

**T. C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİNİN
ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ VE
İSTANBUL İLİ TELEKOMÜNİKASYON
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ertunç YÜCER

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme Yönetimi
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi**

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Hikmet ERKAN

TEMMUZ - 2017

T. C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLKELERİNİN
ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKİSİ VE
İSTANBUL İLİ TELEKOMÜNİKASYON
SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ertuğ YÜCER

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme Yönetimi
Enstitü Bilim Dalı : İşletme Yönetimi

"Bu tez 02.05.2017 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Yrd. Doç. Dr. Hikmet ERKAN	Basarılı	
Yrd. Doç. Dr. Burcu İNÇİ	Basarılı	
Doç. Dr. R. İlker GÖKSÖZ	Basarılı	

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına çerçevesinde uyulduğunu, diğer yazarların eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılmış olan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir parçasının bu üniversite veya farklı bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Ertunç YÜCER

12.07.2017

ÖNSÖZ

Bu tezin en başından sonuna kadar hazırlanması aşamasında, çalışmamı sahiplenerek hassas bir şekilde takip eden danışmanım Yrd. Doç. Dr. Hikmet Erkan'a değerli katkı ve emekleri için en içten şekilde teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Yrd. Doç. Dr. Hikmet Erkan bu süreçte her anlamda yanımda olmuş, desteğini ve katkılarını hiçbir zaman esirgememiştir. Bu vesileyle öğrenim hayatım boyunca birlikte çalıştığımız hocalarıma teşekkürlerimi borç bilirim. Son olarak bu günlere gelmemde emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim eşime ve aileme şükranlarımı sunarım.

Ertunç YÜCER

12.07.2017

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iv
TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE	4
1.1. Toplam Kalite Yönetimi Tanımı	4
1.2. Toplam Kalite Yönetimi'nin Tarihi Gelişimi	6
1.3. Toplam Kalite Yönetimi'nin Temel İlkeleri	8
1.3.1. Eğitim.....	9
1.3.2. Liderlik.....	9
1.3.3. Sürekli İyileştirme	10
1.3.4. Müşteri Odaklılık	11
1.3.5. Tam Katılım	11
1.4. Toplam Kalite Yönetimi'nin Amaçları	12
1.5. Toplam Kalite Yönetimi'nin Faydaları	14
1.6. Toplam Kalite Yönetimi ile Diğer Yönetim Anlayışları Kıyaslaması.....	15
1.7. Toplam Kalite Yönetimi Başarı Şartları	18
1.8. Toplam Kalite Yönetimi Teknikleri.....	20
1.9. Türkiye'de Toplam Kalite Yönetimi'nin Gelişimi	21

BÖLÜM 2: PERFORMANS KAVRAMSAL ÇERÇEVE	23
2.1. Performans Tanımı.....	23
2.2. Bireysel ve Örgütsel Açıdan Performans	24
2.3. Günümüzde Performansın Gerekliliği	26
2.4. İşletme İçin Performansın Önemi	27
2.5. Performansın Boyutları	28
2.5.1. Etkinlik.....	29
2.5.2. Verimlilik	29
2.5.3. Kalite	29
2.5.4. Yenilik.....	29
2.6. Performans Ölçümü	29
2.7. Performansla Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi	32
BÖLÜM 3: ARAŞTIRMA.....	35
3.1. Araştırmanın Amacı.....	35
3.2. Araştırmanın Problemi	35
3.3. Araştırmanın Önemi.....	35
3.4. Araştırmanın Yöntemi.....	36
3.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	36
3.6. Verilerin Analizi.....	36
3.7. Bulgular.....	37
3.7.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler.....	37
3.7.2. Toplam Kalite Yönetimi İle İlgili Bulgu Ve Değerlendirmeler.....	48
3.7.3. İşletme Performansı İle İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler.....	55
3.7.3.1. İşletme Performansı İle Katılımcıların Demografik Özellikleri Arasında İlişki	59

3.7.4. Çalışan Performansı Ölçeği Alt Boyutları İle İlgili Bulgu Ve Değerlendirmeler.	63
3.7.4.1. Çalışan Performansı Alt Boyutları İle Katılımcıların Demografik Özellikleri Arasında İlişki	69
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	79
KAYNAKÇA	83
EKLER.....	87
ÖZGEÇMİŞ.....	95



KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
CEO	: Chief Executive Officer (Tepe Yönetici)
EFQM	: European Foundation for Quality Management (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı)
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi



TABLO LİSTESİ

Tablo 1 : Klasik Yönetim Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi Anlayışları.....	17
Tablo 2 : Toplam Kalite Yönetimi ve Mükemmellik.....	18
Tablo 3 : Performans Ölçümünde Kullanılan Yöntemler	30
Tablo 4 : Geleneksel Ölçme ve Değerlendirme ile Toplam Kalite Yönetimi Ölçme ve Değerlendirme	33
Tablo 5 : Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Ait Frekans Analizi	37
Tablo 6 : Katılımcıların Yaş Değişkenine Ait Frekans Analizi	38
Tablo 7 : Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Ait Frekans Analizi	39
Tablo 8 : Katılımcıların Gelir Düzeyi Değişkenine Ait Frekans Analizi.....	40
Tablo 9 : Katılımcıların Çalıştığınız Bölüm Değişkenine Ait Frekans Analizi	42
Tablo 10: Katılımcıların Firmadaki Unvanınız Değişkenine Ait Frekans Analizi	43
Tablo 11: Katılımcıların Mesleki Kıdem Değişkenine Ait Frekans Analizi.....	44
Tablo 12: Katılımcıların Firma Faaliyet Yılı Değişkenine Ait Frekans Analizi.....	45
Tablo 13: Katılımcıların Toplam Kalite Yönetimi Firmada Uygulanma Derecesi Değişkenine Ait Frekans Analizi	46
Tablo 14: Katılımcıların Toplam Kalite Yönetimi Firmada Uygulanma Süresi Ait Frekans Analizi	47
Tablo 15: Toplam Kalite Yönetimi ile İlgili Değerlendirmelerin Frekans Dağılımı	48
Tablo 16: Toplam Kalite Yönetimi ile İlgili Faktör Analizi	51
Tablo 17: Toplam Kalite Yönetimi ile İlgili Faktörlerin Güvenirlik Analiz Sonuçları .	53
Tablo 18: Toplam Kalite Yönetimi ile İlgili Oluşan Boyut	54
Tablo 19: İşletme Performansı İle İlgili Değerlendirmelerin Frekans Dağılımı.....	56
Tablo 20: İşletme Performansı ile İlgili Faktör Analizi	57
Tablo 21: İşletme Performansı ile İlgili Faktörlerin Güvenirlik Analiz Sonuçları	58
Tablo 22: Toplam Kalite Yönetimi ile İlgili Oluşan Boyut	59
Tablo 23: İşletme Performansı Ölçeği ve Demografik Özellikler Arasında Farklılık Analizi	60
Tablo 24: Kişisel Performans ile İlgili Değerlendirmelerin Frekans Dağılımı.....	63
Tablo 25: Çalışan Performansı ile İlgili Faktör Analizi	65

Tablo 26: Çalışan Performansı ve Alt Boyutları ile İlgili Faktörlerin Güvenirlik Analiz Sonuçları	67
Tablo 27: 1.faktör Kişisel Performans ile İlgili Oluşan Alt Boyut	68
Tablo 28: 2.Faktör Çalışma Ortamı İle İlgili Oluşan Alt Boyut	69
Tablo 29: Kişisel Performans Ölçeği ve Demografik Özellikler Arasında Farklılık Analizi	69
Tablo 30: Çalışma Ortamı Ölçeği ve Demografik Özellikler Arasında Farklılık Analizi	73
Tablo 31: İlişki Analizi	77
Tablo 32: Hipotezlere Ait Sonuçlar	78



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1	: Toplam Kalite Yönetimi'nin İçeriği	5
Şekil 2	: Toplam Kalite Yönetimi'nin Tarihi Gelişimi	7
Şekil 3	: Sürekli İyileştirmeyi Etkileyen Faktörler	10
Şekil 4	: Toplam Kalite Yönetimi'nin Amaçları	13
Şekil 5	: Yönetim Açısından Toplam Kalite Yönetimi ve Klasik Yönetim Anlayışı...	15
Şekil 6	: Performansın Belirliyecileri	24
Şekil 7	: Bireysel ve Örgütsel Performans İlişkisi	25
Şekil 8	: Performans Primi	27
Şekil 9	: Performans Prizması	28
Şekil 10	: Cinsiyet Dağılımı	38
Şekil 11	: Yaş Dağılımı	39
Şekil 12	: Eğitim Durumu Dağılımı	40
Şekil 13	: Gelir Düzeyi Dağılımı	41
Şekil 14	: Çalıştığınız Bölüm Dağılımı	42
Şekil 15	: Unvan Dağılımı	44
Şekil 16	: Mesleki Kıdem Dağılımı	45
Şekil 17	: Faaliyet Yılı Dağılımı	46
Şekil 18	: Toplam Kalite Yönetimi Uygulanma Derecesi Dağılımı	47
Şekil 19	: Toplam Kalite Yönetimi Uygulanma Süresi Dağılımı	48

Tezin Başlığı: Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Çalışan Performansına Etkisi ve İstanbul İli Telekomünikasyon Sektöründe Bir Uygulama

Tezin Yazarı: Ertunç YÜCER

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Hikmet Erkan

Kabul Tarihi: 12.07.2017

Sayfa Sayısı: ix(Ön Kısım) + 95(tez) + 8(ek)

Anabilim Dalı: İşletme Yönetimi

Bilim Dalı: İşletme Yönetimi

Toplam kalite yönetimi ilkelerinin çalışan performansına etkisini belirlemek, bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu amacın gerçekleşmesi için literatür taraması ve anket uygulaması yöntemleri bir arada kullanılmıştır. Toplam kalite yönetiminin çalışan performansına etkisini ölçmek için İstanbul ilindeki telekomünikasyon sektörü çalışanlarına yönelik 142 kişinin katıldığı bir anket uygulanmıştır. Çalışmada ulaşılan sonuçlara göre toplam kalite yönetimi ilkeleri ile çalışan performans arasında pozitif yönlü bir etkileşim bulunmaktadır. Başka bir deyişle işletmede toplam kalite yönetimi uygulanma düzeyi arttıkça çalışanların sergiledikleri performans da aynı oranda artış göstermektedir. Araştırmanın İstanbul ilindeki bir Telekomünikasyon sektöründe çalışanlar üzerinde etkisinin araştırılması ile kısıtlı olması, çalışmanın sınırlılıklarını meydana getirmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kalite, Toplam Kalite Yönetimi, Performans, Çalışan Performansı.

Title of the Thesis: The Effect Of The Total Quality Management On The Employee Performance And An Application In Telecommunications Sector in İstanbul

Author: Ertunç YÜCER

Supervisor: Assist. Prof. Dr. Hikmet Erkan

Date: 12 July 2017

Nu. of Pages: ix(Pre Text)+95(main body)+8(Ap)

Department: Business Administration **Subfield:** Business Administration

The goal of this study is to determine the total quality management's effect on the employee performance. To reach this goal the literature review and the questionnaire application methodologies have been both used. To determine the effect of the total quality management on the staff performance, the questionnaire has been applied on 142 people in Istanbul in the telecommunications sector. The results showed that there is a positive relationship between the total quality management and the employee performance. In other words, when the total quality management level increases in a working place, the employees' performance also increases. The fact that the research is limited to the investigation of the effect on the employees in a telecommunication sector in Istanbul reveals the limitations of the work.

Keywords: Quality, Total Quality Management, Performance, Employee Performance

GİRİŞ

Dünyanın küreselleşme ile birlikte değişim içerisinde girmesinin bir getirisi olarak kalite ile ilgili konularda kayda değer gelişmeler yaşanmıştır. Toplam kalite yönetiminin ortaya çıkması da bu dönemde gerçekleşmiştir ve işletmelerin üretimden başlayarak tüm süreçlerde toplam kalite yönetimi uygulamaları söz konusu olmaya başlamıştır. Toplam kalite yönetiminin üretimden başlayarak etkisi gözlenen bir yapıda olması bu şekilde bir çalışma hazırlanmasındaki temel etkenlerden birisidir.

Toplam kalite yönetimi, müşterinin istek ve beklentilerini karşılamak için çaba gösterir (Tunçer, 2012: 381). Günümüz koşullarında işletmelerin müşteri beklentilerine yanıt vermeksizin başarılı olmasının mümkün olmaması, toplam kalite yönetimi anlayışının uygulanmasını sıklaştıran bir yapıdadır. Yapılacak olan araştırmada toplam kalite yönetiminin bu niteliği dikkate alınarak ilerleme kaydedilecektir.

Küreselleşme ve rekabet, toplam kalite yönetiminin ilgi çekmesindeki etkenlerden bir diğeridir (Erkılıç, 2007: 51). Sistemli ve kapsamlı bir şekilde stratejiler geliştiren toplam kalite yönetimi anlayışı, müşterilerin talep ve beklentilerini bu yolla karşılamak için çaba göstermektedir.

Toplam kalite yönetiminin ilkelerinin benimsenmesi, kalıcı başarı elde etmek için gereklidir. Liderlik, performans ölçümü, ekip çalışması, sürekli gelişme, hataları önleme, eğitim ve müşteri odaklılık gibi ilkeler toplam kalite yönetiminin ilkelerini meydana getirmektedir (Özçakar, 2010: 108).

İşyerlerinde çalışanların performanslarının ölçülmesi, fiziksel ve zihinsel emek düzeyinin belirlenmesi, geçmişten beri önemli olmuştur. Örgütlerin yoğun rekabet halinde olduğu günümüz koşullarında performansın gelişmesi şarttır (Uysal, 2015: 32). Performansın sahip olduğu bu nitelik, performans kavramının önemli bir araştırma konusu olmasını beraberinde getirmektedir.

Performans, örgütlerin rekabet edebilmeleri için yüksek düzeyde göstergeler elde etmesi gereken bir konudur. Performansla ilgili süreçlerde yaşanan gelişmeler, işletmelerin düşük performansa olan tahammüllerini minimum düzeye indirmiştir. Toplam kalite

yönetimi ile performans arasındaki ilişkinin varlığını gösteren bu durum, böyle bir çalışma hazırlanmasının temel nedenlerinden birisidir.

Bu araştırmanın ilk amacı, toplam kalite yönetimi ilkelerinin çalışan performansına etkisini ölçmektir. Araştırmada ikinci amaçlanan ise İstanbul ilindeki telekomünikasyon sektörünü içerecek şekilde toplam kalite yönetiminin performans üzerindeki etkilerini açıklamaktır.

Toplam Kalite Yönetimi'nin ilkelerinin çalışanların performansına olan etkileri incelenirken literatür taraması ve anket uygulaması yöntemlerinin bir arada kullanılması planlanmaktadır. Böyle bir yol izlenmesi ile birlikte TKY ilkeleri ve çalışan performansı ilişkisi hakkında somut verilere ulaşılması amaçlanmaktadır. Bu noktada anket araştırması sonrası ulaşılan bulguların literatürdeki verileri destekleyecek şekilde somut veriler sunmasına yönelik beklentiler mevcuttur.

Çalışma süresince nasıl bir yol izleneceği konusunda bilgilerin sunulduğu bu kısım dışındaki bölümler göz önüne alındığında çalışma üç bölümden oluşacak şekilde tasarlanmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde TKY hakkında kavramsal çerçeve belirlenmesi şeklinde ilerleme kaydedilecektir. TKY ile ilgili temel bilgilere yer verilmesinin yanı sıra diğer yönetim anlayışları ile TKY felsefesinin karşılaştırılması, bu kısımda yer alması planlanan bir konudur. Temel araştırma konularından olan TKY ilkeleri de bu kısımda yer alacaktır.

İkinci bölümde performansla ilgili kavramsal çerçeve araştırması yapılacaktır. İşletmeler için performansın sahip olduğu roller ve günümüz koşullarında performansın önemi gibi konular, ikinci bölümdeki araştırmanın temel odak noktalarını oluşturacaktır. Performansın unsurları ve performansın TKY ile ilişkisi, ikinci bölümü oluşturan konulardan bir diğeridir.

TKY ilkelerinin çalışanların performansları üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu ölçmek adına uygulanacak olan anket araştırması ise üçüncü bölümü oluşturmaktadır. Uygulanan anketlerin toplanmasının ardından SPSS programı aracılığıyla analizler yapılması ve analizlerin yorumlanması neticesinde ulaşılabilecek olan bulguların çalışmanın elde edeceği temel sonuçları oluşturması beklenmektedir.

Çalışmada elde edilecek olan bulgular, sonuçlar ve öneriler kısmında irdelenecektir. Toplam kalite yönetimi ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin olumlu yönde seyretmesi adına yapılabilecek olanlara dair öneriler getirilmesi de yine aynı kısımda yer alacaktır.

Böyle bir çalışma hazırlanması ile birlikte toplam kalite yönetimi ve çalışan performansı hakkındaki literatüre katkıda bulunulacağı düşünülmektedir. Ayrıca böyle bir çalışmayla birlikte benzer konuda çalışma yapan / yapacak araştırmacılara yol gösterecek şekilde sonuçlara ulaşılması hedeflenmektedir.



BÖLÜM 1: TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın birinci bölümünde TKY'nin kavramsal çerçevesinin incelenmesi gerçekleştirilecektir. Bu amaçla ilk olarak TKY tanımı yapılacak ve TKY tarihçesi hakkında bilgi verilecektir. Çalışmanın temel araştırma konusu olan TKY'nin ilkeleri, bu bölümdeki araştırma konularından birisidir. İlkeler hakkında değerlendirme yapılmasının ardından TKY'nin amaçları, TKY'nin faydaları gibi konularda bilgi verilmesi planlanmaktadır. TKY teknikleri ve TKY'nin başarı şartlarının açıklanmasının ardından TKY ile diğer yönetim anlayışlarının karşılaştırması şeklinde ilerlenecektir. Böylece TKY'nin sahip olduğu kavramsal çerçeve ortaya konulmuş olacaktır.

1.1. Toplam Kalite Yönetimi Tanımı

Pek çok farklı disiplinin araştırma konusu olması sebebiyle Toplam Kalite Yönetimi'nin üzerinde anlaşılacak bir tanım olduğundan bahsetmek güçtür. TKY tanımlanırken kalite yönetimi, insan kaynakları yönetimi, sistem yönetimi, yeniden yapılanma ve yeni bir yönetim paradigması olmak üzere beş farklı açıdan yaklaşım gösterilebilir (Coşkun, 2003: 55). Bu da TKY ile ilgili farklı tanımların ortaya çıkmasını kaçınılmaz hale getiren bir faktör olarak görünmektedir.

“TKY; işin hedeflerine memnun müşteriler ve mutlu çalışanlar oluşturarak ulaşmak için kullanılan felsefe, takım ve süreçlerin entegre setini kapsayan bir sistemdir” (Şimşek, 2007: 89). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere TKY, bir yönetim felsefesi niteliği taşımasının yanı sıra takım ve süreçlerin varlığını da gerektirmektedir. TKY'nin odak noktasında memnuniyeti sağlanmış olan müşterilerin varlığı da bu tanım aracılığıyla anlaşılmaktadır.

“TKY, iç ve dış müşteri beklentilerinin aşılmasını hedefleyen, katılımı ve takım çalışmasını destekleyen, tüm sistem ve süreçlerin sürekli iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim felsefesidir” (Bengisu, 2007: 740). Dış müşterilerin yanı sıra iç müşterilerin yani çalışanların beklentilerinin gözetilmesi ve sürekli iyileştirme konusu, bu tanımın odaklandığı noktalar olarak görünmektedir. Sürekli iyileştirme konusu, TKY için ayırt

edici niteliklerden bir tanesi olması sebebiyle kendisine tanımlarda yer bulmuş durumdadır. Bunun yanı sıra sürekli iyileştirmenin hem sistemleri hem de süreçleri içeriyor olması, TKY'nin bu tanımı ile ilgili göz önünde bulundurulması gereken ayrıntılardan bir tanesidir.

En geniş yaklaşımla birlikte TKY kavramı aşağıda olduğu gibi tanımlanmaktadır: “TKY, bir kuruluşta üretilen mal ve hizmetlerin, örgüt süreçlerinin ve çalışanların sürekli iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yoluyla, optimum maliyet düzeyinde, önceden belirlenen müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin, tüm çalışanların katılımı ile karşılanarak örgütün toplam performansının iyileştirilmesi stratejisidir” (Tunçer, 2012: 379). Yapılan bu tanımdan hareketle TKY'nin işletmelerle ilgili birçok farklı süreçte kendisini gösterdiği anlaşılmaktadır. Bunun yanı sıra müşteri beklentilerinin yanında maliyet, performans ve çalışanların gözetilmesinin TKY'nin içeriğinde yer aldığı da bu tanımla birlikte ulaşılan bir bulgu olduğu görülmüştür.

TKY'nin tanımı kapsamında verilen bilgileri destekleyecek bir veri olarak TKY'nin içeriğini oluşturan belli başlı hususlar, aşağıdaki şekil üzerinde gösterildiği gibi bir içeriğe sahiptir.



Şekil 1: Toplam Kalite Yönetimi'nin İçeriği

Kaynak: Gencel, 2001: 174.

Şekil 1'de görüldüğü üzere TKY kavramından bahsedilmesi ile birlikte sürekli iyileştirme, kalite odaklılık, takım çalışması, vizyon, liderlik, gerekli bilgilerin toplanması ve dağıtımı, eğitim ve tanınma, işgörenlerin yetkilendirilmesi, tekrara gerek bırakılmaması, süreçlerin iyileştirilmesi, müşteri odaklılık, kalite kapsam ve alanının genişletilmesi gibi konuların varlığı ile karşılaşılacaktır. Toplam kalite yönetiminin ilkeleri başta olmak üzere diğer konuların incelenmesi ile birlikte bu içeriğin daha sağlıklı bir şekilde anlaşılacağı umulmaktadır.

1.2. Toplam Kalite Yönetimi'nin Tarihi Gelişimi

Kalitenin gelişiminin bilinmesi TKY'nin tarihi gelişimi açısından ilk olarak aşılması gereken eşiktir. 19. yüzyılda ortaya çıkan bir kavram olarak kalitenin gelişim göstermesi 1930'lu yıllar itibariyle olmaya başlamıştır. Buna göre Henry Ford döneminde kalite, iyi ile kötüyü ayırt etmek için kullanılmış, 1940'lı yıllara gelindiğinde ise kalite istatistiksel yöntemlerin kullanıldığı bir süreç haline gelmiştir (Taner ve Kaya, 2005: 354). TKY'nin tarihsel gelişimi de bu veriler göz önünde bulundurulmak suretiyle 1940'lı yıllar itibariyle olmuştur denilebilir. Geçmiş çok eskilere uzanan bir kavram olmasa da TKY, hızlı bir gelişim yaşaması sebebiyle tarihi gelişimi incelenmesi gereken bir konu haline almış görünmektedir.

20. yüzyılın ikinci yarısı, TKY'nin gelişimi açısından yoğun bir dönemi ifade etmektedir. Özellikle 1975 yılı sonrasındaki dönem –yani son çeyrek- TKY'nin gelişiminin önemli bir ivme kazandığı dönem olmuştur (Erkılıç, 2007: 59). Bu da dünyadaki birçok konuda yoğun gelişmelerin yaşandığı dönemle uyuşması bakımından önemli bir ayrıntıdır.

