, s:58-59.
35. Halis, M., 2008, "Toplam kalite Yönetimi" *Sakarya Yayıncılık*, İstanbul.
36. Hendricks, K.B., Singhal, V.R., 2001, "Firm Characteristics, Total Quality Management, And Financial Performance", *Journal of Operations Management*, pp: 269–285.
37. Kahran, H., 2004, "Belediyelerde Performans Yönetimi", *İlke Yayıncılık*, İstanbul.
38. Kanan, V.R., Tan, K.C., 2005, "Just In Time, Total Quality Management, And Supply Chain Management: Understanding Their Linkages And Impact On Business Performance," *Omega the International Journal of Management Science*, pp: 153 – 162.
39. Kaylan, A.R., 2009, "Toplam Kalite Yönetimi ve Krizden Çıkış", *Önce Kalite Dergisi*, 131, s:10-13.
40. Kaylan, A.R., 2008, "Değişimin Lideri Olabilmek", *Önce Kalite Dergisi*, 125, s:10-12.

41. Kaynak, H., 2003, "The Relationship Between Total Quality Management Practices And Their Effects On Firm Performance", *Journal Of Operations Management*, pp: 405–435.
42. Kaynak, T., Adal, Z., Atay, İ., Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar, A C., Özçelik, O., DüNDAR, G., Uluhan, R., 2000, "İnsan Kaynakları Yönetimi", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayını*, İstanbul.
43. Kılıç, M., Erkan, V., 2006, "Stratejik Planlama Ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir mi", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, s: 77-93.
44. Kılıç, R., Türker, E., 2005, "Süreç Yönetimi'nin EFQM Mükemmellik Modeli'ndeki Önemi (Eczacıbaşı Vitra A.Ş. Örneği)", <http://www.mevzuatdergisi.com/>, Erişim Tarihi: 05.04.2009.
45. Kovancı, A., 2007, "Toplam kalite Yönetimi Fakat Nasıl", *Sistem Yayıncılık*, İstanbul.
46. Lai, K.H., Cheng, T.C., 2005, "Effects Of Quality Management And Marketing On Organizational Performance", *Journal of Business Research*, pp: 46– 456.
47. Largo, E., 2007, "Türkiye'de Kaliteye Yatırım Yapmak", *Önce kalite Dergisi*, 109, s: 54-55.
48. Macinati, M.S., 2008, "The Relationship Between Quality Management Systems And Organizational Performance In The Italian National Health Service", *Health Policy*, pp: 228–241.
49. Mcadam, R., Leonard, D., Henderson J., Hazlet S.A., 2008, "Agrounded Theory Research Approach To Building And Testing TQM Theory In

- Operations Management", *Omega the International Journal of Management Science*, pp: 825 – 837.
50. Merter, M.E., 2006, "Toplam Kalite Yönetimi", *Atlas Yayın*, İstanbul
51. Muluk, Z., Burcu, E., Danacıoğlu, N., 2000, "Türkiye’de Kalite Olgusunun Gelişimi", *Kalder*, Ankara.
52. Nair, A., 2006, "Meta-Analysis Of The Relationship Between Quality Management Practices And Firm Performance— Implications For Quality Management Theory Development", *Journal of Operations Management*, 24, pp: 948–975.
53. Naveh, E., Marcus, A., 2007, "Financial Performance, ISO 9000 Standard And Safe Driving Practices Effects On Accident Rate In The U.S. Motor Carrier Industry", *Accident Analysis and Prevention*, pp: 731–742.
54. Newbold, P., 2005, "İşletme ve İktisat için İstatistik", *Literatür Yayınları*, İstanbul.
55. Özdemir, M., 1999, "Finansal Yönetim" , *Turkmen Kitap Evi*, İstanbul.
56. Özgür, E., 2008, "Kurumsal Bankaların Finansal Etkinliği", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, s: 247-260.
57. Özgür, E., 2008, "Katılım Bankalarının Finansal Etkinliği", Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi ,S I, s:159-175.
58. Öztürk, Ü., 2008, "Organizasyonlarda Performans Yönetimi", *Sistem Yayıncılık*, İstanbul.
59. Prajogo, A.I., Sohal, A.S., 2006, "The Relationship Between Organization Strategy, Total Quality Management (TQM), And Organization