TKY'nin tarihi gelişim sürecine katkıda bulunan kişiler aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

1907	H. Ford – Üretim sisteminde yönetim (ABD)
1924	W. A. Shewhart – Olasılık Çizelgesi (ABD)
1930	W. Vezlau ve J. V. Talacko ‘‘Pareto İlkesi’’
1931	W. Shewhart – İstatistiksel kalite kontrol (ABD)
1937	E. S. Pearson – Endüstriyel standartlar ve kalite kontrol
1940	Stanford Seminerleri (ABD) Savaş Yılları H. F. Dodge ve H. G. Romig ‘‘numune Çizelgeleri’’
1950	A. Feigenbaum ve Ekibi ‘‘Kalite Maliyetleri’’
1950	E. Deming’in seminerleri (Japonya)
1951	‘‘Deming’’ Kalite ödülü (Japonya)
1952	‘‘Kalite Kontrol’’ dergisi (Japonya)
1954	J. Juran; Kalite yönetimin sorumluluğudur. (ABD)
1954	Ulusal radyo ile Japonyada ‘‘Kalite Eğitimi’’ yayınları
1957	A. Feigenbaum... TKK (ABD)
1961	K. Ishikawa: Formenler için kalite kontrol dergisi (JP)
1961	P. Crosby ‘‘Sıfır Kusurlu’’ kavramı
1962	K. İshikawa: Kalite çemberleri (Japonya)
1960 ve +	G. Taguchi: İstatistiksel deney tasarımı (Japonya)

Şekil 2: Toplam Kalite Yönetimi'nin Tarihi Gelişimi

1969	Kobe Steel Wuality Function Deployment (Japonya)
1970 ve +	S. Shingo: Poka Yoka (Japonya)
1970 ve +	G. Taguchi: Quality Loss Function (Japonya)
1976	T. Ohno: Toyota Just In Time Sistemi (Japonya)
1980 ve +	G. Taguchi: Robust Desing
1990 ve +	** Yaratılan Kalite**

Şekil 2: TKY'nin Tarihi Gelişimi (Devam)

Kaynak: Özdemir, 2000: 3.

Şekil 2’de görüldüğü üzere 1900’lü yılların başından itibaren süregelen ve 1950’li yıllar itibariyle yoğunlaşan toplam kalite yönetimi gelişiminde pek çok araştırmacının katkısı olmuştur. TKY'nin gelişiminde Japonya’nın etkisi göz ardı edilmemesi gereken bir konu olarak görünmektedir. Kalitenin gelişim sürecinde başlangıçta ABD etkisi kendisini hissettirmekte iken sonrasında Japonya etkisi oldukça önemli bir boyuta ulaşmıştır.

1.3. Toplam Kalite Yönetimi’nin Temel İlkeleri

TKY'nin temel ilkeleri (Özçakar, 2010: 108);

- i. Liderlik,
- ii. Performans ölçümü,
- iii. Ekip çalışması,
- iv. Sürekli iyileştirme,
- v. Hataların önlenmesi,
- vi. Eğitim ve
- vii. Müşteri odaklılıktan meydana gelmektedir.

Sıralanan bu ilkeler arasından performans ölçümü ve hataların önlenmesi dışında kalanlar, çalışmanın bu kısmında ayrı başlıklar altında incelenecektir.

1.3.1. Eğitim

“Çalışanların eğitimi, yetiştirilmesi ve özellikle de motive edilmesi TKY'nin temel taşlarından birini oluşturmaktadır. TKY’de eğitim, en üst düzeydeki yöneticilerden, ücretli personele kadar bütün çalışanları kapsayacak şekilde verilmelidir” (Şimşek, 2007: 137). Burada yer verilen bilgilere göre eğitim, TKY'nin en temel ilkelerinden birisi olup TKY ile birlikte hedeflenen gelişimlerin kaydedilmesi adına temel belirleyicilerden bir tanesi konumundadır.

Eğitim ilkesi, örgüt içerisindeki bireylerin katılımı ile birlikte olmaktadır (Coşkun, 2003: 57). Kalitenin yönetimine dair hedeflenenler için bir takım kurulması suretiyle rol tanımlarının yapılması ve buna paralel olarak eğitim verilmesi, TKY'nin eğitim ilkesi ile ilişkilidir.

1.3.2. Liderlik

İnsanın var olması ile birlikte varlığı ortaya çıkan bir kavram olarak liderlik, yönetsel süreçler içerisindeki varlığı kaçınılmaz olan bir yapıya sahiptir. TKY açısından liderlik ilkesinin içeriği şu şekilde açıklanmaktadır: “TKY işlevsel ve işe vuruk bir liderlik anlayışını benimser. Liderlik, önceden saptanmış amaçları gerçekleştirmeye yönelik insanları harekete geçiren önder kişilik olarak tanımlanır” (Erkılıç, 2007: 54). O halde TKY uygulamalarının belirlenen hedefleri gerçekleştirmesi için liderlik önemli roller üstlenmektedir denilebilir. Sürecin başarılı bir şekilde ilerlemesi ve sonuçlanması, TKY'nin liderlik ilkesi ile ilişkilendirilmektedir.

Lider konumundaki kişi ya da kişiler, kalite kültürünün benimsenmesinde ve bu kültürün sürdürülebilir olmasında etkisini hissettirmektedir (Özçakar, 2010: 108). Dolayısıyla TKY ilkelerinden liderlik için yönlendirici ve belirleyici bir içerikten bahsedilmesi mümkündür. Diğer süreçlerdeki liderlik faaliyetleri ile uyumlu olması bakımından liderlikle ilgili değinilen bu hususlar ayrı ayrı önem ifade etmektedir.

1.3.3. Sürekli İyileştirme

Diğer ilkelerden farklı olarak sürekli iyileştirme ilkesi şekil üzerinde açıklanacaktır. Sürekli iyileştirme içeriğinde etkisi olan faktörler, aşağıdaki gibidir.



Şekil 3: Sürekli İyileştirmeyi Etkileyen Faktörler

Şekil 3'te görüldüğü üzere sürekli iyileştirme ilkesinin içeriğinde yer alan faktörler arasında üst yönetimin kararlı olması, herkesin iyileştirmeye katkıda bulunma fırsatının bulunması, işletme içerisinde iyi bir iletişim kurulması, kalite yönetim sistemlerine katılması gibi faktörlerin etkisi bulunmaktadır. Sürekli iyileştirme ilkesi, TKY'nin en

temel ilkelerinden birisi olup günden güne gelişmeyi bir alışkanlık haline getirmeyi amaçlayan bir ilke olarak görünmektedir.

1.3.4. Müşteri Odaklılık

TKY felsefesinin hakim olduğu bir işletmede müşteri temel hedef konumundadır. Müşteri odaklılık ilkesi gereğince müşteriler taleplerini işletmelere bildirmektedir işletmeler bu talepleri yerine getirmektedir (Şimşek, 2007: 136). Müşteri odaklılık ilkesinin içeriği gereğince yürütülen faaliyetlerde müşteri her zaman odak noktasında yer almaktadır.

İçinde bulunulan dönem açısından yorumlanacak olduğunda müşteri odaklılık, işletmenin varlığının temel koşullarından birisi olarak görünmektedir. Bu nedenle TKY açısından müşteri odaklılığın önemi, bugünün koşullarında daha da artmıştır şeklinde bir yorum yapılabilir. Başka bir deyişle müşteri odaklı olmayan bir işletmenin varlığını sürdürmesinin mümkün olmaması sebebiyle TKY'nin müşteri odaklılık ilkesi büyük öneme sahiptir.

1.3.5. Tam Katılım

TKY'nin yararlarının gözlenebilmesi için çalışanların tam anlamıyla katılımlarına ihtiyaç duyulmaktadır ve TKY'nin yararları ancak tam katılım olması ile birlikte gerçekleşecektir (Özçakar, 2010: 120). Bu nedenle tam katılım ilkesi TKY ile birlikte işletmenin olumlu sonuçlar elde etmesi adına bir gereklilik niteliği taşımaktadır. Çağdaş örgüt yapılarında tam katılımın önemli bir yerinin olması da tam katılımın yerini gösteren bir ayrıntı niteliği taşır.

Genel bir değerlendirme yapılacak olursa TKY'nin her bir ilkesinin ayrı ayrı önem ifade ettiği görülmüştür. Performansla ilgili incelemeler çalışmanın ikinci kısmında ayrıntılı bir şekilde yer alacağı için TKY'nin performans ölçümü ilkesine bu kısımda yer verilmesine gerek duyulmamıştır. İncelenen ilkeler, TKY'nin sahip olduğu kapsamın belirgin bir hal almasında etkisini göstermesi sebebiyle ayrıca önemlidir.

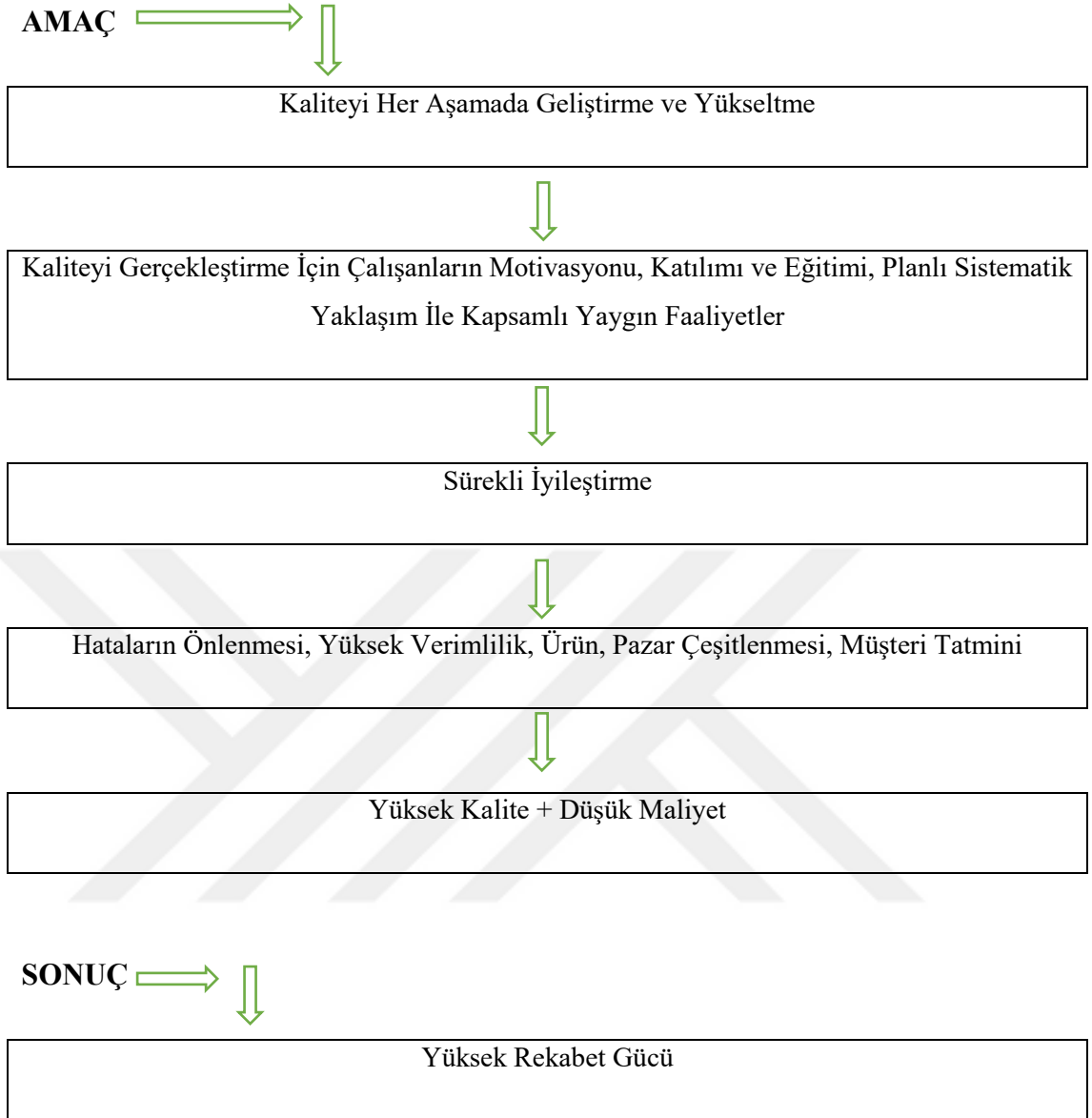
1.4. Toplam Kalite Yönetimi'nin Amaçları

TKY, içerdiği uygulamalarla birlikte hem kendisi hem de toplum için avantajlar oluşturmayı amaçlamaktadır (Taner ve Kaya, 2005: 355). TKY'nin sürekli iyileştirme ilkesi başta olmak üzere diğer ilkeleri de bu yönde bir amacın varlığında etkisini göstermektedir.

Maddeler halinde sıralanacak olduğunda TKY'nin temel amaçları aşağıdaki gibidir (Tunçer, 2012: 381-382):

- i. Değişen ve gelişen çevreye uyum sağlamak,
- ii. Kaynakları etkili şekilde kullanmak,
- iii. Savurganlığı önlemek,
- iv. Verimliliği artırmak,
- v. Kaliteyi artırmak,
- vi. Maliyetleri düşürmek,
- vii. Herkesin süreçlere katılımını sağlamak,
- viii. İşlem zamanlarını kısaltmak,
- ix. Sürekli iyileşme ve gelişme sağlamak şeklindedir.

Yukarıda sıralanan amaçlar gelişim aşamalarına göre ele alınacak olursa aşağıdaki gibi bir şekil ortaya çıkmaktadır.



Şekil 4: TKY'nin Amaçları

Kaynak: Gün, 2015: 25.

Şekil 4'te görüldüğü üzere ilk olarak kaliteyi her aşamada artırma ve yükseltme hedefine göre çaba gösterilmektedir. Bunun sonrasında çalışanların katılımı ile birlikte sistematik bir yaklaşım oluşturulmaktadır. Sürekli iyileştirme çabalarının gösterilmesi ile birlikte devam eden süreçte hataların önlenmesi-yüksek verimlilik-pazar çeşitliliği-müşteri tatmini gibi amaçların gerçekleştirilmesi beklenmektedir. Yüksek kaliteye ulaşırken düşük maliyetin olması amacı da bu noktada kendisine yer edinmektedir. Tüm bu adımların atılmasının neticesinde yüksek rekabet edebilme gücüne ulaşılması temel amacının gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir.

1.5. Toplam Kalite Yönetimi'nin Faydaları

Toplam kalite yönetiminde ilk seferde doğruyu yapmak esastır (Şimşek, 2007: 98). Bu nedenle toplam kalite yönetiminin faydaları arasında ilk olarak bu hususu saymak mümkündür. Yapılan hataların minimize edilmesi ve ortadan kaldırılması konusundaki faydaları, toplam kalite yönetiminin işletmeler tarafından benimsenmesindeki temel faktörlerden birisidir. Kalitenin sürekliliğini sağlamak için de toplam kalite yönetiminin faydalarının önemli olduğu söylenebilir.

Toplam kalite yönetimi anlayışının belli başlı faydaları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Tunçer, 2012: 382):

- i. Kalitenin sadece belirli alanlarda değil tüm alanlarda iyileştirilmesini sağlamaktadır.
- ii. İşgören tatmini sağlar.
- iii. Örgütte bulunun ekipmanların daha uzun süre ve daha etkili kullanılmasına olanak tanır.
- iv. Çalışanların motivasyon düzeyini artırır.
- v. Sorunların tespit edilmesi ve çözülmesini gerçekleştirir.
- vi. Verimlilik düzeyini yükseltir.
- vii. Örgütsel düzeyde sistemden kaynaklanan yanlışların ortadan kalkmasını sağlamaktadır.
- viii. Örgüt içerisindeki savurganlığın önüne geçer.
- ix. Yürütülen faaliyetlerde ek değer katılmasını gerçekleştirmektedir.
- x. Müşterilerin şikâyet sayılarını azaltır.
- xi. Maliyet düzeylerini düşürür.
- xii. İstihdam olanakları sağlar.
- xiii. Örgütün yeni pazarlarda faaliyet göstermesine katkıda bulunmak suretiyle karlılık düzeyini artırmaktadır.

Sıralanan maddelerden de anlaşılacağı üzere toplam kalite yönetiminin içerisinde pek çok faydadan bahsedilmektedir. Burada sıralanan maddeler, toplam kalite yönetimi anlayışının işletmeler tarafından neden tercih edildiği ve tercih edildiği durumlarda hangi sonuçların ortaya çıkacağını göstermesi bakımından ayrı ayrı önemlidir. Yine

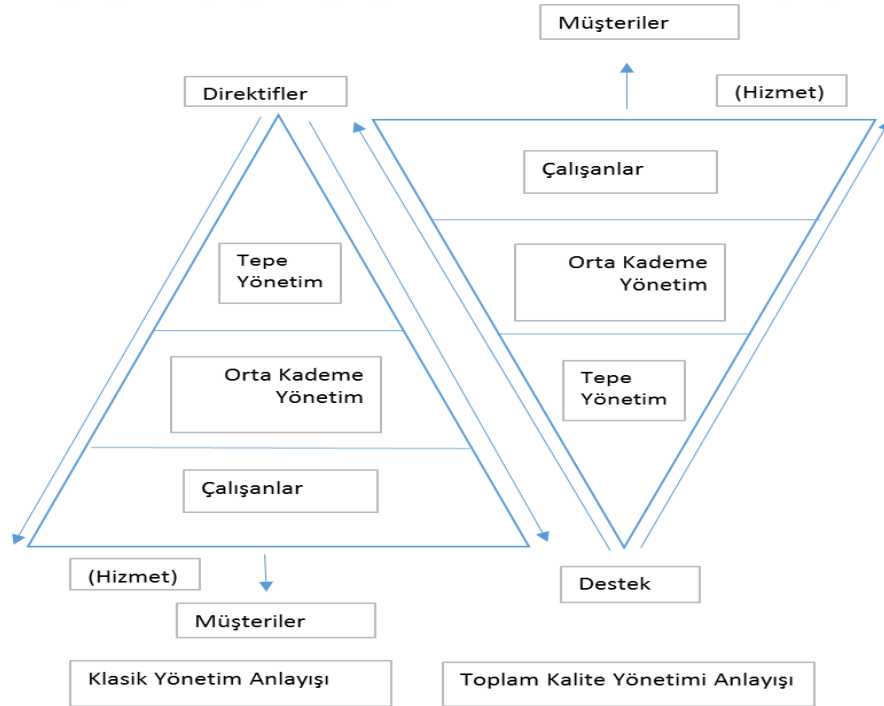
örgütün içerisinde yer aldığı birçok farklı sürecin toplam kalite yönetiminin faydaları ile ilişkili olması da göz önünde bulundurulması gereken noktalardan bir tanesidir.

Yılmaz'a (2010) göre toplam kalite yönetiminin yararları şu şekilde açıklanmaktadır: "TKY'nin temel yararları ise iç müşteri tatmini sağlama, müşteri şikâyetlerinin azalması ve bu bağlamda memnuniyet artışının gerçekleşmesi, verimlilik artışı, israfın azalması, problem çözümlerinin hızlanması, sıfır hatalı üretim sayesinde maliyet azalması ve sektördeki pazar payının artması şeklindedir" (Yılmaz, 2010: 37).

1.6. Toplam Kalite Yönetimi ile Diğer Yönetim Anlayışları Kıyaslaması

Toplam kalite yönetimi, çağdaş yönetim yaklaşımlarının sentezi niteliği taşıyan çağcıl bir yaklaşımdır (Erkılıç, 2007: 57). Bu nedenle toplam kalite yönetiminin klasik yönetim anlayışları ile olan farklılıklarının bilinmesi, toplam kalite yönetimi ve diğer yönetim anlayışları kıyaslaması konusunda önemli bir yere sahiptir.

Yönetim kademesi açısından toplam kalite yönetimi ve klasik yönetim anlayışı karşılaştırmasının içeriği, aşağıdaki şekilde olduğu gibidir.



Şekil 5: Yönetim Açısından Toplam Kalite Yönetimi ve Klasik Yönetim Anlayışı
Kaynak: Çelik, 2011: 37.

Şekil 5'te görüldüğü üzere klasik yönetim anlayışı ile toplam kalite yönetimi anlayışı birbirinin tam tersidir. Klasik yönetim anlayışının en alt kademesinde yer alan müşteriler, toplam kalite yönetimi anlayışının en üst noktasında yer almaktadır ve burada esas olan müşteri memnuniyeti sağlamaktadır. Tepe yönetimin toplam kalite yönetimi anlayışında piramidin en yukarısında yer almaması, klasik yönetim anlayışı ile olan farklılıkları işaret etmektedir. Örgütlerde hiyerarşinin bu iki konuya göre değişiklik göstermesinin sonucu olarak görünen bu durum toplam kalite yönetiminde kalitenin esas olması ile ilişkidir.

Kendisini sürekli yeniliyor olması, toplam kalite yönetiminin diğer yönetim anlayışlarından ayıran hususlardan bir tanesi de rekabete yönelik yaklaşımlar noktasında olmuştur. Buna göre 1960'lı yıllarda üretim üstünlüğü ile rekabet üstünlüğü sağlayan toplam kalite yönetimi, 70'li yıllara gelindiğinde maliyet üstünlüğü ile 80'li yıllarda kalite üstünlüğü ile ve 1990'ılı yıllar itibariyle de hız üstünlüğü ile rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Şimşek, 2007: 83). Diğer yönetim anlayışlarında sıralanan üstünlüklerden bir tanesine odaklanılmak suretiyle çaba gösterilmekte iken toplam kalite yönetimi döneme göre kendini yenilemesi sebebiyle diğerlerinden ayrılmaktadır.

Toplam kalite yönetimi ile birlikte yeni bir örgüt kültürü oluşturulmaktadır (Tunçer, 2012: 383). Diğer yönetim anlayışları kapsamında var olan örgüt kültürünün devam ettirilmesi ya da iyileştirilmesi suretiyle sürdürülmesi yönünde gelişmeler yaşanmaktadır. Toplam kalite yönetimi ve diğer yönetim anlayışlarının örgüt kültürüne yönelik olarak yaklaşımını göstermesi bakımından önemli olan bu husus, aynı zamanda toplam kalite yönetimi ile diğer yönetim anlayışlarının sahip oldukları genel yaklaşımdaki farklılıkları işaret etmektedir.

Klasik yönetim anlayışları ve toplam kalite yönetimi arasındaki diğer farklılıklar aşağıdaki tablo üzerinde gösterildiği gibidir.