- Performance—The Mediating Role Of TQM", *European Journal of Operational Research*, pp: 35–50.
60. Projogo, I., Hong, S.W., 2008, "The Effect Of TQM On Performance In R&D Environments: A Perspective From South Korean Firms", *Technovation*, 28, pp: 55–863.
61. Prajogo, D.I., Sohal, A.S., 2004, "The Multidimensionality Of TQM Practices In Determining Quality And Innovation Performance — An Empirical Examination", *Technovation*, 24, pp: 443–453.
62. Prajogo, D.I., Sohal A.S., 2001, "TQM And Innovation: A Literature Review And Research Framework", *Technovation*, 21, pp: 539–558.
63. Polat, A., Cömert, B., Arıttürk, T., 2005, "Altı Sigma Vizyonu", *S.P.A.C. Altı Sigma Danışmanlık Ltd. Şti*, Ankara.
64. Rahman, S., Bullock, P., 2005., "Soft TQM, Hard TQM, And Organisational Performance Relationships: An Empirical Investigation", *Omega the International Journal of Management Science*, pp: 73 – 83.
65. Samson, D., Terziovski, M., 1999, "The Relationship Between Total Quality Management Practices And Operational Performance", *Journal of Operations Management*, pp: 393–409.
66. Servim, A., 1999, "Toplam Kalite Yönetiminde Bir Araç Olarak Toplam Kalite Maliyet Sisteminin Kurulması ve Bir Uygulama", *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, Eskişehir.
67. Seyran, C.D., 2004, "Hizmet Kalitesi", *Kalder*, İstanbul.
68. Sipahi, B., Yurtkoru, E.S., Cinko, M., 2008, "Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi", *Beta Yayınları*, İstanbul.

69. Şimşek, H., 2007, "Toplam Kalite Yönetimi", *Seçkin Yayıncılık*, Ankara.
70. Şimşek, M., Nursoy M., 2002, "Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme", Hayat Yayınları, İstanbul.
71. Takan, M., 2001, Bankacılık Teori Uygulamaları ve Yönetim, *Nobel Yayın*, Ankara.
72. Takan, M., 2002, Bankacılık, *Nobel Yayın*, Ankara.
73. Tari, J.J., Molina, J.F., Jasteron, J.L., 2007, "The Relationship Between Quality Management Practices And Their Effects On Quality Outcomes", *European Journal of Operational Research*, pp: 483–501.
74. Tari, J.J., Sabater V., 2004, "Quality Tools And Techniques: Are They Necessary For Quality Management", *International Journal of Production Economics* , pp: 267–280.
75. Taylor, A., 1998, "TQM Implementation: Organisation Practices And Information Infrastructures", *Omega the International Journal of Management Science*, pp: 715-727.
76. Tekin, M., Gül, H., "Eğitim Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Ve Uygulamaları Üzerine Gazi Osman Paşa Üniversitesinde Bir Araştırma", www.kalder.org/genel/12ukk/hasangul.doc, Erişim Tarihi: 19.03.2009.
77. Uygur, A., 2009, "Çok Boyutlu Performans Değerleme Modeli Olarak Dengeli Başarı Göstergesi Uygulaması", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10, s: 148-159.
78. Weaver, C.N., 2000, "Toplam Kalite Yönetiminin Dört Aşaması", *Sistem Yayıncılık*, İstanbul.