Tablo 1
Klasik Yönetim Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi Anlayışları

Klasik Yönetim Anlayışı	Toplam Kalite Yönetimi
Şirketin hedefi, mali dönem için belirlenmiş karı elde etmektir.	Hedef, karlılığı garanti altına alacak ve arttıracak sistemleri kurmak ve geliştirmektir.
Karın hangi faaliyetlerde ve nasıl sağlanacağını yöneticiler belirler.	Faaliyetlerin nasıl düzenleneceğini ve karın nasıl sağlanacağını çalışanlar önerir, yönetim uygular.
Yönetimde temel ilke "İşe göre adam"dır. Yapılacak olan işlerin içeriği ayrıntılı olarak belirlenir, iş tarifleri yapılır. Ve bu işlerde görevlendirilecek kişilerde belirlenen özellikler aranır.	Temel amaç, şirketin hedeflerine ulaşmasıdır. Yöneticiler ve çalışanlar bu hedeflerin gerektirdiği planları yaparlar. Yapılacak işler de böylece tarif edilmiş olur.
İşleri makineler yapar.	Her şeyi insan başarır.
Sorunlar çıktığında çözüm geliştirilir.	Olası sorunlar düşünülüp, bunları önleyici çözümler araştırılır.
Kabul edilebilir hata düzeyini hedefleyen üretim modeli benimsenir.	Sıfır hatayı hedefleyen üretim benimsenir.
Ödül ve cezaya dayalı motivasyon benimsenir.	Onurlu çalışmaya ve bunun takdir edilmesine dayalı motivasyon benimsenir.
Ürün kalitesi standartlara göre belirlenir.	Ürün kalitesi müşteri ihtiyacına göre belirlenir.

Kaynak: Çelik, 2011: 38.

Tablo 1’de görüldüğü üzere klasik yönetim anlayışı ile toplam kalite yönetimi anlayışı, kar etme, yönetim ilkeleri, hataya karşı yaklaşımlar, ödül ve ceza sistemleri, kalite standartları gibi konularda birbirinden ayrılmaktadır. Toplam kalite yönetiminin klasik

yönetim anlayışlarına olan üstünlüğünün anlaşılması adına yukarıdaki tabloda yer alan veriler aracılığıyla anlaşılmaktadır.

1.7. Toplam Kalite Yönetimi Başarı Şartları

Bilgi teknolojileri, toplam kalite yönetiminin başarı şartlarından birisidir. Teknolojik açıdan gelişmelerin sürekli olarak devam ettiği günümüz koşullarında bilgi teknolojilerinin kalite yönetimi açısından başarı faktörlerinden birisi olduğunu gösteren araştırmalardan bahsedilmektedir (Naktiyok ve Küçük, 2003: 51).

Mükemmeli elde etmeye odaklı yaklaşım, toplam kalite yönetiminin başarı şartları arasında yer almaktadır. Mükemmelliğin sağlanması açısından aşamalara göre değerlendirme yapılacak olduğunda aşağıdaki gibi bir tablo ortaya çıkmaktadır ve bu tablodaki veriler başarı şartlarını içermektedir.

Tablo 2’de görüldüğü üzere toplam kalite yönetiminde başarı faktörlerinin içeriğinde katma değer meydana getirme, sürdürülebilir bir gelecek oluşturma, kurumsal yetkinlik geliştirme, dinamik bir yönetim anlayışına sahip olma, çalışanların yeteneklerini etkili şekilde kullanma, ulaşılan başarılı sonuçları sürdürme gibi konuların belirleyici roller üstlenmesi söz konusudur.

Tablo 2
Toplam Kalite Yönetimi ve Mükemmellik

Mükemmelliğin Amaçları			
Kavram	Başlangıç	İlerleme	Olgunluk
Müşteriler İçin Katma Değer Yaratma	Müşteri grupları tanımlanır, günlük ilişkiler yürütülür ve memnuniyet ölçülür.	İhtiyaçlar ve beklentiler tam olarak anlaşılır ve müşteriyle ilgili yönetim süreçlerinde kullanılır.	Müşteriyle devam eden diyaloglar mevcuttur, potansiyel müşterilerin ve pazarların beklentilerindeki ve ihtiyaçlarındaki değişimleri öngörmede kullanılır.

Sürdürülebilir Gelecek Yaratma	Yönetimsel, legal ve küresel/yerel düzenleyici zorunluluklar anlaşılır ve yerine getirilir.	Kuruluşun yaklaşımları çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirliğin amaçlarını destekler.	Sürdürülebilir kurumsal davranış kuruluşun amaç ve stratejisinin iç parçası olarak, temel paydaşlar tarafından bilinir.
Kurumsal Yetkinliği Geliştirme	Süreç mevcut yetkinlikleri ve gelecekteki kurumsal ihtiyaçları anlamak için vardır.	Kurumsal değişimi sağlamak için yapılandırılmış süreç mevcuttur.	Kuruluş değişimi etkin biçimde yönetmek için sadece kendi faaliyetlerinde değil, değer zincirlerinin tüm temel parçalarında, kanıtlanmış geçmiş performansa sahiptir.
Yaratıcılık ve Yenileşimi Güçlendirme	Yeni fikirler ve yenileşimler teşvik edilir.	Yaratıcılık ve Yenileşim, verilmiş görev ve sorumluluklarla, yapılandırılmış süreçlerle sürdürülür.	Yaratıcılık ve yenileşime karşı tüm kuruluşta ve ilgili değerler, akışlar ve topluluklar da sistemli bir yaklaşım vardır.
Vizyoner, Esin veren ve Bütünsel Liderlik	Vizyon ve misyon tanımlanmış, yayılmış ve genelde anlaşılmıştır.	Liderler tüm kuruluşta çalışanlarına rol model olarak ve ortak değerler yoluyla esin vermişlerdir.	Ortak ve paylaşılmış amaç oluşturulmuş, vizyon, misyon ve değerler çalışanların çalışma şekline ve kuruluşun faaliyetlerine temel olmuştur.
Çeviklikle Yönetmek	Gerçekleştirilmek istenen sonuçlar için gerekli süreçler tanımlanmış, geliştirilmiş, ölçülmüş ve yönetilmiştir.	Karşılaştırmalı veri ve bilgi, pazar için uygun hızla, iyileştirmeyi sürdürmek ve performans geliştirmek için kullanılmaktadır.	Kuruluş gelecekteki başarılarını güvence altına almak için tehditleri etkin biçimde ele alabilmektedir ya da fırsatları kullanmak için öngöründe bulunabilir ve zamanında pozisyon alabilir.
Çalışanların Yetenekleriyle	Yaklaşımlar, çalışanların katılımını ve	Çalışanların potansiyeli	Güven ve yetkilendirme kültürü performansı

Başarmak	onların yeteneklerini tanımaya fırsat verir.	yüksektir; motive edilmişlerdir.	yürütür ve kuruluşun tanınmasını ve imajını geliştirir.
Mükemmel Sonuçları Sürdürme	Kuruluşun stratejik hedefleri temel paydaş gruplarının beklentilerini ve ihtiyaçlarını temel almıştır.	Dengeli bir dizi sonuçlar, stratejik hedeflerle tutarlı performansları izlemek ve rakiplerle ya da en iyisiyle karşılaştırma yapmak için kullanılır.	Temel paydaşlar, kuruluşun önemli performans düzeylerini sürdürebilmesi için, uygun veriye ve güvene sahiptirler.

Kaynak: *Mükemmelliğe Yolculuk* (çevrimiçi:

<http://www.kalder.org/uploads/myolculuk2016.pdf> ; erişim Tarihi: 16.05.2017)

1.8. Toplam Kalite Yönetimi Teknikleri

Toplam kalite yönetimindeki tekniklerin her birisi başlı başına bir araştırma konusudur. Bunların içeriğine değinilmesi çalışmanın kapsamını aşacağı için toplam kalite yönetimi tekniklerinin isimlerinin sıralanması şeklinde ilerleme kaydedilmesi uygun görülmüştür. Toplam kalite yönetimindeki belli başlı teknikler aşağıdaki gibidir (Şimşek, 2007: 177):

- i. Kalite çemberleri,
- ii. Kalite kontrolü ve toplam kalite kontrolü,
- iii. Kalite güvence sistemi,
- iv. İstatistiki kalite kontrolü,
- v. Altı sigma,
- vi. Yalın üretim,
- vii. 5S şeklindedir.

Toplam kalite yönetiminde kullanılan tekniklerin her birisinin kendisine özgü bir içeriği olması sebebiyle süreçlere ve ihtiyaçlara göre farklı kullanımın gerçekleştiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

EFQM mükemmellik modeli, toplam kalite yönetimi kapsamında değinilmesi gereken hususlardan bir tanesidir. “EFQM (European Foundation for Quality Management) 1988 yılında, Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer ve Volkswagen gibi Avrupa’ nın önde gelen 14 firmasının CEO’larının imzaladıkları bir Niyet Mektubu ile hayata geçirilmiş bir vakıftır. Amacı;“ Avrupa’daki kuruluşların sürdürülebilir mükemmelliğini sağlayabilmek için itici güç olmaktır” (<http://www.kalder.org/kalderhakkinda.aspx?id=6> , Erişim Tarihi : 04.04.2017).

EFQM’nin içeriğinde liderlik, çalışanlar, strateji, işbirlikleri, kaynaklar, süreçler, ürünler, hizmetler, çalışanlarla ilgili sonuçlar, müşterilerle ilgili sonuçlar, toplumla ilgili sonuçlar, iş sonuçları şeklindedir. EFQM’nin içeriğini şekillendiren unsurlar ise öğrenme, yaratıcılık ve yenileşim olarak belirlenmiştir (<http://www.kalder.org/kalderhakkinda.aspx?id=6> , Erişim Tarihi : 04.04.2017).

“EFQM, başarının takdir edilmesi, tanıtılması ve aynı zamanda sürdürülebilir başarıya ulaşmak isteyen kuruluşlara rehberlik edilmesi amacıyla kurulmuştur... EFQM Mükemmellik Modeli yöneticilerin / liderlerin, kuruluşlarının ne yaptığına ve hangi sonuçları elde ettiğine ilişkin neden-sonuç ilişkilerini anlamasını sağlar” (<http://www.kalder.org/kalderhakkinda.aspx?id=6> , Erişim Tarihi : 04.04.2017).

1.9. Türkiye’de Toplam Kalite Yönetimi'nin Gelişimi

Türkiye’de toplam kalite yönetiminin gelişimi aşağıda sıralanan maddeler eşliğinde sıralamak mümkündür (Küçük, 2010: 30; Coşkun, 2011: 48):

- i. 1980’li yıllar itibariyle Türkiye’de toplam kalite yönetimi yaklaşımı dile getirilmeye başlamıştır.
- ii. 1990’lı yıllara gelindiğinde Türkiye’de toplam kalite yönetiminin gelişimi ivme kazanmaya başlamıştır.
- iii. Yabancı sermayeli şirketler toplam kalite yönetimi uygulamış ve bunun Türkiye’de uygulanabilirliği fark edilmiştir.

- iv. Kalite çemberlerinin geliştirilmesi, Türkiye'de toplam kalite yönetimi gelişimi açısından önemlidir.
- v. Sıfır hata anlayışının ortaya çıkması, toplam kalite yönetiminin Türkiye'de gelişimi ile ilişkilendirilebilecek konulardan birisidir.
- vi. 1989 yılından itibaren İSO 9000 standartlarının uygulanması toplam kalite yönetiminin gelişimine katkıda bulunmuştur.

Görüldüğü üzere Türkiye'de 1990'lı yıllar itibariyle toplam kalite yönetiminin gelişimin hız kazanması söz konusu olmuştur. Toplam kalite yönetimi sahip olduğu dinamik yapı ile birlikte gelişimini sürdürmüştür ve hala gelişmeye devam etmektedir denilebilir. Türkiye'de toplam kalite yönetimi gelişimi, gelişmiş ülkelere daha sonra olmuş ve bu ülkeler ile bu ülkelere ait kuruluşların toplam kalite yönetimi uygulamalarının uyarlanması ile birlikte gelişim sürmüştür.

BÖLÜM 2: PERFORMANS KAVRAMSAL ÇERÇEVE

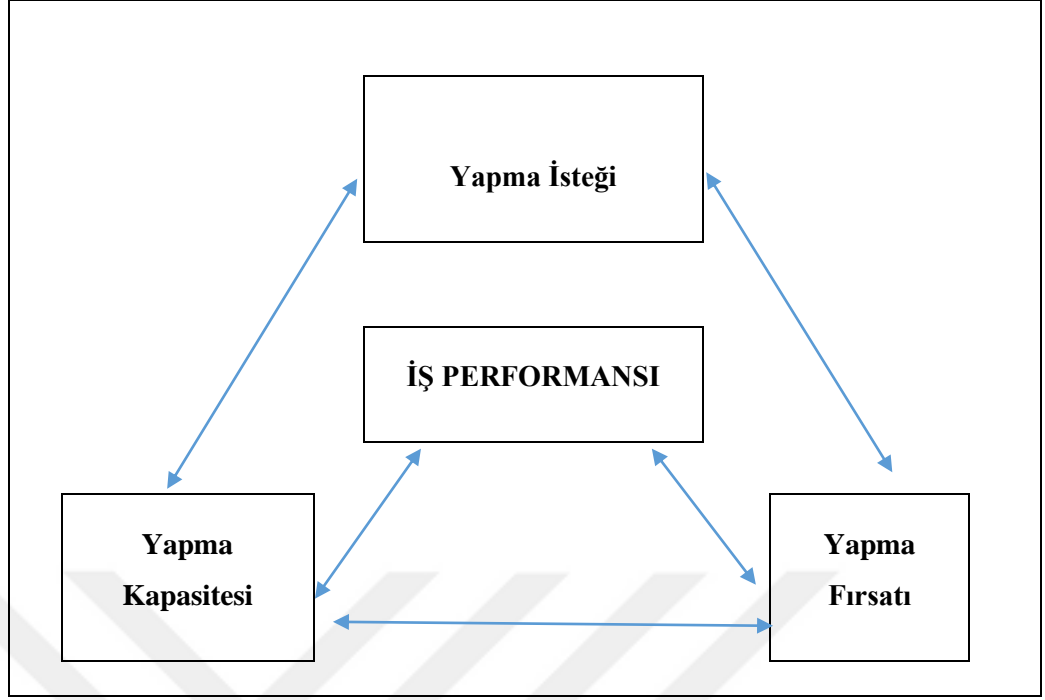
Çalışmanın ikinci bölümü, performansın kavramsal çerçevesinin açıklanmasına ayrılmıştır. Bu amaçla performansın tanımı, bireysel-örgütsel açıdan performansın ne anlama geldiği, günümüzde performansın neden gerekli olduğu, işletme açısından performansın önemi gibi temel konulara değinilecektir. Ardından performansın boyutları hakkında değerlendirme yapılacak ve performans ölçümüne ilişkin bilgi verilecektir. Performans ve toplam kalite yönetimi ilişkisinin açıklanmasının ardından ise bu bölümdeki inceleme tamamlanacaktır.

2.1. Performans Tanımı

“Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır... İşletme performansı, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir” (Şimşek, 2007: 289).

“Basit bir tanımla performans, çalışanın işinde ne kadar iyi çaba gösterdiğini tanımlar. Performans, planlanan bir işin yerine getirilme düzeyi, çalışanın davranış biçimidir” (Uysal, 2015: 33). Bu yalın tanımlardan da anlaşılacağı üzere performans ile birlikte açıklanmak istenen bireyin yaptığı işle ilgili gayretinin sayısal ya da kalite açısından ifade edilmesidir şeklinde bir çıkarım yapılabilir.

Tanımların benzer nitelikte olması sebebiyle performansın belirleyicilerine yer verilmesi tercih edilmiştir. Performans kavramının belirleyicileri aşağıdaki gibidir.



Şekil 6: Performansın Belirleyicileri

Kaynak: Mercanlıoğlu, 2012: 43.

Şekil 6’da görüldüğü üzere bir işi yapmaya yönelik duyulan istek, işi yapabilmek için sahip olunan kapasite ve işi yapma ile ilgili ortaya çıkan fırsatlar, performansın belirleyicisi konumundadır.

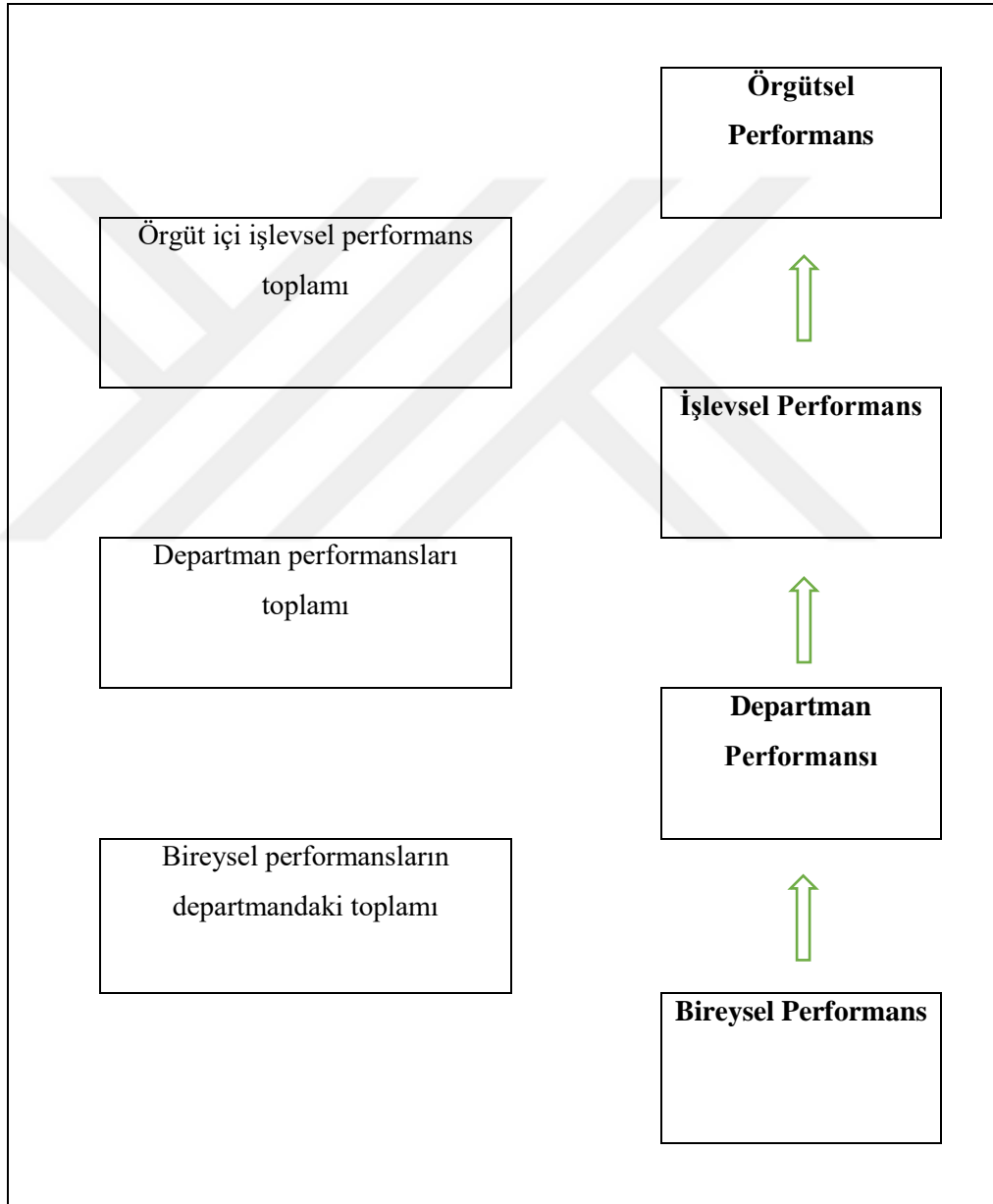
2.2. Bireysel ve Örgütsel Açından Performans

“Bireysel düzeyde performans, kişinin bilgi, yetenek ve becerilerini kişisel çaba ve davranışlarıyla birleştirerek istenen kalite ve miktarda kişisel sonuç elde etmesidir” (Aktaş ve Çetin Gürkan, 2015: 141). Çalışanların sahip oldukları sorumluluklar kapsamında gerçekleştirdikleri işler, bireysel performansın kapsamını oluşturmaktadır. Bireysel performansların bir araya gelmesi ise örgütsel düzeyde performansı meydana getirmektedir.

Yoğun bir rekabet ortamının bulunduğu günümüz koşullarında örgütlerin çalışanlarından yüksek düzeyde performans alması gerekmektedir ve böylece örgütsel düzeyde üstün bir performans gösterilmiş olacaktır. Örgütsel açıdan performans, örgütlerin hedeflerine ulaşması ve rekabet avantajı elde edilmesi konuları ile

ilişkilendirilmektedir (Uysal, 2015: 33). Sürdürülebilir rekabet avantajını da örgütsel düzeyde performans kapsamında değerlendirmeye almak mümkün görünmektedir.

Bireysel açıdan performans ile örgütsel açıdan performans arasındaki etkileşim, bu kısımdaki bilgilerin anlaşılması açısından önemli bir yere sahiptir. Örgütsel performans ve bireysel performans arasındaki ilişkinin içeriği aşağıdaki şekil üzerinde gösterildiği gibi açıklanmaktadır.



Şekil 7: Bireysel ve Örgütsel Performans İlişkisi

Kaynak: Erturgut ve Keskin, 2012: 16.

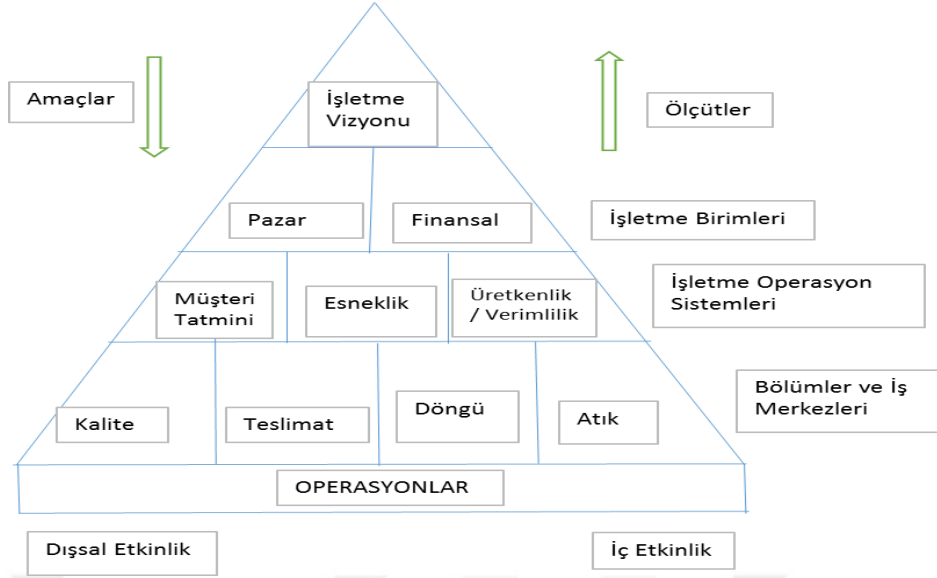
Şekil 7’de görüldüğü üzere bireysel performansların toplamı departmanlar performansını meydana getirmekte ve işlevsel performans oluşumunu sağlamaktadır. Bunların sonucunda örgütsel açıdan performansın oluştuğu yine yukarıdaki şekil aracılığıyla anlaşılmaktadır. Bireysel performans ile örgütsel performans, örgütün rakiplerine karşı olan konumunu belirleyecek olması sebebiyle ayrıca önemlidir.

2.3. Günümüzde Performansın Gerekliliği

Küreselleşme ile birlikte artan rekabet, günümüzde performansın gerekliliğinin temelini oluşturmaktadır ve bu husus daha önceki kısımlarda açıklanmıştır. Örgütlerin rekabet gücü sahip oldukları çalışanlar olarak görünmektedir (Mercanlıoğlu, 2012: 42). Çalışanların gösterdiği performans da örgütlerin rekabet edebilme gücünü meydana getireceği için performans, günümüzde örgütler için olmazsa olmaz konumundadır.

Bireysel ve örgütsel süreçlerle olan doğrudan etkileşimi, performansın günümüzdeki gerekliliğini gösteren ayrıntılar arasında yer almaktadır. Çalışan konumundaki kişinin örgüte duyduğu bağlılık hissi, kendisini örgüt içinde özgür hissedip hissetmemesi, ödül beklentisi gibi bireysel süreçlerin yanı sıra psikolojik güçlendirme, iş tatmini, örgütsel sessizlik gibi örgütsel süreçlerle ilişkili olması, performansın gereklilikleri kapsamında kendisine yer edinmektedir (Aktaş ve Çetin Gürkan, 2015: 141). Performansı gerekli hale getiren pek çok faktörün varlığını göstermesi sebebiyle buradaki verilerin her birisi dikkate alınmak durumundadır.

Performansın günümüzdeki gerekliliğini bireyler ve örgütler açısından açıklama konusunda aşağıdaki şekil üzerinde yer alan performans piramidinin açıklayıcı roller üstleneceği düşünülmektedir.



Şekil 8: Performans Piramidi

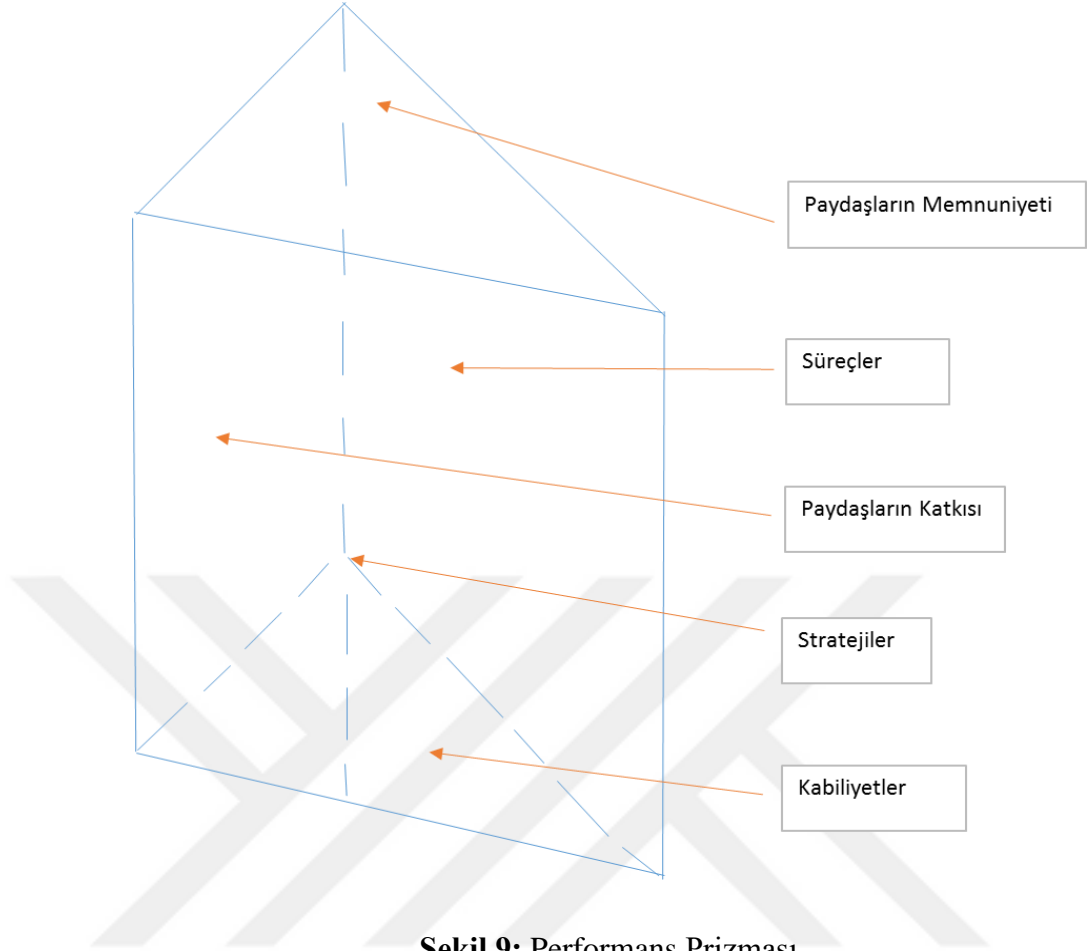
Kaynak: Koçyiğit, 2010: 63.

Şekil 8’de görüldüğü üzere performans piramidinin içerisinde içsel ve dışsal etkinliğin yanı sıra kalite, teslimat, döngü zamanı, atık, üretkenlik, esneklik, müşteri tatmini, pazar, işletme vizyonu, amaçlar, ölçütler, işletmenin operasyon sistemi ve işletme birimlerinin yer aldığı görülmektedir. Performansın sahip olduğu geniş kapsamı işaret etmesi sebebiyle yukarıdaki şekilde yer alan veriler ayrıca önemlidir.

2.4. İşletme İçin Performansın Önemi

İşletme açısından performansın önemi şu şekilde açıklanmaktadır: “Örgütsel davranış açısından performans, işgörenin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için görevi ile ilgili eylemlerinin ve işlemlerinin sonucunda elde ettiği üründür. Bu ürün mal, hizmet, düşünce türünden olabilir” (Helvacı, 2002: 156). İşletme için performansın farklı şekillerde kendisini gösteriyor oluşu, performansın önemi kapsamında yer almaktadır.

Aşağıdaki şekil üzerinde yer alan performans prizması, işletme için performansın önemi kapsamında değerlendirilmeye müsaittir.



Şekil 9: Performans Prizması

Kaynak: Koçyiğit, 2010: 65.

Şekil 9'da görüldüğü üzere işletmeler için aşağıdan yukarıya doğru yetenekler, geliştirilen stratejiler, paydaşların katkısı, süreçler, paydaşların memnuniyeti gibi konuların etkisi, işletme için performansı önemli kılmaktadır. Performans prizması ve işletme için performansın önemi kapsamında paydaşların duyduğu memnuniyet, diğer faktörlerin üzerinde yer almaktadır.

2.5. Performansın Boyutları

Performans kavramı; etkinlik, verimlilik, kalite, yenilik boyutlarından meydana gelmektedir. Bu boyutlar hakkında yüzeysel biçimde bilgi verilmesi ile birlikte performans boyutları hakkında yeterli ölçüde bilgi sahibi olunacağı düşünülmektedir.

2.5.1. Etkinlik

Performansın boyutu olarak etkinlik kavramı, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi ile ilişkilidir. Örgütsel amaçların gerçekleştirilme düzeyi arttıkça örgütsel etkinliğin de aynı oranda artış eğiliminde olduğu söylenebilir. Standart performansın gerçekleşen performansa oranının bilinmesi, performansın boyutu olarak etkinlik değerini ortaya çıkarmaktadır (Yükçü ve Atağan, 2009: 3).

2.5.2. Verimlilik

Birçok farklı şekilde tanımlanan verimlilik performans açısından şöyle açıklanmaktadır: “Verimlilik, sahip olduğumuz kaynakların doğru ve etkin bir biçimde kullanılmasını sağlamak, performans ve yararlılıklarını en üst düzeye çıkarabilmek demektir” (Özsever, Gençoğlu ve Erginel, 2009: 45). Bu açıdan değerlendirme yapıldığında verimlilik, performans düzeyinin maksimum seviyeye çıkarılması ile ilişkili olması sebebiyle başlıca performans boyutları arasında yer alması kaçınılmazdır denilebilir.

2.5.3. Kalite

Deming, kalite kavramını açıklarken değişkenliğin azaltılması ve hataların sıfırlanması konularına odaklanmış, bu şekilde açıklama getirmiştir (Bumin ve Erkutlu, 2002: 84). Performans boyutu olarak kalite ise üretim süreçlerinde belirli bir standart yakalanması ve bu sayede değişkenlerin minimum düzeye indirilmesi, sıfır hata anlayışıyla çaba gösterilmesini ifade etmektedir.

2.5.4. Yenilik

“Drucker yeniliği performans boyutunda yeni bir değişimin meydana gelmesi olarak tanımlamıştır” (Duran ve Saraçoğlu, 2009: 60). Yenilik kavramının bu şekilde tanımlanması ile birlikte yaratıcı düşünce ile olan ilişkisinin varlığı görülmektedir. Nitekim performans boyutları arasında yeniliğin yer almasında yaratıcı düşünceyle ilgili hususların belirleyici rolleri olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

2.6. Performans Ölçümü

Performansla ilgili içinde bulunulan durumun bilinmesi, sergilenen performansın yeterli olup olmadığının belirlenmesi gibi konularda belirleyici olmaktadır. İşletmeler

açısından ölçülemeyen şeylerin yönetilemeyeceği ve iyileştirilemeyeceği anlayışı, performans ölçümünün temelini meydana getirmektedir (Işığışık, 2008: 2). Dolayısıyla gelinen noktada işletmeler, performansını yönetmek ve iyileştirmek için performans ölçümü yapmak durumundadırlar.

Örgütsel süreçler açısından performans ölçümü “bir kurumun kullandığı kaynakları, ürettiği ürün ve hizmetleri, elde ettiği sonuçları takip edebilmesi için düzenli ve sistematik biçimde veri toplama, bunları analiz etmesi ve raporlaması” şeklinde açıklanmaktadır (Ege ve Şener, 2013: 108). Bu tanım, performansın neden ölçülmesi gerektiği sorusuna yanıt niteliği taşımaktadır.

Performans ölçümünde kullanılan yöntemler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3
Performans Ölçümünde Kullanılan Yöntemler

Yöntem	Yöntemi Ortaya Koyan	Referans
Yatırımın Geri Dönüş Oranı (Return on Investment – ROI)	Du Pont, 1920’ler	Horne ve Wachowicz, 1995
Sink ve Tuttle Modeli	Sink ve Tuttle, 1989	Folan ve Browne, 2005 Tangen, 2004
Marka Değerleme (Brand Valuation)		Cravens ve Guilding, 1999
Müşteri Değer Analizi (Customer Value Analysis)		Gale, 1999
Paydaş Değer Analizi (Shareholder Value Analysis-SVA)	Rappaport, 1997	Rappaport, 1997
Faaliyet Tabanlı Maliyetlendirme (Activity Based Costing)	Johnson ve Kaplan, 1987	Gupta ve Galloway, 2003

Ekonomik Katma Değer (Economic Value Added)	Stern Steward&Co	Pettit, 2000
Performans Piramidi (Performance Pyramid)	Judson,1990; Lynch ve Cross, 1991	Folan ve Browne, 2005
Performans Prizması (Performance Prism)	Kennerly ve Neely, 2000	Folan ve Browne, 2005 Bourne v.d., 2003
Kurumsal Karne (Balanced Scorecard)	Kaplan ve Norton, 1992	Tangen, 2004
Mükemmellik Modeli (EFQM)	Avrupa Kalite Derneği, 1992	Folan ve Browne, 2005
Performans Ölçüm Matrisi (Performance Measurement Matrix)	Keegan v.d., 1989	Medori ve Steple, 2000 Folan ve Browne, 2005
Performans Ölçüm Anketi (Performance Measurement Questionnaire)	Dixon v.d., 1990	Medori ve Steple, 2000 Bititci v.d., 2000
Dünya Çapında Üretim İçin Performans Ölçümü (Performance Measurement for World Class Manufacturing)	Maskell, 1991	Medori ve Steple, 2000
Dinamik Performans Yönetim Sistemi (Dynamic Performance Management Systems)	Bititci, 2000	Bititci, 2000

Bütünleştirilmiş Performans Yönetim Sistemi (Integrated Performance Management System)	Bititci, 1994	Bititci v.d., 2000
Medori ve Steple Yapısı	Medori ve Steple, 2000	Tangen, 2004

Kaynak: Yüreğir ve Nakıboğlu, 2007: 550.

Tablo 3'teki verilere göre performans ölçümünde kullanılan belli başlı ölçüm sistemleri arasında kurumsal karne, EFQM, ekonomik katma değer, paydaş değer analizi, marka değerlendirme gibi yöntemlerin öne çıktığı anlaşılmaktadır. Sıralanan performans ölçüm yöntemlerinin her birisinin farklı düzeyde önem ifade ettiği bilinmektedir. Bunun dışında yukarıdaki tabloda yöntemlerin yıllarına dair veriler paylaşılmıştır ve 1990 ve sonrasındaki dönemde performans ölçüm yöntemlerine dair çalışmaların sayısının artış gösterdiği görülmüştür.

2.7. Performansla Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi

Toplam kalite yönetiminde değerlendirme yapılırken güncel performans göstergeleri dikkate alınmak suretiyle değerlendirme yapılmaktadır (Erkılıç, 2007: 55). Bu da performansla toplam kalite yönetimi arasındaki ilişkiyi kaçınılmaz hale getirmektedir. Toplam kalite yönetiminin yer aldığı süreçlerin her birisi için bu etkileşim geçerli görünmektedir.

Ölçüm ve değerlendirme, performansla toplam kalite yönetimi arasındaki ilişkinin odak noktasıdır. Bu noktada geleneksel ölçüm ve değerlendirme ile toplam kalite yönetimi ölçüm ve değerlendirmesi aşağıdaki tabloda olduğu gibi kıyaslanmaktadır.

Tablo 4
Geleneksel Ölçme ve Değerlendirme ile Toplam Kalite Yönetimi Ölçme ve Değerlendirme

Geleneksel Ölçme ve Değerlendirme	Toplam Kalite Yönetimi Ölçme ve Değerlendirme
Geçmişe odaklı	Geleceğe odaklı
Sınırlı esneklik vardır	Esneklik sınırlı değildir
Stratejilere bağlı değil	Toplam Kalite Yönetimi stratejilerine bağlı
İşletme sahibine odaklı	Müşteri memnuniyetine odaklı
Maliyet düşürmeyi amaçlar	Performans yükseltmeyi amaçlar
Düşey yönlü süreçler	Yatay yönlü süreçler
Gizlilik içinde değerlendirme yapılır	Anında değerlendirme yapılır
Bireysel ödül ve ceza odaklı	Grup açısından ödül ve ceza odaklı

Kaynak: Şimşek, 2007: 296.

Tablo 4'te görüldüğü üzere toplam kalite yönetimi ölçme ve değerlendirme; geleceğe odaklıdır ve sınırsız esnekliğe sahiptir. Ayrıca toplam kalite yönetimi ölçme ve

değerlendirmede müşteri memnuniyetine odaklanılmakta ve performans yükseltilmesi amaçlanmaktadır. Bunlara ek olarak yatay yönlü süreçlerin varlığı, anından değerlendirme yapılabilmesi, grup açısından ödül ve ceza odaklı olması da toplam kalite yönetimi ölçme ve değerlendirmenin geleneksel ölçme ve değerlendirmeye üstünlük kurduğu noktalar olarak görünmektedir. Yukarıdaki tabloda yer alan bulgular toplam kalite yönetimi ölçme ve değerlendirmenin aynı zamanda toplam kalite yönetimi stratejilerine bağlı olduğunu göstermektedir. Tüm bunlar, toplam kalite yönetimi ve performans arasındaki ilişkinin neleri içerdiğinin anlaşılmasına katkıda bulunması sebebiyle ayrıca önemlidir.

Gerek çalışmanın birinci bölümünde toplam kalite yönetimi ile ilgili verilen bilgiler, gerekse bu bölümde performans kavramının açıklanmasına yönelik araştırmayla birlikte ulaşılan bulgular, toplam kalite yönetimi ve performans arasındaki ilişkinin varlığının kaçınılmaz olduğunu göstermektedir. Rekabet düzeyinin her geçen gün arttığı günümüz koşullarında performans ve toplam kalite yönetimi ilişkisinin gün geçtikçe daha geniş bir kapsama sahip olması söz konusu olmaktadır. Bir sonraki bölümde yapılacak olan araştırmayla birlikte toplam kalite yönetimi ve performans ilişkisinin daha sağlıklı bir şekilde anlaşılması beklenmektedir.

BÖLÜM 3: ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın problemi, araştırmanın yöntemi, araştırmanın evren ve örnekleme, verilerin analizi ile güvenilirlik ve geçerlilik denemesi, yapılan araştırma sonucunda çıkan bulguların istatistiksel verilere göre koşullandırılması ve uygulanan teknikler doğrultusunda bilgilere yer verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, İstanbul ili telekomünikasyon sektöründe Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Çalışan Performansı ve İşletme Performansı üzerine etkisinin belirlenmesi ve bu değişkenlere etki eden faktörlerin ortaya koymaktır.

3.2. Araştırmanın Problemi

Bu araştırmanın ana problemi İstanbul İli Telekomünikasyon Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Çalışan Performansı ve İşletme Performansı üzerinde bir etkisinin olup olmadığının belirlenmesidir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H₁₀: Toplam kalite yönetiminin çalışanların kişisel performansı ile pozitif bir ilişkisi yoktur.

H₂₀: Toplam kalite yönetiminin çalışanların çalışma ortamı ile arasında pozitif bir ilişkisi yoktur

H₃₀: Toplam kalite yönetimi ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki yoktur.

3.3. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma, “Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Çalışan Performansı üzerine etkisi ve İstanbul İli Telekomünikasyon Sektöründe bir uygulama” çalışması yapılan değerlendirmelere göre araştırma konularında çalışanlara verilecek eğitimler, seminerler ve alınacak önlemler hakkında gerekli bilgiyi sağlaması nedeniyle, diğer sektörleri etkilemesi ve yapılacak araştırmalara örnek teşkil etmesi bakımından önemlidir.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada internet yoluyla Telekomünikasyon Sektöründeki katılımcılara anket uygulaması yapılmıştır. Bu araştırma “Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Çalışan Performansı üzerine etkisi ve İstanbul İli bir uygulama” olması açısından betimsel düzeyde bir çalışma olup, değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek adına ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem geçmişte veya hâlâ var olan bir durumu olduğu gibi betimlemeyi ve aralarındaki ilişkiyi belirtmeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır.

3.5. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini İstanbul İli Telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren bir firmada çalışanların tamamı oluşturmaktadır.

"Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi ve İstanbul İli Telekomünikasyon Sektöründe Bir Uygulama" çalışmasında örnekleme temsil edilme niteliğine sahip 49'u kadın ve 93'ü erkek olmak üzere 142 birey araştırmaya katılmıştır.

Her iki örneklem seçimi %95 güven düzeyi ve ± 3 güven aralığında yer almaktadır. Araştırmada örneklem seçimi için kolaylı örneklem yöntemi kullanılmıştır.

3.6. Verilerin Analizi

Araştırmanın uygulama kısmına katılım sağlayan bireylerden toplanan nicel veriler SPSS 23 paket programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Çalışmaya katılanlardan toplanan ve derlenen demografik özellikler ile istatistiksel verilere hesaplanmış, hesaplanmış olan veriler frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri ortaya çıkarmıştır. Araştırmada kullanılan hali hazır ölçeklerin güvenilirlikleri için Cronbach alfa katsayısı hesaplanmıştır ve çıkan sonuç değerlendirilmiştir. Değişkenlerimizin normal dağılım sergileyip sergilemediğini belirlemek için Kolmogrov-Smirnov Testi uygulanmış ve değişkenlerin normal dağılıma sahip olduğu karar verilerek, parametrik testler uygulanmıştır. Kantitatif değişkenlerin iki alâkasız değişkenden elde edilen sonuçların birbirlerinden anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini analiz etmek için Bağımsız T testi uygulanmış olup, alâkasız iki ya da daha fazla değişken ortalamasının

birbirlerinden anlamlı bir şekilde ayrışıp ayrışmadığını test etmek için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır. ANOVA uygulanarak kümeler arasında anlamlı görülmesi durumunda farkın hangi kümeler arasında olduğunu tespit etmek için, öncelikle varyansların homojenliği kontrol edilerek, uygun bulunan Post Hoc testlerinden uygulanmıştır. Farklılıklar arasındaki benzerliği ayırt edebilmek için korelasyon analizi uygulanmıştır. Nümerik gelişmelerle ilgili datalar tablolar halinde düzenlenmiş, yorumlanmış ve bağımsız değişkenler ile anlamlı bir benzerlik olup olmadığı $\alpha = 0.05$ hata oranıyla test edilmiştir.

3.7. Bulgular

Bu kısımda, uygulanan örneklem kümesine ait demografik özellikler açıklanmıştır. Araştırmanın alt problemlerinin karşılıklı kalması için elde edilen dataların uygunluğu istatistiksel yöntemler sayesinde ortaya çıkmış ve analiz sonucu meydana çıkan bu bulgulara yönelik değerlendirmeler yapılmıştır.

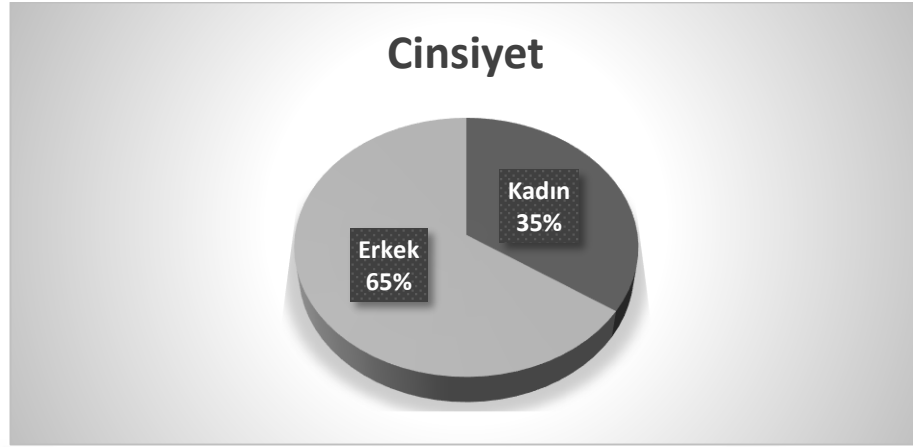
3.7.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bilgiler

Bu kısımda araştırmaya dahil olan katılımcıların demografik özelliklerine ait bulgular ortaya konulacaktır.

Tablo 3
Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Ait Frekans Analizi

		<i>Kişi</i>	
		<i>Sayı (N)</i>	<i>Yüzde %</i>
Cinsiyetiniz	Kadın	49	35
	Erkek	93	65
	Toplam	142	100

Tablo 5’te görüldüğü gibi demografik farklılıkların cinsiyet değişkeni faktörü ele alındığında katılımcıların %35’inin kadın ve %65’inin erkek olduğu gözükmektedir.