79. Vijande, M.L.S., Gonzalez, L.I.A., 2007, "TQM And Firms Performance: An EFQM Excellence Model Research Based Survey", *International Journal of Business Science and Applied Management*, 2, pp: 22-41.
80. Yenice, E., 2007, "Performans Ölçümünde Karşılaşılan Sorunlar ve Kurumsal Karne (Blance Scorecard) Yaklaşımı", *Bütçe Dünyası*, 25, s: 95-100.
81. Yılmaz, M., 2003, "Bilgi Merkezleri Ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi: Bir Uygulama", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 4, s: 257-268.
82. York, K.M., Mire, C.E., 2004, "Causation Or Covariation: An Empirical Re-Examination Of The Link Between TQM And Financial Performance", *Journal of Operations Management*, pp: 291–311.
83. Zu, X., Fredendall, L.D., Douglas, T.J., 2008, "The Evolving Theory Of Quality Management: The Role Of Six Sigma", *Journal of Operations Management*, pp: 630–650.

ÖZGEÇMİŞ

1982 yılında İstanbul'da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini İstanbul' da tamamladıktan sonra 2005 yılında Kocaeli Üniversitesi Mühendislik Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü' nü tamamladı. 2008 yılından beri Albaraka Türk Katılım Bankası İnsan Kaynakları Müdürlüğü, Organizasyon Ve Kalite Servisinde çalışmaktadır.

Ek 1: Anket Formu Örneği



GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

Sayın İlgili,

Bu anket formu, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü İşletme Fakültesi Strateji Bölümü öğrencisi tarafından yürütölen “**Toplam Kalite Yönetiminin Finansal Performans Üzerine Etkisi**” konulu araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu anket Firma / Şube çalışanları tarafından doldurulacaktır. Gönderilecek cevaplarda firmalarla ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar sadece akademik amaçlı kullanılacaktır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlarla yönetim biliminin ilerlemesine ve Türk iş dünyasının gelişimine katkıda bulunmayı arzuluyoruz. Anketi oluşturan soruları cevaplandırmak şüphesiz çok kıymetli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak iş dünyası ile üniversite arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı ümit etmekteyiz. Gönderilecek cevaplar ve elde edilecek sonuçlar kesinlikle gizli tutulacaktır. İstenildiği takdirde sonuçlar araştırmamıza katılan işletmelere -işletme adı belirtilmeksizin, genel ve ortalama özellikler şeklinde- bildirilecektir. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Ferhat KARAÇAM

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
İşletme Fakültesi, Strateji Bölümü

Kişisel Bilgiler

- Firmada çalıştığınız servis:

____ Gişe ____ Pazarlama ____ Bireysel Operasyon ____ Kurumsal/Ticari
Operasyon ____ Diğer

- Firmadaki / Şubedeki unvanınız? (lütfen birini seçiniz)

____ 1. Şube Müdürü ____ 2. Müdür Yardımcısı ____ 3. II.Müdür /Yönetmen

____ 4. Şef / Uzman / Yetkili ____ 5. Şef Yrd / Uzman Yrd / Yetkili Yrd ____ 6.
Memur

____ 7. Diğer

Firma / Banka :

Firmada / Şubede çalışan sayısı:

Firma / Şube kaç yıldır faaliyet gösteriyor:

Aşağıdaki soruları kesinlikle katılmıyorum dan kesinlikle katılıyorum ölçeğine göre cevaplayınız.

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)

A. Liderlik					
Firmada yöneticiler gelişmeyi ve öğrenmeyi cesaretlendirir.	1	2	3	4	5
Firmada yöneticiler çalışanlara yönetime katılmak için fırsat sağlarlar	1	2	3	4	5
Firmada yöneticiler yüksek derecede ortak amaç oluşturarak yönetim yaparlar	1	2	3	4	5
Firmada yöneticiler çalışanlara kalite sorumluluğunu iletirler.	1	2	3	4	5
Firmada yöneticiler çalışanlarını kendi görev alanları ile ilgili işlerde daha iyi için motive ve yardım ederler.	1	2	3	4	5
Firmada yöneticiler kalite yönetim sistemini geliştirmek için sorumluluk alırlar.	1	2	3	4	5