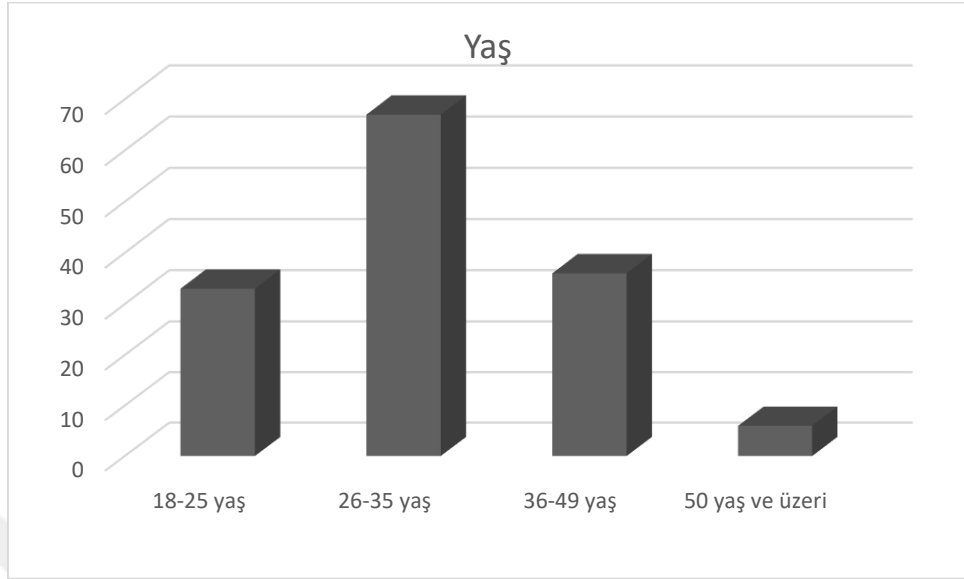
Şekil 10: Cinsiyet Dağılımı

Şekil 10’da cinsiyet dağılımına bakıldığında örneklemin %65’inin erkek olduğu görülmektedir.

Tablo 6
Katılımcıların Yaş Değişkenine Ait Frekans Analizi

		<i>Kişi</i>	
		<i>Sayı (N)</i>	<i>Yüzde %</i>
Yaşınız	18-25 yaş	33	23
	26-35 yaş	67	47
	36-49 yaş	36	25
	50 yaş ve üzeri	6	4
	Toplam	142	100

Tablo 6’da katılımcıların %23’ü 18-25 yaş aralığında, %47’si 26-35 yaş aralığında, %25’i 36-49 yaş aralığında ve %4’ü 50 yaş ve üzerindedir.



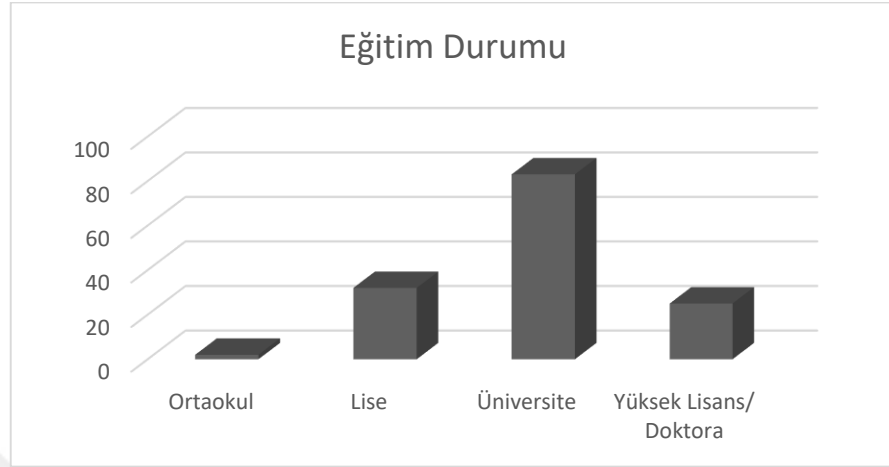
Şekil 11: Yaş Dağılımı

Şekil 11’de yaş dağılımına bakıldığında örneklemede en yüksek orana sahip grubun 26-35 yaş olduğu, 36-49 yaş ve 18-25 yaş aralığındaki katılımcıların takip ettiği ve 50 yaş ve üzeri aralığındaki bireylerin en düşük orana sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 7
Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Ait Frekans Analizi

		<i>Kişi</i>	
		<i>Sayısı (N)</i>	<i>Yüzde %</i>
Eğitim durumunuz	Ortaokul	2	1
	Lise	32	23
	Üniversite	83	58
	Yüksek Lisans/ Doktora	25	18
	Toplam	142	100

Tablo 7’de katılımcıların %1’i ortaokul mezunu, %23’ü lise mezunu, %18’i yüksek lisans/doktora mezunudur.



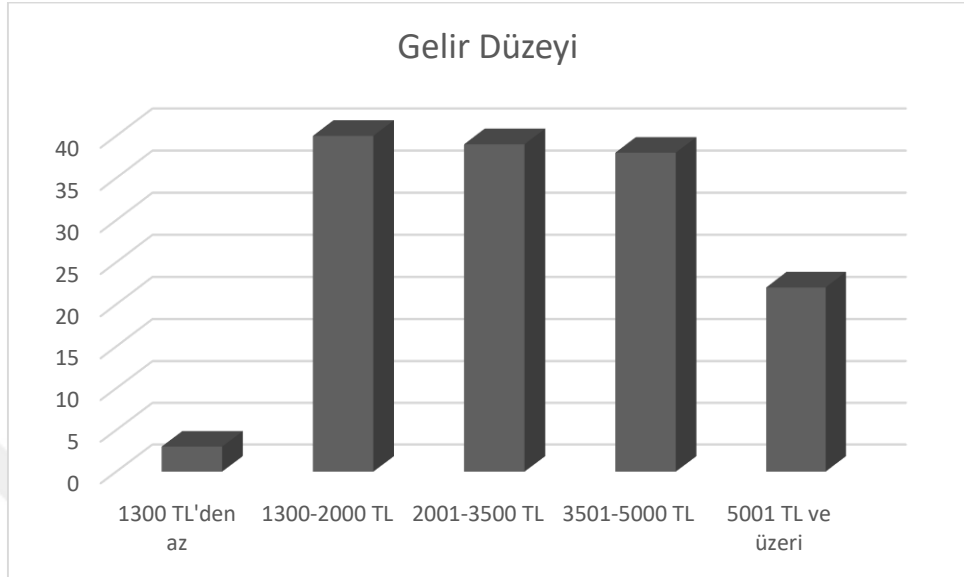
Şekil 12: Eğitim Durumu Dağılımı

Şekil 12’de eğitim durumu dağılımına bakıldığında örnekleme en yüksek orana sahip grubun üniversite mezunlarına ait olduğu, yüksek lisans/doktora ve lise mezunu katılımcıların takip ettiği ve ortaokul mezunu bireylerin en düşük orana sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 8
Katılımcıların Gelir Düzeyi Değişkenine Ait Frekans Analizi

	<i>Kişi</i>		
	<i>Sayısı (N)</i>	<i>Yüzde %</i>	
Gelir düzeyiniz	1300 TL'den az	3	2
	1300-2000 TL	40	28
	2001-3500 TL	39	27
	3501-5000 TL	38	27
	5001 TL ve üzeri	22	15
	Toplam	142	100

Tablo 8’de katılımcıların %2’si 1300 TL’den az, %28’i 1300-2000 TL, %27’si 2001-3500 TL, %38’i 3501-5000 TL ve %15’i 5001 TL ve üzeri gelire sahiptir.



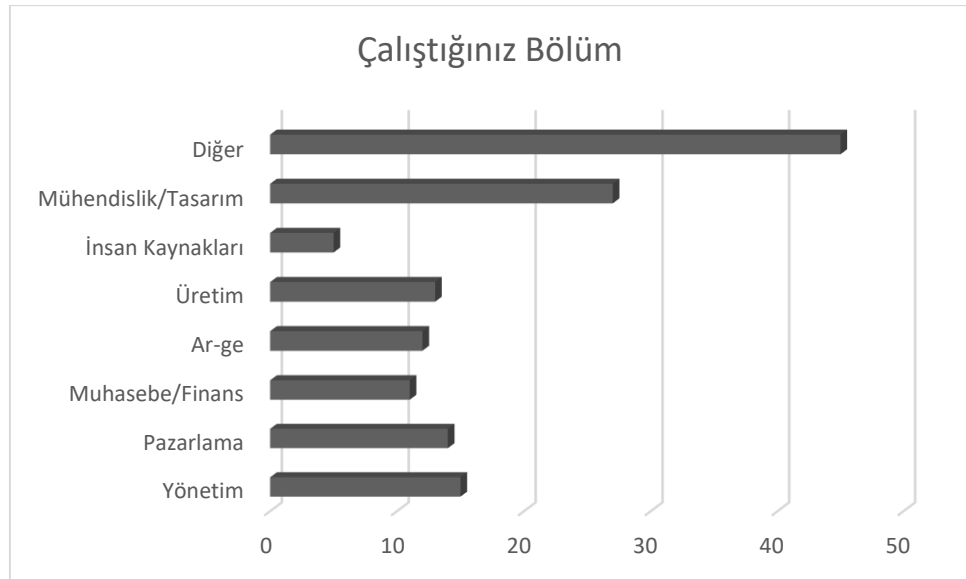
Şekil 13: Gelir Düzeyi Dağılımı

Şekil 13’de gelir düzeyi dağılımına bakıldığında örneklemede 1300-2000 TL, 2001-3500 TL ve 3501-5000 TL gelir gruplarının birbirine yakın oranlara sahip olduğu, 5001 TL ve üzeri grubun takip ettiği ve 1300 TL’den az gelir grubun en düşük orana sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 9’da katılımcıların %11’i yönetim bölümünde çalışmakta, %10’u pazarlama, %8’i muhasebe/finans bölümünde, %8’i ar-ge bölümünde, %9’u üretim bölümünde, %4’ü insan kaynakları, %19’u mühendislik/tasarım ve %32’si diğer bölümlerde çalışmaktadır.

Tablo 9
Katılımcıların Çalıştığınız Bölüm Değişkenine Ait Frekans Analizi

Demografik Değişkenler		<i>Kişi Sayısı (N)</i>	<i>Yüzde %</i>
Çalıştığınız bölüm	Yönetim	15	11
	Pazarlama	14	10
	Muhasebe/Finans	11	8
	Ar-ge	12	8
	Üretim	13	9
	İnsan Kaynakları	5	4
	Mühendislik/Tasarım	27	19
	Diğer	45	32
	Toplam	142	100



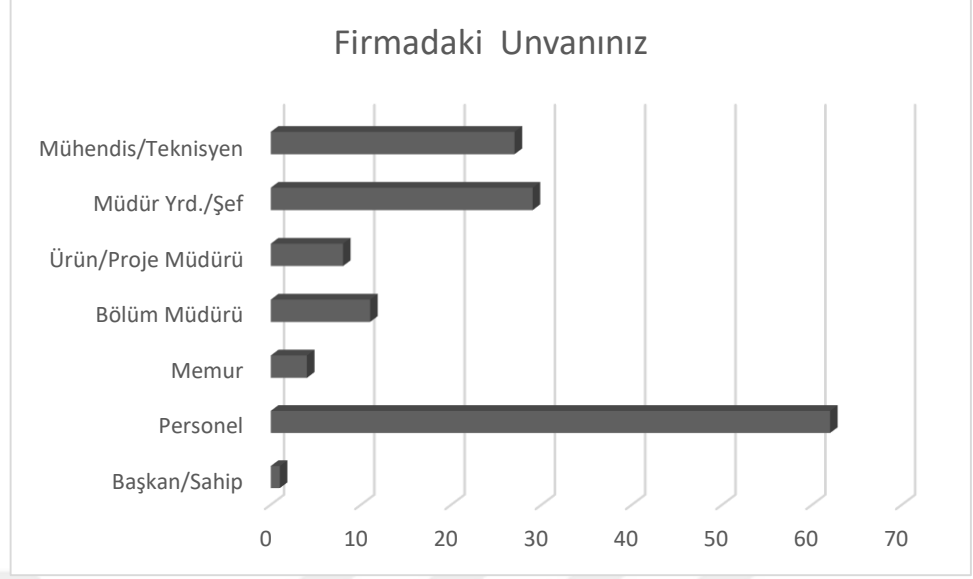
Şekil 14: Çalıştığınız Bölüm Dağılımı

Şekil 14’de çalıştığınız bölüm dağılımına bakıldığında örnekleme en yüksek oranın diğer bölümlere ve en düşük oranın insan kaynakları departmanına ait olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 10
Katılımcıların Firmadaki Unvanınız Değişkenine Ait Frekans Analizi

Demografik Değişkenler		<i>Kişi</i>	
		<i>Sayı (N)</i>	<i>Yüzde %</i>
Firmadaki unvanınız	Başkan/Sahip	1	1
	Personel	62	44
	Memur	4	3
	Bölüm Müdürü	11	8
	Ürün/Proje Müdürü	8	6
	Müdür Yrd./Şef	29	20
	Mühendis/Teknisyen	27	19
	Toplam	142	100

Tablo 10’da katılımcıların %1’i başkan/sahip unvanına sahip, %44’ü personel, %4’ü memur, %8’i bölüm müdürü, %6’sı ürün/proje müdürü, %20’si müdür yrd./şef ve %19’u mühendis/teknisyen unvanına sahiptir.



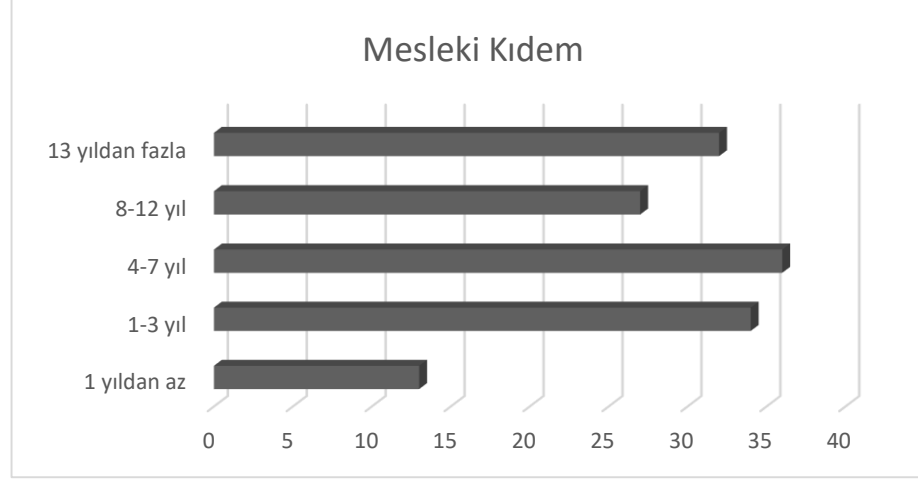
Şekil 15: Unvan Dağılımı

Şekil 15’de unvan dağılımına bakıldığında örneklemede en yüksek oranın personellere ve en düşük oranın başkan/sahip unvanına ait olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 11
Katılımcıların Mesleki Kıdem Değişkenine Ait Frekans Analizi**

		<i>Kişi</i>	
		<i>Sayı (N)</i>	<i>Yüzde %</i>
Toplamda kaç yıldır çalışıyorsunuz?	1 yıldan az	13	9
	1-3 yıl	34	24
	4-7 yıl	36	25
	8-12 yıl	27	19
	13 yıldan fazla	32	23
	Toplam	142	100

Tablo 11’de katılımcıların %9’u 1 yıldan az, %24’ü 1-3 yıl, %25’i 4-7 yıl, %19’u 8-12 yıl ve %23’ü 13 yıldan fazladır çalışmaktadır.



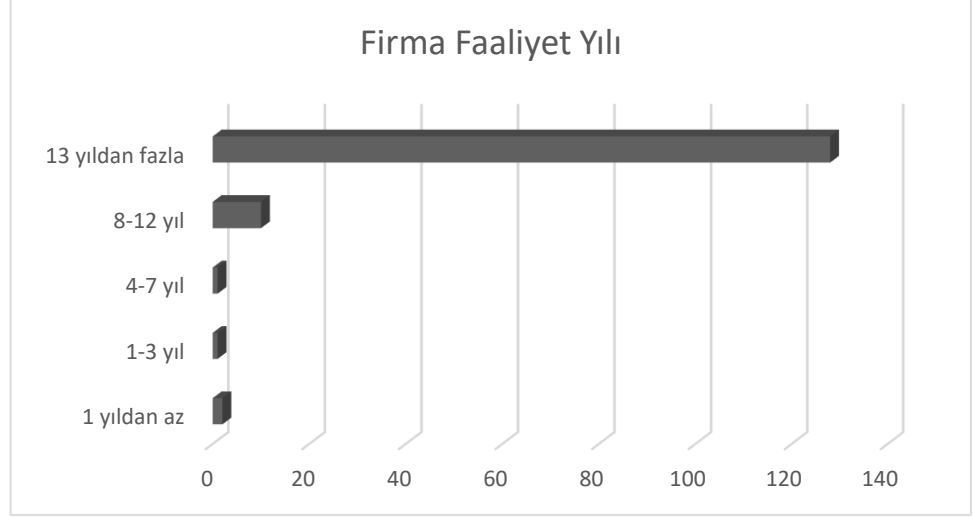
Şekil 16: Mesleki Kıdem Dağılımı

Şekil 16’da mesleki kıdem dağılımına bakıldığında örnekleme 4-7 yıl, 1-3 yıl ve 13 yıldan fazla gruplarının birbirine yakın oranlara sahip olduğu, 8-12 yıl grubunun takip ettiği ve 1 yıldan az grubun en düşük orana sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 12
Katılımcıların Firma Faaliyet Yılı Değişkenine Ait Frekans Analizi

Demografik Değişkenler		<i>Kişi</i>	
		<i>Sayı (N)</i>	<i>Yüzde %</i>
Firmanız kaç yıldır faaliyet gösteriyor?	1 yıldan az	2	1
	1-3 yıl	1	1
	4-7 yıl	1	1
	8-12 yıl	10	7
	13 yıldan fazla	128	90
	Toplam	142	100

Tablo 12’de katılımcıların %1’i 1 yıldan az, %1’i 1-3 yıl, %1’i 4-7 yıl, %7’si 8-12 yıl ve %90’ı 13 yıldan fazladır çalıştığı firma faaliyet göstermektedir.



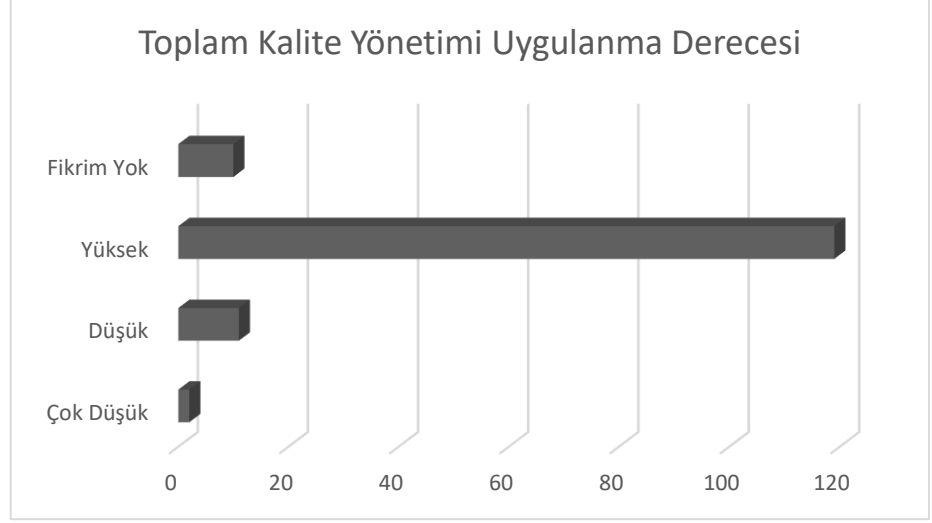
Şekil 17: Faaliyet Yılı Dağılımı

Şekil 17’de mesleki kıdem dağılımına bakıldığında örneklemdaki firmaların 13 yıldan fazla faaliyet yılına sahip tespit edilmiştir.

Tablo 13
Katılımcıların Toplam Kalite Yönetimi Firmada Uygulanma Derecesi Değişkenine Ait Frekans Analizi

		<i>Kişi</i>	
		<i>Sayı (N)</i>	<i>Yüzde %</i>
Toplam kalite yönetiminin firmanızın bütününde uygulanma derecesi	Çok Düşük	2	1
	Düşük	11	8
	Yüksek	119	84
	Fikrim Yok	10	7
	Toplam	142	100

Tablo 13’te Katılımcıların %1’i toplam kalite yönetiminin firmanızın bütününde uygulanma derecesini çok düşük bulmakta, %8’i düşük, %84’ü yüksek ve %7’si bu konuda fikri olmadığı belirtmiştir.



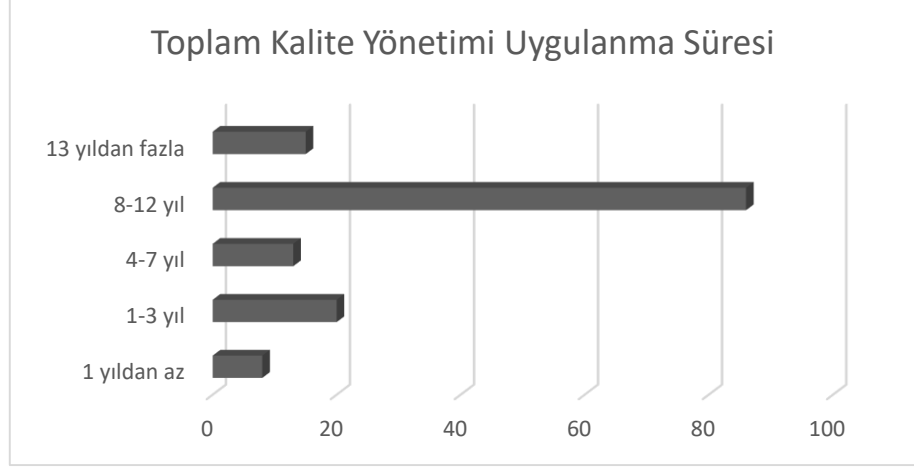
Şekil 18: Toplam Kalite Yönetimi Uygulanma Derecesi Dağılımı

Şekil 18’de TKY uygulanma derecesi dağılımına bakıldığında örneklemdeki firmaların TKY uygulanma derecesinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 14
Katılımcıların Toplam Kalite Yönetimi Firmada Uygulanma Süresi Değişkenine Ait Frekans Analizi

		<i>Kişi</i>	
		<i>Sayı (N)</i>	<i>Yüzde %</i>
Firmanızda Toplam Kalite Yönetimi ne kadar süredir uygulanmaktadır?	1 yıldan az	8	6
	1-3 yıl	20	14
	4-7 yıl	13	9
	8-12 yıl	86	61
	13 yıldan fazla	15	11
	Toplam	142	100

Tablo 14’te katılımcıların %6’sı 1 yıldan az, %14’ü 1-3 yıl, %9’u 4-7 yıl, %61’i 8-12 yıl ve %11’i 13 yıldan fazladır çalıştığı firmada toplam kalite yönetimi uygulanmaktadır.



Şekil 19: Toplam Kalite Yönetimi Uygulanma Süresi Dağılımı

Şekil 19’da TKY uygulanma süresi dağılımına bakıldığında örneklemdaki firmaların TKY uygulanmalarını 8-12 yıldır sürdürdükleri tespit edilmiştir.

3.7.2. Toplam Kalite Yönetimi İle İlgili Bulgu Ve Değerlendirmeler

Bu kısımda toplam kalite yönetimi hakkında elde edilen bulgulara yer verilecektir.

Tablo 15
Toplam Kalite Yönetimi ile İlgili Değerlendirmelerin Frekans Dağılımı

		<i>Çok Düşük</i>	<i>Düşük</i>	<i>Nor mal</i>	<i>Yüksek</i>	<i>Çok Yüksek</i>
1.Firmanın bütün çalışanlar için temel istatistiksel tekniklerle ilgili eğitim verme derecesi	N	10	9	31	64	28
	%	7	6	22	45	20
2.Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları sonucunda firmanızın başarılı olma derecesi	N	5	9	30	72	26
	%	4	6	21	51	18
3.Örgütte eğitimin tüm yöneticilere (üst-orta-alt) verilme derecesi	N	8	6	33	70	25
	%	6	4	23	49	18

4.İşletmenizde çalışanlara kalite eğitimi vermek için yeterli kaynak ayrılma derecesi	N	5	13	41	58	25
	%	4	9	29	41	18
5.Bölümlerde toplam kalite yönetimiyle ilgili verilen eğitimde, çalışanlara şirket çapında sorumluluk düşüncesinin benimsetilme derecesi	N	5	8	33	67	29
	%	4	6	23	47	20
6.Yığın ya da partiler halinde hammadde, yarı mamul, mamul ve ürünlerin kabul veya reddedilmesinde kabul örneklemesinin kullanılma derecesi	N	2	15	40	56	29
	%	1	11	28	39	20
7.Firmanızın bütün çalışanlar için formal olarak kalite kontrol eğitim programını sunma derecesi	N	5	11	37	56	33
	%	4	8	26	39	23
9.Bölümlerde üst düzey yöneticilerin kalite yönetimiyle ilgilenme derecesi	N	4	9	35	61	33
	%	3	6	25	43	23
10.Üst yönetimin kaliteyi iyileştirme çabalarını destekleme derecesi	N	4	7	34	63	34
	%	3	5	24	44	24
11.İşletmede verilen hizmetlerin ve ürünlerin değerlendirilmesinde kalite kontrol araçlarının kullanılma derecesi	N	5	11	29	64	33
	%	4	8	20	45	23

12.Yönetimce daha önce işletmede belirlenen performans (karlılık veya maliyetlerin düşürülmesi vb.) standartlara ulaşamadığında veya ulaşıldığında bile sürekli iyileştirme çabalarını destekleme derecesi	N	2	9	32	62	37
	%	1	6	23	44	26
13. İşletmede hizmet ya da ürünlerin kalitesinin, boşa harcanan kaynaklar (zaman, enerji vb.) yok edilinceye kadar tekrar değerlendirilme derecesi	N	3	10	30	68	31
	%	2	7	21	48	22
14.İç müşterileri önemseme ve dikkate alma derecesi	N	4	9	32	64	33
	%	3	6	23	45	23
15.Mükemmel önerileri olan iş gören gruplarına firmanızda parasal ödüller verilme derecesi	N	11	11	28	62	30
	%	8	8	20	44	21
16. Bölümde kalite veya kaliteyle ilgili kararlarda, çalışanlar ve kalite kontrol denetçilerinin katılma derecesi	N	4	5	37	60	36
	%	3	4	26	42	25
17.Firmanızda çalışanlarımızın yaptıkları işlerle ilgili önerileri dikkate alma derecesi	N	6	9	31	61	35
	%	4	6	22	43	25
18.Periyodik olarak dış müşterilerin tatminiyle ilgilenme derecesi	N	3	9	32	61	37
	%	2	6	23	43	26

19.Müşteri şikâyeti ve müşteri kayıplarının araştırılma derecesi	N	4	3	33	57	45
	%	3	2	23	40	32
20.Müşteri talep ve beklentilerinin dikkate alınma derecesi	N	2	6	30	57	47
	%	1	4	21	40	33

Tablo 15’te görüldüğü gibi 5’li likert tipli hazırlanan (1= Çok Düşük, 2= Düşük, 3=Normal, 4= Yüksek ve 5= Çok Yüksek) Toplam Kalite yönetimi ölçeğine katılımcıların verdikleri cevapların değerlendirildiğinde katılımcıların ifadelerle “Yüksek” düzeyde katıldıkları tespit edilmiştir.

Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği ifadelerinin kendi aralarında belirli faktörlere göre gruplanıp gruplanmadığına ilişkin verilere faktör analizi uygulanmıştır ve aşağıdaki tablodaki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 16
Toplam Kalite Yönetimi ile İlgili Faktör Analizi

	Toplam Kalite Yönetimi
	1
11.İşletmede verilen hizmetlerin ve ürünlerin değerlendirilmesinde kalite kontrol araçlarının kullanılma derecesi	0,899
7.Firmanızın bütün çalışanlar için formal olarak kalite kontrol eğitim programını sunma derecesi	0,893
1.Firmanın bütün çalışanlar için temel istatistiksel tekniklerle ilgili eğitim verme derecesi	0,886
4. İşletmenizde çalışanlara kalite eğitimi vermek için yeterli kaynak ayrılma derecesi	0,885

2.Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları sonucunda firmanızın başarılı olma derecesi	0,882
5.Bölümlerde toplam kalite yönetimiyle ilgili verilen eğitimde, çalışanlara şirket çapında sorumluluk düşüncesinin benimsetilme derecesi	0,876
13. İşletmede hizmet ya da ürünlerin kalitesinin, boşa harcanan kaynaklar (zaman, enerji vb.) yok edilinceye kadar tekrar değerlendirilme derecesi	0,872
16. Bölümde kalite veya kaliteyle ilgili kararlarda, çalışanlar ve kalite kontrol denetçilerinin katılma derecesi	0,867
17.Firmanızda çalışanlarınızın yaptıkları işlerle ilgili önerileri dikkate alma derecesi	0,866
3.Örgütte eğitimin tüm yöneticilere (üst-orta-alt)verilme derecesi	0,864
6.Yığın ya da partiler halinde hammadde, yarı mamul, mamul ve ürünlerin kabul veya reddedilmesinde kabul örneklemesinin kullanılma derecesi	0,857
9.Bölümlerde üst düzey yöneticilerin kalite yönetimiyle ilgilenme derecesi	0,849
20.Müşteri talep ve beklentilerinin dikkate alınma derecesi	0,844
14.İç müşterileri önemseme ve dikkate alma derecesi	0,840
12.Yönetimce daha önce işletmede belirlenen performans(karlılık veya maliyetlerin düşürülmesi vb.) standartlara ulaşamadığında veya ulaşıldığında bile sürekli iyileştirme çabalarını destekleme derecesi	0,835
19.Müşteri şikâyeti ve müşteri kayıplarının araştırılma derecesi	0,829
10.Üst yönetimin kaliteyi iyileştirme çabalarını destekleme derecesi	0,826
18.Periyodik olarak dış müşterilerin tatminiyle ilgilenme derecesi	0,817
15.Mükemmel önerileri olan iş gören gruplarına firmanızda parasal ödüller verilme derecesi	0,786
<i>KMO = 0,955</i>	
<i>$\chi^2 = 3281,902, p=0,000, df=171$</i>	

Tablo 16'dan da görüleceği üzere ana kütle bütünlüğünü kontrol etmek için Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Uygulamada Bartlett küresellik test değeri; 3281,902 olarak ortaya çıkmıştır. Bu sonuç bize 0.00 anlamlılık düzeyi olduğunu, bir başka ifadeyle ana kütle içindeki farklılıklar arasında bir bağlılığın olduğunu anlatmaktadır.

Faktör analizinin doğruluğunu ifade eden bir başka test ise Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testidir. KMO değeri bir oran olmakla birlikte normal şartlarda bu değer'in %60'ın üstünde çıkması hedeflenir. Uygulamamızda KMO testinin değeri %95,5 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçla ilişkinin oldukça güçlü olduğu anlaşılmaktadır. Her iki sonuçtan da faktör analizine devam etme açısından bir sorun olmayacağını ve elde edilen değerlerin faktör analizine uygun olduğunu anlamaktayız.

Faktör analizi neticesinde 20 ifadeden oluşan Toplam Kalite Yönetimi ölçeğinden 8. ifade "İşletmenizde çalışanların çoğunun kaliteyle ilgili yeni bir seminer ya da eğitim programını "zaman kaybı" olarak görme derecesi" aldığı değerden dolayı analiz dışı bırakılmıştır ve analizlere 19 ifade olarak devam edilmiştir.

Tablo 17
Toplam Kalite Yönetimi ile İlgili Faktörlerin Güvenirlilik Analiz Sonuçları

	<i>Faktörler</i>	<i>Varyans Açıklama</i>	<i>Güvenirlilik</i>	<i>N</i>
1	Toplam Kalite Yönetimi Faktörü	73,41	0,980	19

Tablo 17'den de görüleceği üzere, öz değeri 1'den büyük olan 1 faktörün varyansı açıklama oranının kümülatif değeri %73,41 olduğu hesaplanmıştır. Faktör analizine göre bu oran, öz değeri 1'den büyük olan bu faktörlerin varyansı açıklama düzeyini belirtmektedir. Değerin minimum %50 oranında olması gerektiği göz önünde bulduğunda bu oranının varyansı belirtme düzeyini ortaya koyması açısından makul

olduğu ifade edilebilir. Ayrıca Toplam Kalite Yönetim Ölçeği güvenilirlik analiz, sonucunda Cronbach's Alfa değeri 0,980 ve yüksek derecede güvenilir olduğu görülmüştür.

Tablo 18
Toplam Kalite Yönetimi ile İlgili Oluşan Boyut

1.Firmanın bütün çalışanlar için temel istatistiksel tekniklerle ilgili eğitim verme derecesi
2.Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları sonucunda firmanızın başarılı olma derecesi
3.Örgütte eğitimin tüm yöneticilere (üst-orta-alt)verilme derecesi
4. İşletmenizde çalışanlara kalite eğitimi vermek için yeterli kaynak ayrılma derecesi
5.Bölmelerde toplam kalite yönetimiyle ilgili verilen eğitimde, çalışanlara şirket çapında sorumluluk düşüncesinin benimsetilme derecesi
6.Yığın ya da partiler halinde hammadde, yarı mamul, mamul ve ürünlerin kabul veya reddedilmesinde kabul örneklemesinin kullanılma derecesi
7.Firmanızın bütün çalışanlar için formal olarak kalite kontrol eğitim programını sunma derecesi
9.Bölmelerde üst düzey yöneticilerin kalite yönetimiyle ilgilenme derecesi
10.Üst yönetimin kaliteyi iyileştirme çabalarını destekleme derecesi
11.İşletmede verilen hizmetlerin ve ürünlerin değerlendirilmesinde kalite kontrol araçlarının kullanılma derecesi
12.Yönetimce daha önce işletmede belirlenen performans (karlılık veya maliyetlerin düşürülmesi vb.) standartlara ulaşamadığında veya ulaşıldığında bile sürekli iyileştirme çabalarını destekleme derecesi

13. İşletmede hizmet ya da ürünlerin kalitesinin, boşa harcanan kaynaklar (zaman, enerji vb.) yok edilinceye kadar tekrar değerlendirilme derecesi
14.İç müşterileri önemseme ve dikkate alma derecesi
15.Mükemmel önerileri olan iş gören gruplarına firmanızda parasal ödüller verilme derecesi
16. Bölümde kalite veya kaliteyle ilgili kararlarda, çalışanlar ve kalite kontrol denetçilerinin katılma derecesi
17.Firmanızda çalışanlarınızın yaptıkları işlerle ilgili önerileri dikkate alma derecesi
18.Periyodik olarak dış müşterilerin tatminiyle ilgilenme derecesi
19.Müşteri şikâyeti ve müşteri kayıplarının araştırılma derecesi
20.Müşteri talep ve beklentilerinin dikkate alınma derecesi

3.7.3. İşletme Performansı İle İlgili Bulgu ve Değerlendirmeler

Bu kısımda yapılan analizler sonucunda işletme performansına ait bulgular ve bu bulgular hakkında değerlendirmeler ortaya konulacaktır.

Tablo 19’da görüldüğü gibi 5’li likert tipli hazırlanan (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4= Katılıyorum ve 5= Tamamen Katılıyorum) İşletme Performansı ölçeğine katılımcıların verdikleri cevapların değerlendirildiğinde katılımcıların ifadelerle “Katılıyorum” düzeyde katıldıkları tespit edilmiştir.

İşletme Performansı Ölçeği ifadelerinin kendi aralarında belirli faktörlere göre gruplanıp gruplanmadığına ilişkin verilere faktör analizi uygulanmıştır ve aşağıdaki tablodaki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 19
İşletme Performansı İle İlgili Değerlendirmelerin Frekans Dağılımı

		<i>Hiç katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Kararsızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Tamamen Katılıyorum</i>
1.Çalışanların iş dayanışmasına katılımları arttı	N	6	9	19	72	36
	%	4	6	13	51	25
2.Çalışanların memnuniyetleri arttı	N	6	13	20	67	36
	%	4	9	14	47	25
3.Çalışanların verimlilikleri arttı	N	5	11	20	66	40
	%	4	8	14	46	28
4.Dayanışma arttı	N	5	11	14	72	40
	%	4	8	10	51	28
5.Üretilen ürünlerde mal ve hizmetlere ait hata ya da kusur oranı azaldı	N	3	12	14	79	34
	%	2	8	10	56	24
6.Üretim süresi kısaldı	N	2	11	26	67	36
	%	1	8	18	47	25
7.Tüketici şikâyetleri azaldı	N	7	8	20	66	41
	%	5	6	14	46	29
8. Müşteri memnuniyeti arttı	N	6	9	16	71	40
	%	4	6	11	50	28
9.İşletme içindeki çalışanlar arasında rekabet seviyesi arttı	N	5	9	30	63	35
	%	4	6	21	44	25
10.Satışlar arttı	N	4	9	21	69	39
	%	3	6	15	49	27
11.Kaliteli ürünler üretmek için katlanılan maliyetler azaldı	N	3	12	25	59	43
	%	2	8	18	42	30
12. Firmanın ünü arttı	N	4	6	21	68	43
	%	3	4	15	48	30

Tablo 20
İşletme Performansı ile İlgili Faktör Analizi

	İşletme Performansı
	1
3.Çalışanların verimlilikleri arttı	0,917
2.Çalışanların memnuniyetleri arttı	0,905
10.Satışlar arttı	0,905
4.Dayanışma arttı	0,897
5.Üretilen ürünlerde mal ve hizmetlere ait hata ya da kusur oranı azaldı	0,894
11.Kaliteli ürünler üretmek için katlanılan maliyetler azaldı	0,891
8. Müşteri memnuniyeti arttı	0,867
1.Çalışanların iş dayanışmasına katılımları arttı	0,866
6.Üretim süresi kısaldı	0,859
12. Firmanın ünü arttı	0,858
7.Tüketici şikâyetleri azaldı	0,844
9.İşletme içindeki çalışanlar arasında rekabet seviyesi arttı	0,807
<i>KMO = 0,953</i>	
<i>$\chi^2 = 2030,855, p=0,000, df=66$</i>	

Tablo 20'den de görüleceği üzere ana kütle bütünlüğünü kontrol etmek için Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Uygulamada Bartlett küresellik test değeri; 2030,855 olarak ortaya çıkmıştır. Bu sonuç bize 0.00 anlamlılık düzeyi olduğunu, bir başka ifadeyle ana kütle içindeki farklılıklar arasında bir bağıllığın olduğunu anlatmaktadır.

Faktör analizinin doğruluğunu ifade eden bir başka test ise Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testidir. KMO değeri bir oran olmakla birlikte normal şartlarda bu değer'in %60'ın üstünde çıkması hedeflenir. Uygulamamızda KMO testinin değeri %95,3 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçla ilişkinin oldukça güçlü olduğu anlaşılmaktadır. Her iki sonuçtan da faktör analizine devam etme açısından bir sorun olmayacağını ve elde edilen değerlerin faktör analizine uygun olduğunu anlamaktayız.

Faktör analizi neticesinde 12 ifadeden oluşan İşletme Performansı tek faktörde toplanmıştır.

Tablo 21
İşletme Performansı ile İlgili Faktörlerin Güvenirlilik Analiz Sonuçları

<i>Faktörler</i>	<i>Varyans açıklama</i>	<i>Güvenirlilik</i>	<i>N</i>
İşletme Performansı	76,79	0,972	12

Tablo 21'den de görüleceği üzere, öz değeri 1'den büyük olan 1 faktörün varyansı açıklama oranının kümülatif değeri %76,79 olduğu hesaplanmıştır. Faktör analizine göre bu oran, öz değeri 1'den büyük olan bu faktörlerin varyansı açıklama düzeyini belirtmektedir. Değerin minimum %50 oranında olması gerektiği göz önünde bulunduğu bu oranın varyansı belirtme düzeyini ortaya koyması açısından makul olduğu ifade edilebilir. Ayrıca İşletme Performansı Ölçeği güvenirlilik analiz, sonucunda Cronbach's Alfa değerinin 0,972 ve yüksek derecede güvenilir olduğu görülmüştür.

Tablo 22
Toplam Kalite Yönetimi ile İlgili Oluşan Boyut

1.Çalışanların iş dayanışmasına katılımları arttı
2.Çalışanların memnuniyetleri arttı
3.Çalışanların verimlilikleri arttı
4.Dayanışma arttı
5.Üretilen ürünlerde mal ve hizmetlere ait hata ya da kusur oranı azaldı
6.Üretim süresi kısaldı
7.Tüketici şikâyetleri azaldı
8. Müşteri memnuniyeti arttı
9.İşletme içindeki çalışanlar arasında rekabet seviyesi arttı
10.Satışlar arttı
11.Kaliteli ürünler üretmek için katlanılan maliyetler azaldı
12. Firmanın ünü arttı

Tablo 22’de toplam kalite yönetimi ile ilgili oluşan boyut görülmektedir.

3.7.3.1. İşletme Performansı İle Katılımcıların Demografik Özellikleri Arasında İlişki

Bu kısımda anket uygulamasına katılanların İşletme Performansı bakış açılarının demografik özellik farklılıklarını göre değişip değişmediğini araştırmak maksadıyla T Test ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmış olup ve elde edilen bulgular aşağıdaki tablolarda belirtilmiştir.

Tablo 23
İşletme Performansı Ölçeği ve Demografik Özellikler Arasında Farklılık Analizi

<i>Sıra</i>	<i>Değişken</i>	<i>Test</i>	<i>Ort.</i>	<i>p</i>	<i>Yorum</i>
1	Kadın Erkek	T Test	3,99 3,83	0,288	Fark yok p>0,05
2	18-25 yaş 26-35 yaş 36-49 yaş 50 yaş ve üzeri	Tek yönlü Varyans Analizi	3,92 3,75 4,11 3,93	0,239	Fark yok p>0,05
3	Ortaokul Lise Üniversite Yüksek Lisans/ Doktora	Tek yönlü Varyans Analizi	4,08 4,05 4,01 3,25	0,001	Fark var p<0,05
4	1300 TL'den az 1300-2000 TL 2001-3500 TL 3501-5000 TL 5001 TL ve üzeri	Tek yönlü Varyans Analizi	4,00 3,81 3,95 3,81 4,05	0,082	Fark yok p>0,05
5	Yönetim Pazarlama Muhasebe/Finans Ar-ge Üretim İnsan Kaynakları Mühendislik/Tasarım Diğer	Tek yönlü Varyans Analizi	3,59 4,22 3,88 4,01 4,40 3,95 3,91 3,68	0,134	Fark yok p>0,05

<i>Sıra</i>	<i>Değişken</i>	<i>Test</i>	<i>Ort.</i>	<i>p</i>	<i>Yorum</i>
6	Başkan/Sahip Personel Memur Bölüm Müdürü Ürün/Proje Müdürü Müdür Yrd./Şef Mühendis/Teknisyen	Tek yönlü Varyans Analizi	3,58 4,05 1,77 3,67 4,25 3,83 3,87	0,000	Fark var p<0,05
7	1 yıldan az 1-3 yıl 4-7 yıl 8-12 yıl 13 yıldan fazla	Tek yönlü Varyans Analizi	3,96 3,90 3,91 3,63 4,04	0,481	Fark yok p>0,05
8	1 yıldan az 1-3 yıl 4-7 yıl 8-12 yıl 13 yıldan fazla	Tek yönlü Varyans Analizi	3,25 5,00 4,58 4,20 3,86	0,312	Fark yok p>0,05
9	Çok Düşük Düşük Yüksek Fikrim Yok	Tek yönlü Varyans Analizi	1,63 2,28 4,14 3,13	0,000	Fark var p<0,05
10	1 yıldan az 1-3 yıl 4-7 yıl 8-12 yıl 13 yıldan fazla	Tek yönlü Varyans Analizi	2,63 3,01 3,46 4,29 3,81	0,000	Fark var p<0,05

Tablo 23'te görüldüğü gibi, işletme performansı ölçeğinden alınan toplam puanlarla demografik değişkenlerle arasındaki farklılığa bakıldığında; cinsiyet değişkeni açısından kadın ve erkekler arasında işletme performansı düzeyinde farklılık olmadığı; yani neredeyse aynı düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Yaş değişkeni açısından 18-28 yaş, 26-35 yaş, 36-49 yaş ve 50 yaş ve üzeri olan yaş grubundaki katılımcıların grup ortalamaları arasında farklılık olmadığı, yani grup ortalamaların neredeyse aynı düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Eğitim Durumu değişkeni açısından lise, üniversite mezunu ve yüksek lisans/doktora mezunlarının farklılığa sebep olduğu, lise ve üniversite mezunlarının işletme performansını algılama düzeyinin yüksek lisans/doktora mezunlarına oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Gelir değişkeni açısından 1300 TL'den az, 1300-2000 TL, 2001-3500 TL, 3501-5000 TL ve 5001 TL ve üzeri grubundaki katılımcıların grup ortalamaları arasında farklılık olmadığı, yani grup ortalamaların neredeyse aynı düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Çalıştığınız bölüm değişkeni açısından çalışılan bölüm grup ortalamaları arasında farklılık olmadığı, yani grup ortalamaların neredeyse aynı düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Firmadaki unvanınız değişkeni açısından unvan grup ortalamaları arasında farklılık olduğu fakat başkan/sahip grubun katılımcı sayısı 1 olduğu için gruplar arası farklılık tespit edilmemiştir.