B. Müşteri Odaklılık					
Firmada ürün ve hizmet sunum süreçleri müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak şekilde tanımlanmıştır	1	2	3	4	5
Firmada müşteri İhtiyaçları tüm kurum geneline yayılmıştır	1	2	3	4	5
Firmada ürün tasarımına müşteriler de katılır	1	2	3	4	5
Firmada müşterilerle güler yüzlü bir ilişki sürdürülür	1	2	3	4	5
Firmada müşteri şikâyetlerini çözmek için etkin süreçler tanımlanmıştır	1	2	3	4	5
Firmada müşteri memnuniyeti düzenli olarak ölçülmektedir	1	2	3	4	5
Firmada yöneticiler ve üst yönetim müşteri memnuniyetini artırıcı aktiviteleri desteklerler	1	2	3	4	5
Firmada müşteri istekleri kalite için temel teşkil eder	1	2	3	4	5

C. Stratejik Planlama					
Firmada hedefler kurumun yetkinlikleri gözetilerek oluşturulmuştur	1	2	3	4	5
Firmada stratejik Plan oluşturulurken müşterilerin beklentileri gözetilir	1	2	3	4	5
Firmada stratejik Plan oluşturulurken ortakların beklentileri gözetilir	1	2	3	4	5
Firmada stratejik Plan oluşturulurken çalışanların beklentileri gözetilir	1	2	3	4	5
Firmada çalışanlar tarafından desteklenen bir hedef vardır	1	2	3	4	5

D. Süreç Yönetimi					
Firmada süreçler anlaşılır olarak dokümanite edilmiştir	1	2	3	4	5
Firmada süreçlerin analiz edilmesinde istatistiksel teknikler kullanılmaktadır	1	2	3	4	5
Firmada süreçlerin etkinliği belirli periyotlarla ölçülmektedir	1	2	3	4	5
Firmada süreçler kurum ihtiyaçları ve yetenekleri gözetilerek oluşturulmuştur	1	2	3	4	5
Firmada süreç iyileştirme faaliyetleri yapılmaktadır	1	2	3	4	5

E. İnsan Kaynakları Yönetimi					
Firmada iç müşteri düşüncesi iyi anlaşılmıştır	1	2	3	4	5
Firmada en alttan en üste iletişim süreci tanımlıdır	1	2	3	4	5
Firmada çalışan memnuniyeti düzenli olarak ölçülür	1	2	3	4	5
Firmada çalışanlar kalite prensipleri çerçevesinde eğitilirler	1	2	3	4	5
Firmada çalışanların performansı kalite programlarını desteklemek için ölçülür	1	2	3	4	5
Firmada çalışanlar problem çözme yetenekleri noktasında eğitilirler	1	2	3	4	5
Firmada tüm çalışanlar kalitenin kendi sorumluluğunda olduğuna inanırlar	1	2	3	4	5
Firmada özel organizasyon yapıları (kalite komiteleri, grup çalışmaları) kalite gelişimini destekler	1	2	3	4	5
Firmada çalışanlar ürün / hizmet süreç gelişimine katkıda bulunan çalışanlar ödüllendirilirler	1	2	3	4	5

F. Tedarik Yönetimi					
Firmada yönetim ürün/hizmet alımında ücreti değil daha çok kaliteyi tercih eder	1	2	3	4	5
Firmada tedarikçiler düzenli olarak kalite standartları çerçevesinde değerlendirilir	1	2	3	4	5
Firmada tedarikçilere uygun olmayan ürün/hizmetlerde yaptırım uygulanır	1	2	3	4	5
Firmada tedarikçiler ürün/hizmet geliştirme faaliyetlerine katılır	1	2	3	4	5

G. Finansal Performans					
Şubenin Bankacık Hizmetleri gelir artışı hedefleri tutmaktadır.	1	2	3	4	5
Şubenin mevduat (Fon) toplama artış hedefleri tutmaktadır	1	2	3	4	5
Şubenin nakdi / Gayri nakdi kredi komisyon artış hedefleri tutmaktadır.	1	2	3	4	5
Şubenin bireysel ürünlerdeki hedefler tutmaktadır	1	2	3	4	5
Şubenin takipteki alacağı yoktur / sürekli azalmaktadır.	1	2	3	4	5
Şubenin karı sürekli artmaktadır.	1	2	3	4	5