Çalışma yılı değişkeni açısından 1 yıldan az, 1-3 yıl, 4-7 yıl, 8-12 yıl ve 13 yıldan fazla grubundaki katılımcıların grup ortalamaları arasında farklılık olmadığı, yani grup ortalamaların neredeyse aynı düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Firma faaliyet yılı değişkeni açısından 1 yıldan az, 1-3 yıl, 4-7 yıl, 8-12 yıl ve 13 yıldan fazla grubundaki katılımcıların grup ortalamaları arasında farklılık olmadığı, yani grup ortalamaların neredeyse aynı düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Toplam Kalite Yönetimi firma bütününe uygulanma derecesi değişkeni açısından; uygulanma derecesi yüksek ve uygulanma derecesi çok düşük, düşük ile fikrim yok grupları farklılığa sebep olduğu ve uygulanma derecesi düşük, yüksek ve fikrim yok olan firmadaki katılımcıların toplam kalite düzeyinin uygulanma derecesi çok düşük olan firmadaki katılımcılara oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Firmanızda Toplam Kalite Yönetimi uygulanma süreci değişkeni açısından; 8-12 yıl ve 1 yıldan az, 1-3 yıl ile 4-7 yıl grupları farklılığa sebep olduğu ve 8-12 yıldır toplam kalite yönetimi uygulanan firmalardaki katılımcıların toplam kalite düzeyinin toplam kalite düzeyi 1 yıldan az, 1-3 yıldır ile 4-7 yıldır uygulanan katılımcılara oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

3.7.4. Çalışan Performansı Ölçeği Alt Boyutları İle İlgili Bulgu Ve Değerlendirmeler

Tablo 24
Kişisel Performans ile İlgili Değerlendirmelerin Frekans Dağılımı

		<i>Hiç katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Kararsızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Tamamen Katılıyorum</i>
2.Aldığım maaş ve terfilerin miktarı performansımı etkiler.	N	1	1	5	59	76
	%	1	1	4	42	54
3.İşimin bana verdiği kişisel gelişme ve yükselme imkânı performansımı etkiler	N	0	4	7	58	73
	%	0	3	5	41	51
4.İşimde birlikte çalıştığım, etkileştiğim ve konuştuğum kişiler performansımı etkiler	N	0	2	11	67	62
	%	0	1	8	47	44

		<i>Hiç katılmıyorum</i>	<i>Katılmıyorum</i>	<i>Kararsızım</i>	<i>Katılıyorum</i>	<i>Tamamen Katılıyorum</i>
5.Amirlerimin bana gösterdiği adil davranış ve saygı derecesi performansımı etkiler.	N	0	3	4	60	75
	%	0	2	3	42	53
7. İş sırasında birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansı performansımı etkiler	N	1	4	16	59	62
	%	1	3	11	42	44
8. Amirlerimden gördüğüm destek ve rehberlik performansımı etkiler	N	1	2	6	59	74
	%	1	1	4	42	52
9. Yaptığım işin karşılığında aldığım paranın adaletlilik derecesi performansımı etkiler	N	0	2	8	54	78
	%	0	1	6	38	55
12.İşyerimde çalışanlara yardım etme fırsatı performansımı etkiler.	N	1	2	11	68	60
	%	1	1	8	48	42
13.İş yerimdeki rekabet fırsatı performansımı etkiler	N	4	1	14	53	70
	%	3	1	10	37	49
14. İşyerimdeki yönetimin tutumu performansımı etkiler.	N	0	2	5	56	79
	%	0	1	4	39	56

Tablo 24’te görüldüğü gibi 5’li likert tipli hazırlanan (1= Hiç Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Ne katılıyorum ne de katılmıyorum, 4= Katılıyorum ve 5= Tamamen Katılıyorum) Çalışan Performansı ölçeğine katılımcıların verdikleri cevapların değerlendirildiğinde katılımcıların ifadelerine “Katılıyorum” düzeyinde katıldıkları tespit edilmiştir.

Çalışan Performansı Ölçeği ifadelerinin kendi aralarında belirli faktörlere göre gruplanıp gruplanmadığına ilişkin verilere faktör analizi uygulanmıştır ve aşağıdaki tablodaki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 25
Çalışan Performansı ile İlgili Faktör Analizi

	Faktörler	
	Kişisel Performans	Çalışma Ortamı
3. İşimin bana verdiği kişisel gelişme ve yükselme imkânı performansımı etkiler	0,877	
2.Aldığım maaş ve terfilerin miktarı performansımı etkiler.	0,857	
5. Amirlerimin bana gösterdiği adil davranış ve saygı derecesi performansımı etkiler.	0,790	
4.İşimde birlikte çalıştığım, etkiletiğim ve konuştuğum kişiler performansımı etkiler	0,719	
14. İşyerimdeki yönetimin tutumu performansımı etkiler.	0,658	

	Faktörler	
	Kişisel Performans	Çalışma Ortamı
7. İş sırasında birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansı performansımı etkiler		0,831
13. İş yerimdeki rekabet fırsatı performansımı etkiler		0,802
12. İşyerimde çalışanlara yardım etme fırsatı performansımı etkiler.		0,765
8. Amirlerimden gördüğüm destek ve rehberlik performansımı etkiler		0,641
9. Yaptığım işin karşılığında aldığım paranın adaletlilik derecesi performansımı etkiler		0,615
<i>KMO = 0,906</i>		
<i>$\chi^2 = 958,916, p = 0,000, df = 45$</i>		

Tablo 25’den de görüleceği üzere ana kütlelin bütünlüğünü kontrol etmek için Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Uygulamada Bartlett küresellik test değeri; 958,916 olarak ortaya çıkmıştır. Bu sonuç bize 0.00 anlamlılık düzeyi olduğunu, bir başka ifadeyle ana kütle içindeki farklılıklar arasında bir bağlılığın olduğunu anlatmaktadır.

Faktör analizinin doğruluğunu ifade eden bir başka test ise Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testidir. KMO değeri bir oran olmakla birlikte normal şartlarda bu değer’in %60’ın üstünde çıkması hedeflenir. Uygulamamızda KMO testinin değeri %90,6 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçla ilişkinin oldukça güçlü olduğu anlaşılmaktadır. Her iki

sonuçtan da faktör analizine devam etme açısından bir sorun olmayacağını ve elde edilen değerlerin faktör analizine uygun olduğunu anlamaktayız.

Faktör analizi neticesinde 14 ifadeden oluşan Çalışan Performansı ölçeğinden aşağıdaki maddeler aldığı değerden dolayı analiz dışı bırakılmıştır ve analizlere iki faktörden oluşan 10 ifade olarak devam edilmiştir.

- i. 1.İşimin bana sağladığı güvenlik derecesi performansımı etkiler.
- ii. 6.İşimi yaparken hissettiğim takdir edilme duygusu performansımı etkiler.
- iii. 10.Görevin kendime ait olması, bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilmek performansımı etkiler.
- iv. 11. İşyerimin geleceğim açısından vaat ettiği güvence derecesi performansımı etkiler.

Tablo 26
Çalışan Performansı ve Alt Boyutları ile İlgili Faktörlerin Güvenirlilik Analiz Sonuçları

<i>Faktörler</i>	<i>Varyans Açıklama</i>	<i>Güvenirlilik</i>	<i>N</i>
Kişisel Performans	38,17	0,905	5
Çalışma Ortamı	32,81	0,878	5
Performans Değerlendirme	70,99	0,928	10

Tablo 26'dan da görüleceği üzere, öz değeri 1'den büyük olan 2 faktörün varyansı açıklama oranının kümülatif değeri %70,79 olduğu hesaplanmıştır. Faktör analizine

göre bu oran, öz değeri 1'den büyük olan bu faktörlerin varyansı açıklama düzeyini belirtmektedir. Değerin minimum %50 oranında olması gerektiği göz önünde bulunduğu bu oranının varyansı belirtme düzeyini ortaya koyması açısından makul olduğu ifade edilebilir. Ayrıca Çalışan Performansı Ölçeği güvenirlik analiz, sonucunda Cronbach's Alfa değerinin 0,928 ve yüksek derecede güvenilir olduğu görülmüştür.

Bu faktörlerin ilki "**Kişisel Performans**"dır. Bu faktör toplam varyansın % 38,17'sini açıklamaktadır ve Cronbach's Alfa değerinin 0,905 ve yüksek derecede güvenilir olduğu görülmüştür.

İkinci faktör ise "**Çalışma Ortamı**"dır. Bu faktör toplam varyansın %32,81'ini açıklamaktadır ve Cronbach's Alfa değerinin 0,878 ve yüksek derecede güvenilir olduğu görülmüştür.

Tablo 27
1.faktör Kişisel Performans ile İlgili Oluşan Alt Boyut

2.Aldığım maaş ve terfilerin miktarı performansımı etkiler.
3. İşimin bana verdiği kişisel gelişme ve yükselme imkânı performansımı etkiler
4.İşimde birlikte çalıştığım, etkileştığım ve konuştuğum kişiler performansımı etkiler
5. Amirlerimin bana gösterdiği adil davranış ve saygı derecesi performansımı etkiler.
14. İşyerimdeki yönetimin tutumu performansımı etkiler.

Tablo 28
2.Faktör Çalışma Ortamı İle İlgili Oluşan Alt Boyut

7. İş sırasında birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansını performansımı etkiler
8. Amirlerimden gördüğüm destek ve rehberlik performansımı etkiler
9. Yaptığım işin karşılığında aldığım paranın adaletlilik derecesi performansımı etkiler
12.İşyerimde çalışanlara yardım etme fırsatı performansımı etkiler.
13.İş yerimdeki rekabet fırsatı performansımı etkiler

3.7.4.1. Çalışan Performansı Alt Boyutları İle Katılımcıların Demografik Özellikleri Arasında İlişki

Bu kısımda anket uygulamasına katılanların İşletme Performansı bakış açılarının demografik özellik farklılıklarını göre değişip değişmediğini araştırmak amacıyla T Test ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmış olup ve elde edilen bulgular aşağıdaki tablolarda belirtilmiştir.

Tablo 29
Kişisel Performans Ölçeği ve Demografik Özellikler Arasında Farklılık Analizi

<i>Kişisel Performans</i>					
<i>Sıra</i>	<i>Değişken</i>	<i>Test</i>	<i>Ort.</i>	<i>p</i>	<i>Yorum</i>
1	Kadın Erkek	T Test	4,59 4,35	0,015	Fark var p<0,05
2	18-25 yaş 26-35 yaş 36-49 yaş 50 yaş ve üzeri	Tek yönlü Varyans Analizi	4,42 4,45 4,45 4,20	0,784	Fark yok p>0,05

<i>Kişisel Performans</i>					
<i>Sıra</i>	<i>Değişken</i>	<i>Test</i>	<i>Ort.</i>	<i>p</i>	<i>Yorum</i>
3	Ortaokul Lise Üniversite Yüksek Lisans/ Doktora	Tek yönlü Varyans Analizi	4,40 4,26 4,51 4,39	0,195	Fark yok p>0,05
4	1300 TL'den az 1300-2000 TL 2001-3500 TL 3501-5000 TL 5001 TL ve üzeri	Tek yönlü Varyans Analizi	4,73 4,38 4,41 4,38 4,62	0,430	Fark yok p>0,05
5	Yönetim Pazarlama Muhasebe/Finans Ar-ge Üretim İnsan Kaynakları Mühendislik/Tasarım Diğer	Tek yönlü Varyans Analizi	4,55 4,49 4,15 4,58 4,51 4,88 4,51 4,28	0,130	Fark yok p>0,05
6	Başkan/Sahip Personel Memur Bölüm Müdürü Ürün/Proje Müdürü Müdür Yrd./Şef Mühendis/Teknisyen	Tek yönlü Varyans Analizi	3,80 4,42 3,90 4,36 4,53 4,46 4,53	0,434	Fark yok p > 0,05

<i>Kişisel Performans</i>					
<i>Sıra</i>	<i>Değişken</i>	<i>Test</i>	<i>Ort.</i>	<i>p</i>	<i>Yorum</i>
7	1 yıldan az 1-3 yıl 4-7 yıl 8-12 yıl 13 yıldan fazla	Tek yönlü Varyans Analizi	4,51 4,45 4,44 4,43 4,37	0,958	Fark yok p>0,05
8	1 yıldan az 1-3 yıl 4-7 yıl 8-12 yıl 13 yıldan fazla	Tek yönlü Varyans Analizi	4,90 5,00 4,60 4,54 4,41	0,571	Fark yok p>0,05
9	Çok Düşük Düşük Yüksek Fikrim Yok	Tek yönlü Varyans Analizi	4,60 3,75 4,47 4,70	0,000	Fark var p < 0,05
10	1 yıldan az 1-3 yıl 4-7 yıl 8-12 yıl 13 yıldan fazla	Tek yönlü Varyans Analizi	4,53 4,20 4,20 4,50 4,49	0,135	Fark yok p > 0,05

Tablo 29’da görüldüğü gibi, Çalışan Performansı ölçeğinin Kişisel Performans alt boyutundan alınan toplam puanlarla demografik değişkenlerle arasındaki farklılığa bakıldığında; cinsiyet değişkeni açısından kadın ve erkekler arasında kişisel performans düzeyinde farklılık olduğu; böylece kadınların erkeklere oranla daha yüksek kişisel performans düzeylerine sahip oldukları tespit edilmiştir.

Yaş değişkeni açısından 18-28 yaş, 26-35 yaş, 36-49 yaş ve 50 yaş ve üzeri olan yaş grubundaki katılımcıların grup ortalamaları arasında farklılık olmadığı, yani grup ortalamaların neredeyse aynı düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Eğitim Durumu değişkeni açısından ortaokul, lise, üniversite mezunu ve yüksek lisans/doktora mezunlarının farklılığa sebep olmadığı tespit edilmiştir.

Gelir değişkeni açısından 1300 TL'den az, 1300-2000 TL, 2001-3500 TL, 3501-5000 TL ve 5001 TL ve üzeri grubundaki katılımcıların grup ortalamaları arasında farklılık olmadığı, yani grup ortalamaların neredeyse aynı düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Çalıştığınız bölüm değişkeni açısından çalışılan bölüm grup ortalamaları arasında farklılık olmadığı, yani grup ortalamaların neredeyse aynı düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Firmadaki unvanınız değişkeni açısından unvan grup ortalamaları arasında farklılık olmadığı, yani grup ortalamaların neredeyse aynı düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Çalışma yılı değişkeni açısından 1 yıldan az, 1-3 yıl, 4-7 yıl, 8-12 yıl ve 13 yıldan fazla grubundaki katılımcıların grup ortalamaları arasında farklılık olmadığı, yani grup ortalamaların neredeyse aynı düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Firma faaliyet yılı değişkeni açısından 1 yıldan az, 1-3 yıl, 4-7 yıl, 8-12 yıl ve 13 yıldan fazla grubundaki katılımcıların grup ortalamaları arasında farklılık olmadığı, yani grup ortalamaların neredeyse aynı düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Toplam Kalite Yönetimi firma bütününe uygulanma derecesi değişkeni açısından uygulanma derecesi çok düşük, düşük, yüksek ile fikrim yok grupları farklılığa sebep olduğu ve uygulanma derecesin yüksek ve fikrim yok olan firmadaki katılımcıların kişisel performans düzeyinin uygulanma derecesi düşük olan firmadaki katılımcılara oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Firmanızda Toplam Kalite Yönetimi uygulanma süreci değişkeni açısından 1 yıldan az, 1-3 yıl, 4-7 yıl ve 13 yıldan fazla grupları farklılığa sebep olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 30
Çalışma Ortamı Ölçeği ve Demografik Özellikler Arasında Farklılık Analizi

<i>Çalışma Ortamı</i>					
<i>Sıra</i>	<i>Değişken</i>	<i>Test</i>	<i>Ort.</i>	<i>p</i>	<i>Yorum</i>
1	Kadın Erkek	T Test	4,53 4,25	0,003	Fark var p<0,05
2	18-25 yaş 26-35 yaş 36-49 yaş 50 yaş ve üzeri	Tek yönlü Varyans Analizi	4,36 4,33 4,41 4,03	0,593	Fark yok p>0,05
3	Ortaokul Lise Üniversite Yüksek Lisans/ Doktora	Tek yönlü Varyans Analizi	4,50 4,32 4,43 4,09	0,112	Fark yok p>0,05
4	1300 TL'den az 1300-2000 TL 2001-3500 TL 3501-5000 TL 5001 TL ve üzeri	Tek yönlü Varyans Analizi	4,60 4,41 4,28 4,28 4,44	0,713	Fark yok p>0,05
5	Yönetim Pazarlama Muhasebe/Finans Ar-ge Üretim İnsan Kaynakları Mühendislik/Tasarım Diğer	Tek yönlü Varyans Analizi	4,19 4,57 4,18 4,40 4,49 4,48 4,39 4,28	0,638	Fark yok p>0,05

<i>Çalışma Ortamı</i>					
<i>Sıra</i>	<i>Değişken</i>	<i>Test</i>	<i>Ort.</i>	<i>p</i>	<i>Yorum</i>
6	Başkan/Sahip Personel Memur Bölüm Müdürü Ürün/Proje Müdürü Müdür Yrd./Şef Mühendis/Teknisyen	Tek yönlü Varyans Analizi	3,60 4,46 3,75 4,16 4,48 4,28 4,30	0,171	Fark yok p > 0,05
7	1 yıldan az 1-3 yıl 4-7 yıl 8-12 yıl 13 yıldan fazla	Tek yönlü Varyans Analizi	4,35 4,44 4,44 4,19 4,28	0,441	Fark yok p>0,05
8	1 yıldan az 1-3 yıl 4-7 yıl 8-12 yıl 13 yıldan fazla	Tek yönlü Varyans Analizi	3,40 5,00 5,00 4,58 4,33	0,082	Fark yok p>0,05
9	Çok Düşük Düşük Yüksek Fikrim Yok	Tek yönlü Varyans Analizi	4,40 3,29 4,44 4,42	0,000	Fark var p<0,05
10	1 yıldan az 1-3 yıl 4-7 yıl 8-12 yıl 13 yıldan fazla	Tek yönlü Varyans Analizi	3,65 4,08 3,97 4,50 4,51	0,000	Fark var p<0,05

Tablo 30’da görüldüğü gibi, Çalışan Performansı ölçeğinin Çalışma Ortamı alt boyutundan alınan toplam puanlarla demografik değişkenlerle arasındaki farklılığa bakıldığında; cinsiyet değişkeni açısından kadın ve erkekler arasında çalışma ortamı

düzeyinde farklılık olduğu; böylece kadınların erkeklere oranla daha yüksek kişisel performans düzeylerine sahip oldukları tespit edilmiştir.

Yaş değişkeni açısından 18-28 yaş, 26-35 yaş, 36-49 yaş ve 50 yaş ve üzeri olan yaş grubundaki katılımcıların grup ortalamaları arasında farklılık olmadığı, yani grup ortalamaların neredeyse aynı düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Eğitim Durumu değişkeni açısından ortaokul, lise, üniversite mezunu ve yüksek lisans/doktora mezunlarının farklılığa sebep olmadığı tespit edilmiştir.

Gelir değişkeni açısından 1300 TL'den az, 1300-2000 TL, 2001-3500 TL, 3501-5000 TL ve 5001 TL ve üzeri grubundaki katılımcıların grup ortalamaları arasında farklılık olmadığı, yani grup ortalamaların neredeyse aynı düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Çalıştığınız bölüm değişkeni açısından çalışılan bölüm grup ortalamaları arasında farklılık olmadığı, yani grup ortalamaların neredeyse aynı düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Firmadaki unvanınız değişkeni açısından unvan grup ortalamaları arasında farklılık olmadığı, yani grup ortalamaların neredeyse aynı düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Çalışma yılı değişkeni açısından 1 yıldan az, 1-3 yıl, 4-7 yıl, 8-12 yıl ve 13 yıldan fazla grubundaki katılımcıların grup ortalamaları arasında farklılık olmadığı, yani grup ortalamaların neredeyse aynı düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Firma faaliyet yılı değişkeni açısından 1 yıldan az, 1-3 yıl, 4-7 yıl, 8-12 yıl ve 13 yıldan fazla grubundaki katılımcıların grup ortalamaları arasında farklılık olmadığı, yani grup ortalamaların neredeyse aynı düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Toplam Kalite Yönetimi firma bütününe uygulanma derecesi değişkeni açısından uygulanma derecesi çok düşük, düşük, yüksek ile fikrim yok grupları farklılığa sebep olduğu ve uygulanma derecesinin çok düşük, yüksek ve fikrim yok olan firmadaki katılımcıların çalışma ortamı düzeyinin uygulanma derecesi düşük olan firmadaki katılımcılara oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Firmanızda Toplam Kalite Yönetimi uygulanma süreci değişkeni açısından; 1 yıldan az, 8-12 yıl ve 13 yıldan fazla grupları farklılığa sebep olduğu ve 8-12 yıl ve 13 yıldan fazladır toplam kalite yönetimi uygulanan firmadaki katılımcıların çalışma ortamı düzeyinin 1 yıldan az süredir toplam kalite yönetimi uygulanan firmadaki katılımcılara oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 31’de görüldüğü gibi, değişkenler arasındaki ilişki varlığını ve var olan ilişkinin yönünü tespit etmek için yapılan korelasyon analizi sonucunda İşletme Performansı İle Toplam Kalite Yönetimi arasında bir ilişkinin var olduğu ve bu ilişkinin pozitif yönlü ve yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sebeple toplam kalite yönetim düzeyi arttıkça işletme performansının arttığı söylenebilir.

Çalışan Performansı ve alt boyutları İle Toplam Kalite Yönetimi arasında bir ilişkinin var olduğu ve Kişisel Performans alt boyutu ile $r = 0,476$ değerinde pozitif yönlü ve orta derecede, Çalışma Ortamı alt boyutu ile $r=0,596$ değerinde pozitif yönlü ve orta derecede ve Çalışan Performansı ile $r = 0,577$ değerinde pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sebeple toplam kalite yönetim düzeyi arttıkça, kişisel performans, çalışma ortamı ve Çalışan Performansı düzeyinin arttığı söylenebilir.

Çalışan Performansı ve alt boyutları İle İşletme Performansı arasında bir ilişkinin var olduğu ve Kişisel Performans alt boyutu ile $r = 0,400$ değerinde pozitif yönlü ve orta derecede, Çalışma Ortamı alt boyutu ile $r=0,582$ değerinde pozitif yönlü ve orta derecede ve Çalışan Performansı ile $r = 0,533$ değerinde pozitif yönlü ve orta derecede bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sebeple işletme performansı düzeyi arttıkça, kişisel performans, çalışma ortamı ve Çalışan Performansı düzeyinin arttığı söylenebilir.

Tablo 31
İlişki Analizi

		Toplam Kalite Yönetimi	İşletme Performansı	Kişisel Performans	Çalışma Ortamı	Çalışan Performans
Toplam Kalite Yönetimi	r	1				
	p					
	N	142				
İşletme Performansı	r	0,873	1			
	p	0,000				
	N	142	142			
Kişisel Performans	r	0,476	0,400	1		
	p	0,000	0,000			
	N	142	142	142		
Çalışma Ortamı	r	0,592	0,582	0,728	1	
	p	0,000	0,000	0,000		
	N	142	142	142	142	
Çalışan Performansı	r	0,577	0,533	0,923	0,936	1
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	142	142	142	142	142

Performans Değerlendirmenin alt boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında, Kişisel Performans alt boyutu ile Çalışma Ortamı arasında $r = 0,728$ düzeyinde pozitif yönlü ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bu alt boyutların Çalışan Performansı ile aralarındaki ilişkiye bakıldığında, Çalışma Ortamı alt boyutu ile $r=0,936$ düzeyinde pozitif yönlü ve yüksek düzeyde ve Kişisel Performans ile $r = 0,923$ düzeyinde pozitif yönlü ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğu Tablo 31'deki bilgilerden tespit edilmiştir.

Tablo 32
Hipotezlere Ait Sonuçlar

<i>Hipotezler</i>	<i>RET/KABUL</i>
H1 ₀ : Toplam kalite yönetiminin çalışanların kişisel performansı ile pozitif bir ilişkisi yoktur.	RED
H2 ₀ : Toplam kalite yönetiminin çalışanların çalışma ortamı ile arasında pozitif bir ilişkisi yoktur.	RED
H3 ₀ : Toplam kalite yönetimi ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki yoktur.	RED

Tablo 32'de hipotezlere ait sonuçlar görülmektedir. Tablodan anlaşılacağı üzere analizler sonucunda H1₀, H2₀, H3₀ red edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Toplam kalite yönetimi ilkelerinin çalışan performansına etkisinin telekomünikasyon sektöründeki bir uygulama aracılığıyla araştırıldığı çalışmada toplam kalite yönetiminin çalışan performansı ile doğru orantılı olacak şekilde bir içeriğe sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonucu ortaya çıkaran faktörler, sonuçlara dair öneriler ve literatürde benzer çalışmaların ulaştığı sonuçlar ile kıyaslama yapılması –tartışma- bu kısımda yer alacaktır.

Özçakar (2010), yapmış olduğu çalışmada toplam kalite yönetiminin ilkeleri hakkında açıklamalar getirmiştir. Toplam kalite yönetimindeki uygulamalar ile performans ölçümü uygulamaları arasındaki ilişki anlamlı farklılık içerdiği sonucuna varılmıştır. Araştırmacıya göre toplam kalite yönetimi ilkelerinin uygulanması ile birlikte performans konusundaki yetersizliklerin farkında olunacaktır. Bu da çalışmanın ulaştığı sonuçların kendine özgü nitelik taşıyan yönü olarak görünmektedir.

Erkılıç (2007), toplam kalite yönetimi ve performans arasındaki ilişkiye dair toplam kalite yönetiminin temel amaçlarına dikkat çekerek açıklama getirmiştir. Araştırmacının elde ettiği sonuçlar işletmelerin toplam kalite yönetimi ile birlikte performansa dayalı olarak kararlar alındığını ortaya koymuştur. Bu da toplam kalite yönetimi ile çalışan performansı arasındaki etkileşimi işaret eden bir bulgu niteliği taşımaktadır.

Naktiyok ve Küçük (2003), KOBİ'ler özelinde toplam kalite yönetimi ve performans konusunu incelemiş ve örgütsel performansı merkeze alarak araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmada ulaşılan sonuçlar, toplam kalite yönetimi ile örgütsel performans arasında güçlü bir etkileşim olduğunu göstermektedir. Çalışanların sergiledikleri performansın örgütsel performansı ortaya çıkaran bir yapıda olması sebebiyle ulaşılan bu sonucun bizim çalışmamız ile paralellik gösterdiği değerlendirilmesini yapmak mümkündür.

Aydın, Üçüncü ve Taşdemir (2010), “işletmelerde uygulanan toplam kalite yönetimi çalışmalarının çalışan performansı üzerine etkileri” başlıklı makalede toplam kalite yönetiminin çalışanların performansları üzerinde pozitif bir şekilde etkisini

gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmacıların ulaştığı bu sonuç, bizim çalışmamız ile ortak bir sonuç olarak görünmektedir. Çalışan performansı ve toplam kalite yönetimi ilişkisinin doğru orantılı –pozitif yönlü- olduğunu işaret eden bir çalışma olması, bu sonuçları daha değerli konuma getirmektedir.

Yirminci yüzyılın ortaları itibariyle ortaya çıkan ve gelişim gösteren toplam kalite yönetimi, rekabet düzeyinin giderek arttığı küresel dünyada işletmelerin yoğun bir şekilde faydalandığı bir felsefe olarak görünmektedir. Kaliteyi işletme bütününe yayma amacına sahip bir felsefe olduğu belirlenen toplam kalite yönetiminin, üretim süreçlerinden son müşteriye ulaşana kadar olan süreçlerin tamamında kendisini gösteren bir faaliyetler bütünü olduğu sonucuna varılmıştır.

Toplam kalite yönetiminin çalışan performansı üzerine etkisinin araştırıldığı bu çalışmada İstanbul ilindeki telekomünikasyon sektöründeki çalışanların katılımının sağlandığı bir çalışma yapılmıştır. 142 çalışanın katıldığı araştırmada elde edilen sonuçlar toplam kalite yönetiminin çalışanın performansının alt boyutlarının her birisi ile ilişkili bir yapısının bulunduğunu göstermiştir.

Performans ve toplam kalite yönetimi ilişkisini belirlemek adına ulaşılan sonuçlara göre toplam kalite yönetiminin işletmelerde uygulanması ile birlikte çalışanların memnuniyetlerinin arttığı sonucuna varılmıştır. Bunun yanında toplam kalite yönetiminin çalışanlar arasındaki iş dayanışmasını artırdığı görülmüştür. Ulaşılan bu sonuçlar toplam kalite yönetimi ile çalışan performansı arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi meydana getirmektedir.

Çalışmada ulaşılan sonuçlara göre toplam kalite yönetimi ile birlikte çalışanların verimlilik düzeyleri artmaktadır. Verimlilik göstergelerinin performansa göre şekillenen bir yapıda olması, bu sonucun toplam kalite yönetimi ile performans arasındaki doğru orantılı ilişkiyi oluşturan unsurlardan bir tanesi olduğunu göstermektedir.

Üretim sürelerinin kısalması ve üretimde yapılan hata oranlarının azalması, toplam kalite yönetimi ile çalışan performansı arasındaki olumlu ilişkiyi ortaya çıkan faktörlerden bir diğeridir. Toplam kalite yönetiminde hatalarının en düşük seviyeye

indirilmesi ve mümkünse sıfır hata prensibiyle çalışılması, ulaşılan sonucu destekleyen bir ayrıntı niteliği taşımaktadır.

Çalışanların demografik özelliklere göre toplam kalite yönetimi ve performans ilişkisinin araştırılması ile birlikte kadınların kişisel performans düzeyinde erkeklerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yaş, eğitim durumu, gelir, çalışılan bölüm, firmadaki unvan, çalışma yılı gibi değişkenler açısından anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Toplam kalite yönetiminin firmaya uygulanması açısından yapılan değerlendirmede ise uygulanma derecesinin yüksek olduğu katılımcıların performans düzeylerinin diğerlerine oranla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Demografik değişkenlerin büyük çoğunluğunun anlamlı farklılık meydana getirecek şekilde etkisinin bulunmadığını göstermesi, bu sonucu önemli kılmaktadır.

Yapılan ilişki analizi neticesinde toplam kalite yönetimi ile işletme performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Ulaşılan bu sonuca göre toplam kalite yönetimi düzeyinin artması ile birlikte işletmenin performans düzeyinin de aynı şekilde artış göstermesi beklenmektedir.

Çalışan performansı alt boyutları ile toplam kalite yönetimi arasındaki incelemenin neticesinde kişisel performans, çalışma ortamı ve çalışan performansı alt boyutları ile toplam kalite yönetimi arasında pozitif yönlü ve orta derecede bir etkileşim olduğu sonucuna varılmıştır.

Toplam kalite yönetiminin yanında işletme performansı, çalışma ortamı ve çalışan performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi neticesinde bu değişkenler arasında da pozitif yönlü ve orta dereceli bir etkileşim bulunduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre işletme performans düzeyinin artması ile birlikte çalışma ortamı ve çalışanların performans düzeyinin artış göstermesi söz konusu olmaktadır.

Çalışmada ulaşılan bu sonuçlar göz önünde bulundurularak aşağıdaki öneriler getirilmektedir:

- Toplam kalite yönetimi uygulamalarına işletmelerin bütününe uygulanacak bir süreç olarak yaklaşılmalıdır.
- Çalışanlara toplam kalite yönetiminin faydaları hakkında bilgi verilerek kalite odaklı bir yaklaşım tercih edilmelidir.
- Çalışanların performans düzeylerine olumlu yönde etki edecek şekilde toplam kalite yönetimi ilkeleri uygulanmalıdır.
- Toplam kalite yönetiminin rekabet üstünlüğü getirecek şekilde performansa etkisinin olduğu bilinciyle hareket edilmelidir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

ATAMAN, G. (2001). *İşletme Yönetimi*. İstanbul. Türkmen Yayınları

EFİL, İ. (2006). *Toplam Kalite Yönetimi*. Alfa Aktüel Yayınevi

ÖZDEMİR, T. (2000). *İstatistiksel Kalite Kontrol*. Ankara. Ankara Üniversitesi Fen Fakültesi Yayını.

ŞİMŞEK, M. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi*. 5. Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları.

TUNÇER, P. (2012). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Sürelî Yayınlar

AKTAŞ, H. ve ÇETİN GÜRKAN, G. (2015). İş-Aile ve Aile-İş Çatışması ile Bireysel Performans Etkileşiminde Mesleki Bağlılığın Aracı Rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 16.2, 139-154.

AYDIN, A., ÜÇÜNCÜ, K. ve TAŞDEMİR, T. (2010). İşletmelerde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkileri. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*. 3.5, 41-62.

BENGİSU, M. (2007). *Yüksek Eğitimde TKY*. Yaşar Üniversitesi Dergisi. 2.7, 739-749.

BUMİN, B. ve ERKUTLU, H. (2002). Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama İlişkileri. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 1, 83-100.

COŞKUN, S. (2003). Toplam Kalite Yönetimi ve Yönetim Teorisi. *Amme İdaresi Dergisi*. 36.4, 55-68.

DURAN, C. ve SARAÇOĞLU, M. (2009). Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 16.1, 57-71.

EGE, İ. ve ŞENER, Z. (2013). Performans Ölçümünde Kullanılan Yöntemler. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*. Ocak, 107-120.

ERKİLİÇ, A.T. (2007). Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Yönetim Yaklaşımları Bağlamında Tartışılması. *Girne Amerikan Üniversitesi J. Soc. & Appl. Sci.* 2.4, 50-62.

ERTURGUT, R. ve KESKİN, U. (2012). Bireysel Performans ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkinin Temellerine Dair Felsefik Bir İnceleme. *İstanbul Üniversitesi Yönetim Dergisi*. 73, 1-24.

GENCEL, U. (2001). Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 3.3, 164-218.

HELVACI, M.A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 35.1-2, 155-169.

İŞİĞİÇOK, E. (2008). Performans Ölçümü Yönetimi ve İstatistiksel Analizi. *İstanbul Üniversitesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*. 7, 1-23.

KANJI, G. K., WALLACE W. (2000). *Business Excellence Through Customer Satisfaction*. Total Quality Management. 11,979-998

KÜÇÜK, F. (2010). Toplam kalite yönetiminde sorunların önemsenme düzeyinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Kamu-İş Dergisi*. 11.3, 29-53.

MERCANLIOĞLU, Ç. (2012). Örgütlerde Performans Yönetimi ile İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 4.1, 41-52.

NAKTİYOK, A. ve KÜÇÜK, O. (2003). KOBİ'lerde Toplam Kalite Yönetimi Kritik Faktörlerinin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 21, 43-65.

NICHOLAS, J.M. (1998), *Competitive Manufacturing Management*. McGraw-Hill International Editions.

ÖZÇAKAR, N. (2010). Bir Kamu Kuruluşunda Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 39.1, 106-124.

ÖZSEVER, Ç., GENÇOĞLU, T. ve ERGİNEL, N. (2009). İşgücü Verimlilik Takibi İçin Sistem Tasarımı ve Karar Destek Modelinin Geliştirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*. 18, 45-58.

TANER, B. ve KAYA, İ. (2005). Toplam Kalite Yönetiminin Başarıyla Uygulanma Esasları. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 14.1, 353-362.

UYSAL, Ş. (2015). Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç Ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış. *Electronic Journal of Vocational Colleges*. Ekim, 32-39.

YILMAZ, E. (2010). Kütüphanelerde Toplam Kalite Yönetimi: Kısa Bir Gözden Geçirme. *Türk Kütüphaneciliği Dergisi*. 24.1, 33-62.

YÜKÇÜ, S. ve ATAĞAN, G. (2009). Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 23.4, 1-13.

YÜREĞİR, O.H. ve NAKİBOĞLU, G. (2007). Performans Ölçümü ve Ölçüm Sistemleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16.2, 545-562.

Diğer Yayınlar

ÇELİK, İ. (2011). Toplam kalite yönetimi felsefesine göre yöneticilerin çalışanlarına ilişkin işlevlerini yerine getirebilme düzeyi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi FBE.

GÜN, S. (2015). Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sisteminin İşletmeler Tarafından Algılanma Biçimi ve Uygulanma Düzeyinin Belirlenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Gaziantep: Hasan Kalyoncu Üniversitesi SBE.

GÜRBÜZ, F. (2014). Toplam Kalite Yönetimi Algısının Bireysel Performansa Etkileri Üzerine Sağlık Çalışanları Uygulaması. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Ufuk Üniversitesi SBE

INNOCASE, (2015). *İnovatif Üretim Stratejileri* (çevrimiçi: http://www.innosupport.net/uploads/media/6_5_TR.pdf ; erişim Tarihi: 03.05.2017)

KARA, E. (2015). *Mükemmelliğe Yolculuk* (çevrimiçi: <http://www.kalder.org/uploads/myolculuk2016.pdf> ; erişim Tarihi: 16.05.2017)

KALDER, (2014). *EFQM Mükemmellik Modeli* (çevrimiçi: <http://www.kalder.org/kalderhakkinda.aspx?id=6> ; erişim Tarihi: 18.05.2017)

KOÇYİĞİT, M. (2010). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşlemlerde Toplam Kalite Yönetimi Kritik Faktörlerinin Örgütsel Performans Üzerine Etkileri. *Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi SBE.

YETİŞEN, M.S, (2011). Toplam Kalite Yönetimi'nin İşletme Performansına Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi SBE.

EKLER

EK 1: Anket Soruları

Demografik Özellikler

1.	Cinsiyetiniz:	Kadın <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/>
2.	Yaşınız:	18-25 <input type="checkbox"/> 26-35 <input type="checkbox"/> 36-49 <input type="checkbox"/> 50 ve üzeri <input type="checkbox"/>
3.	Eğitim durumunuz:	İlkokul <input type="checkbox"/> Ortaokul <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans, Doktora <input type="checkbox"/>
4.	Gelir düzeyiniz:	1300 TL'den az <input type="checkbox"/> 1300 TL'den 2000 TL'ye kadar <input type="checkbox"/> 2001 TL'den 3500 TL'ye kadar <input type="checkbox"/> 3501TL'den 5000TL'ye kadar <input type="checkbox"/> 5001 TL ve üzeri <input type="checkbox"/>
5.	Çalıştığınız bölüm:	Yönetim <input type="checkbox"/> Pazarlama <input type="checkbox"/> Muhasebe/Finans <input type="checkbox"/> Ar&Ge <input type="checkbox"/> Üretim <input type="checkbox"/> İnsan Kaynakları <input type="checkbox"/> Mühendislik/Tasarım <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Diğer?

6.	Firmadaki unvanınız:	Başkan/Sahip <input type="checkbox"/> Personel <input type="checkbox"/> Genel Müdür <input type="checkbox"/> Memur <input type="checkbox"/> Bölüm Müdürü <input type="checkbox"/> Sözleşmeli Memur <input type="checkbox"/> Ürün/Proje Müdürü <input type="checkbox"/> Müdür Yrd./Şef <input type="checkbox"/> Diğer? Mühendis/Teknisyen <input type="checkbox"/>
7.	Toplamda kaç yıldır çalışıyorsunuz?	1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-3 yıl <input type="checkbox"/> 4-7 yıl <input type="checkbox"/> 8-12 yıl <input type="checkbox"/> 13 yıldan fazla <input type="checkbox"/>
8.	Firmanız kaç yıldır faaliyet gösteriyor?	1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-3 yıl <input type="checkbox"/> 4-7 yıl <input type="checkbox"/> 8-12 yıl <input type="checkbox"/> 13 yıldan fazla <input type="checkbox"/>
9.	Toplam kalite yönetiminin firmanızın bütününde uygulanma derecesi	Çok düşük <input type="checkbox"/> Düşük <input type="checkbox"/> Yüksek <input type="checkbox"/> Tamamında uygulanıyor <input type="checkbox"/> Fikrim yok <input type="checkbox"/>
10.	Firmanızda TKY ne kadar süredir uygulanmaktadır?	1 yıldan az <input type="checkbox"/> 1-3 yıl <input type="checkbox"/> 4-7 yıl <input type="checkbox"/> 8-12 yıl <input type="checkbox"/> 13 yıldan fazla <input type="checkbox"/>

Toplam Kalite Yönetimi		Çok Düşük	Düşük	Normal	Yüksek	Yüksek
Eğitim						
1	Firmanın bütün çalışanlar için temel istatistiksel tekniklerle ilgili eğitim verme derecesi	1	2	3	4	5
2	Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları sonucunda firmanızın başarılı olma derecesi	1	2	3	4	5
3	Örgütte eğitimin tüm yöneticilere (üst-orta-alt) verilme derecesi	1	2	3	4	5
4	İşletmenizde çalışanlara kalite eğitimi vermek için yeterli kaynak ayrılma derecesi	1	2	3	4	5
5	Bölmelerde toplam kalite yönetimiyle ilgili verilen eğitimde, çalışanlara şirket çapında sorumluluk düşüncesinin benimsetilme derecesi	1	2	3	4	5
6	Yığın ya da partiler halinde hammadde, yarı mamul, mamul ve ürünlerin kabul veya reddedilmesinde kabul örneklemesinin kullanılma derecesi	1	2	3	4	5
7	Firmanızın bütün çalışanlar için formal olarak kalite kontrol eğitim programını sunma derecesi	1	2	3	4	5

8	İşletmenizde çalışanların çoğunun kaliteyle ilgili yeni bir seminer yada eğitim programını “zaman kaybı” olarak görme derecesi	1	2	3	4	5
Liderlik						
1	Bölmelerde üst düzey yöneticilerin kalite yönetimiyle ilgilenme derecesi	1	2	3	4	5
2	Üst yönetimin kaliteyi iyileştirme çabalarını destekleme derecesi	1	2	3	4	5
Sürekli İyileştirme						
1	İşletmede verilen hizmetlerin ve ürünlerin değerlendirilmesinde kalite kontrol araçlarının kullanılma derecesi	1	2	3	4	5
2	Yönetimce daha önce işletmede belirlenen performans(karlılık veya maliyetlerin düşürülmesi vb.) standartlara ulaşamadığında veya ulaşıldığında bile sürekli iyileştirme çabalarını destekleme derecesi	1	2	3	4	5
3	İşletmede hizmet yada ürünlerin kalitesinin, boşa harcanan kaynaklar (zaman, enerji vb.) yok edilinceye kadar tekrar değerlendirilme derecesi	1	2	3	4	5
İç Müşteri						
1	İç müşterileri önemseme ve dikkate alma derecesi	1	2	3	4	5

2	Mükemmel önerileri olan iş gören gruplarına firmanızda parasal ödüller verilme derecesi	1	2	3	4	5
3	Bölümde kalite veya kaliteyle ilgili kararlarda, çalışanlar ve kalite kontrol denetçilerinin katılma derecesi	1	2	3	4	5
4	Firmanızda çalışanlarınızın yaptıkları işlerle ilgili önerileri dikkate alma derecesi	1	2	3	4	5
Dış Müşteri						
1	Periyodik olarak dış müşterilerin tatminiyle ilgilenme derecesi	1	2	3	4	5
2	Müşteri şikayeti ve müşteri kayıplarının araştırılma derecesi	1	2	3	4	5
3	Müşteri talep ve beklentilerinin dikkate alınma derecesi	1	2	3	4	5

	İşletme Performansı	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Katılıyorum
1	Çalışanların iş dayanışmasına katılımları arttı	1	2	3	4	5
2	Çalışanların memnuniyetleri arttı	1	2	3	4	5
3	Çalışanların verimlilikleri arttı	1	2	3	4	5
4	Dayanışma arttı	1	2	3	4	5
5	Üretilen ürünlerde mal ve hizmetlere ait hata yada kusur oranı azaldı	1	2	3	4	5
6	Üretim süresi kısaldı	1	2	3	4	5
7	Tüketici şikayetleri azaldı	1	2	3	4	5
8	Müşteri memnuniyeti arttı	1	2	3	4	5
9	İşletme içindeki çalışanlar arasında rekabet seviyesi arttı	1	2	3	4	5
10	Satışlar arttı	1	2	3	4	5
11	Kaliteli ürünler üretmek için katlanılan maliyetler azaldı	1	2	3	4	5
12	Firmanın ünü arttı	1	2	3	4	5

Kaynak: Yetişen,2011

	PERFORMANS DEĞERLEME	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum	Ne katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	İşimin bana sağladığı güvenlik derecesi performansımı etkiler.	1	2	3		4	5
2	Aldığım maaş ve terfilerin miktarı performansımı etkiler.	1	2	3		4	5
3	İşimin bana verdiği kişisel gelişme ve yükselme imkânı performansımı etkiler	1	2	3		4	5
4	İşimde birlikte çalıştığım, etkileştiğim ve konuştuğum kişiler performansımı etkiler	1	2	3		4	5
5	Amirlerimin bana gösterdiği adil davranış ve saygı derecesi performansımı etkiler.	1	2	3		4	5
6	İşimi yaparken hissettiğim takdir edilme duygusu performansımı etkiler.	1	2	3		4	5
7	İş sırasında birlikte çalıştığım arkadaşlarımı tanıma şansı performansımı etkiler	1	2	3		4	5
8	Amirlerimden gördüğüm destek ve rehberlik performansımı etkiler	1	2	3		4	5
9	Yaptığım işin karşılığında aldığım paranın adaetlilik derecesi performansımı etkiler	1	2	3		4	5
10	Görevin kendime ait olması, bağımsız düşünce ve davranışları uygulayabilmek performansımı etkiler	1	2	3		4	5
11	İşyerimin geleceğim açısından vaat ettiği güvence derecesi performansımı etkiler.	1	2	3		4	5

12	İşyerimde çalışanlara yardım etme fırsatı performansımı etkiler.	1	2	3	4	5
13	İş yerimdeki rekabet fırsatı performansımı etkiler	1	2	3	4	5
14	İşyerimdeki yönetimin tutumu performansımı etkiler.	1	2	3	4	5

Kaynak: Gürbüz,2014



ÖZGEÇMİŞ

1990 yılında İstanbul'da doğdu. 2012 yılında Doğuş Üniversitesi Elektronik ve Haberleşme Mühendisliği bölümünden mezun oldu. Telekomünikasyon sektöründe 5 yıl TurkNet İletişim Hizmetleri A.Ş. şirketinde teknik mühendis olarak çalıştıktan sonra, İstanbul Büyükşehir Belediyesi iştirak şirketi olan İsttelkom A.Ş. de Proje Yöneticisi olarak çalışmaktadır. Evlidir.

